

Título: “ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR UNA EMPRESA LATINOAMERICANA DE ÉXITO MUNDIAL”

(CASO ARCOR AMPLIADO)

Aportado por: Juan Manuel de la Colina juanmanueldelacolina@hotmail.com

Introducción:

En el presente trabajo, aplicaré todos los conceptos estudiados en la materia que me concierne, (Estrategias de Marketing), así como también conceptos importantes aprendidos en años anteriores.

Es muy importante en la vida universitaria desarrollar casos reales, tal como presentaré en este trabajo a la empresa Arcor. Por eso, agradezco la oportunidad y el constante apoyo que me brindó el profesor Rodolfo Salas en la realización del mismo.

Para la realización de este trabajo tuve que escoger una unidad de negocio (UEN) de la empresa, y realizar un estudio estratégico de las actividades a desarrollar para que el negocio tenga éxito en los mercados presentes y futuros, tanto en el ámbito local como en el global.

En este caso en particular abordaré la unidad de negocios “Chocolates”, en donde elaboraré la estrategia de comercialización de las líneas de productos que la componen.

La estrategia de productos, es el eje central de toda acción, ya que nuestro entorno es muy cambiante, ya sea por el factor económico, social, tecnológico, o político.

En este contexto, Arcor deberá adoptar ciertas decisiones estratégicas que le permitirán adelantarse a los posibles cambios, previniendo de esta manera ser afectada por los problemas consecuentes de este contexto turbulento, tal como lo experimenta constantemente la economía Argentina.

El marketing que se debe emplear en estos tiempos debe:

- ◆ Crear relaciones duraderas y redituables con los clientes. (MKT relacional)
- ◆ Retener al cliente mediante el valor.
- ◆ Darle participación tanto a sus clientes como a sus proveedores.
- ◆ Se debe poseer bases de datos completas, así de esta manera dirigir las actividades promocionales eficazmente.
- ◆ Promover una cultura organizacional, en la cual los empleados busquen la satisfacción total de todos los clientes.
- ◆ Utilizar la herramienta del Benchmarking, para adoptar las mejores practicas del mercado.
- ◆ Ser globales y locales
- ◆ Ofrecer nuevos canales de comunicación, distribución y ventas.
- ◆ Utilizar el Ecommerce,, y el MKT directo, como alternativas viables para una transacción.
- ◆ Poseer una conciencia social, y del ambiente; así como también conocer cuales son los aspectos éticos apoyados o rechazados por la sociedad.

- ◆ Diferenciar al máximo nuestra oferta de las de nuestros competidores, para así de esta manera ser vistos como diferentes, y no vistos como una empresa que ofrece “mas de lo mismo”.

Desarrollo:

El Grupo ARCOR, fue fundado en 1951 y tiene sede en la ciudad de Córdoba, es una empresa multinacional Argentina que produce más de 1.500 variedades de caramelos, chocolates, galletitas y otros alimentos. ARCOR, cuenta con 31 fábricas y más de 13.000 empleados, además exporta sus productos a más de 100 países en todo el mundo.

Historia de la empresa:

Desde su fundación, el propósito de la empresa fue fabricar caramelos, pero para poder contar la trayectoria de la empresa hay que remontarse a 1924. Fue ese año cuando Amos Pagani, un joven inmigrante italiano, decide radicarse en Arroyito, un pequeño pueblo argentino de la Provincia de Córdoba, para instalar una panadería.

Él fue quien plantaría, años más tarde, la semilla de una gran empresa al proponer la idea de montar una fábrica de caramelos a un grupo de emprendedores pioneros, entre los que se encontraban sus hermanos Renzo y Elio; los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Maranzana; Mario Seveso y Enrique Brizio.

En 1951 se desarrollan las obras de construcción de la primera fábrica. El 5 de julio, finalmente, se inaugura la flamante planta y se inicia la producción.

En 1958, ARCOR ya había alcanzado los 600.000 kilos diarios de golosinas. Por entonces, había dejado de ser exclusivamente una fábrica de caramelos, a partir de la incursión en distintas actividades industriales. Actividades que tenían un objetivo claro: autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mejor calidad y el mejor precio.

En la década del '70 -y ante la realidad de una economía cerrada en la que era muy difícil conseguir insumos a precios competitivos- Arcor comienza a construir plantas que van satisfaciendo las diversas necesidades de la empresa, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía.

Así, Arcor inaugura en 1970 una planta en Tucumán; en 1972, una en San Rafael (Mendoza); en 1975, en Villa del Totoral (Córdoba); en 1978, en San Pedro (Buenos Aires); en 1979, nuevamente en Villa del Totoral; Y en 1980, en Paraná (Entre Ríos). Para estos años, ARCOR se había transformado en un vasto complejo industrial, marcando el camino entre las empresas de su país. No obstante, la compañía continuaría creciendo tanto en la Argentina como en distintos países de la región. En 1976 se radica en Paraguay, en 1979 en Uruguay, en 1981 en Brasil y en 1989 en Chile.

Como se ve, ARCOR había comprendido tempranamente el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común en la región, creando "su propio MERCOSUR" mucho antes de que la palabra misma existiera.

En 1990, fallece Don Fulvio Salvador Pagani.

Hugo Enrique D'Alessandro, uno de sus actuales Directores, asume la Presidencia. En este período, se levanta la Planta Modelo de chocolates de Colonia Caroya, la entonces más grande y evolucionada de Latinoamérica; se construye el gasoducto Pilar-Aroyito para abastecer a la empresa de un elemento vital y se adquiere Águila Saint, una de las más tradicionales y prestigiosas empresas chocolateras argentinas.

En el plano social, la empresa acentúa su presencia. En 1991 nace la Fundación ARCOR, con el objetivo de aportar soluciones en materia de salud, cultura y educación pública, apuntando a concretizar el anhelo de la empresa de contribuir a una mejor calidad de vida para la población.

En 1993, asume la Presidencia de ARCOR el Contador Luis Alejandro Pagani, hijo mayor de Don Fulvio. ARCOR toma entonces un renovado impulso, que la proyecta definitivamente hacia el mundo. Para ello, la empresa lleva adelante un profundo proceso de transformación de su management, alcanzando un alto nivel de profesionalismo, condición indispensable para adecuarse rápida y eficazmente a los nuevos escenarios económicos locales e internacionales. La competencia en la región se intensifica, producto de la entrada al juego de otras empresas multinacionales.

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

En 1998, el Grupo Arcor concreta una de las operaciones más importantes de su vida empresaria. Adquiere la empresa chilena Dos en Uno, líder en golosinas y chocolates de su país y con una extensa penetración en la región. Esta compra afianza a Arcor en los países del Pacto Andino y le permite entablar mejores relaciones comerciales con los mercados del NAFTA. Un año más tarde, en 1999, otro hito espectacular: Arcor instala en Brasil la más avanzada fábrica de chocolates de la región, que cuenta con el mayor centro de distribución de productos del país. Un emprendimiento que ubica a la empresa a la vanguardia tecnológica y productiva en el continente y que le permite consolidarse en el sumamente atractivo mercado latinoamericano.

La extraordinaria planta de Bragança Paulista, en Brasil, le permite a Arcor apuntalar su visión de convertirse en la empresa de golosinas y chocolates número uno de Latinoamérica. Este vigoroso impulso ha llevado a ARCOR a convertirse en una de las "multilatinas" más importantes de la región y en un ejemplo exitoso de expansión internacional. En la actualidad, el Grupo lidera la mayoría de las categorías donde participa con sus más de 1500 productos. Entre sus récords más recientes, sobresalen los siguientes: Arcor es el primer productor mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates en Latinoamérica y el principal exportador de golosinas de Argentina y del MERCOSUR.

Para reflejar cabalmente estos logros y su dimensión empresaria global, en 1999 el Grupo ARCOR renueva su simbología, creando una identidad visual altamente innovadora.



Objetivo corporativo: Su objetivo principal es autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mejor calidad y el mejor precio.

Visión empresaria:

Compromiso con el consumidor: Se expresa en las palabras que definen su slogan: "dar sabor"

Esta simple frase, tiene para ellos una gran fuerza y significación, ya que sintetiza el desafío que han asumido los que forman parte del equipo ARCOR: brindar a los ciudadanos de todo el mundo lo mejor de ellos, poner pasión en lo que hacen para "darle sabor" a quienes, día a día, eligen sus productos.

Estructura organizativa:

La empresa tiene 10 **Divisiones de Negocios** y 10 **Divisiones Funcionales**.

Estas unidades reportan a la **Dirección Ejecutiva**, que supervisa y planifica las actividades del conjunto de la organización. No obstante, cada División posee autonomía para tomar las decisiones propias de su campo específico, plantear criterios de producción y gestión y manejar sus recursos.

De este modo, se alientan no sólo las responsabilidades individuales sino un fuerte espíritu de trabajo en equipo, implementando las mejoras con fluidez y logrando un alto grado de especialización y capacidad competitiva.

Divisiones de Negocios:

- ALIMENTOS
- GOLOSINAS
- CHOCOLATES
- GALLETITAS
- ARCOR DO BRASIL
- ARCOR DE CHILE
- INTERNACIONAL
- PAPEL Y CARTÓN
- AGROINDUSTRIA
- SABORES

Divisiones Funcionales:

- COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
- RECURSOS HUMANOS
- FINANZAS Y CONTROL
- COMERCIAL
- INFORMÁTICA
- LEGALES
- INGENIERÍA INDUSTRIAL
- AUDITORÍA Y SOCIEDADES
- CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE
- SUMINISTROS

DIRECTORIO DE LA EMPRESA:

Presidente: Sr. Luis Alejandro Pagani

Vicepresidente: Sr. José Alberto Donato Giai

Secretario General: Sr. José
Enrique Martín

Directores Titulares:

Sr. Hugo Enrique Lafaye
Sr. Jorge Luis Seveso
Sr. Fulvio Rafael Pagani

Directores Suplentes:

Sr. Alfredo Gustavo Pagani
Sra. María Rosa Pagani De Babini
Sra. Zunilda Ramona Giordano De
Maranzana

FORTALEZAS DE LA EMPRESA:

1. El compromiso con el consumidor: la mejor calidad al mejor precio.

Arcor concentra en sus manos etapas estratégicas del proceso de elaboración de cada producto, asegurando un riguroso control de calidad a lo largo de las distintas etapas de producción (desde la obtención de las materias primas hasta la fabricación de muchos de sus envases). Esto - junto con el respaldo de las certificaciones ISO 9000- le permite ofrecer a sus consumidores de todo el mundo productos del máximo nivel de competitividad. En otras palabras, la mejor calidad al mejor precio.

2. Reinversión y modernización tecnológica:

Arcor reinvierte permanentemente en tecnología, buscando alcanzar los más altos estándares a nivel mundial. El constante perfeccionamiento de sus métodos productivos le permite mantenerse estar a la vanguardia mundial en su negocio, siendo un ejemplo para las empresas de Latinoamérica.

3. Management altamente creativo, innovador y eficiente:

El Management es para Arcor una verdadera ventaja competitiva. Fundamentalmente, por su alto nivel de creatividad, su visión estratégica de los negocios y su gran poder de decisión.

4. Colaboradores muy calificados y con un fuerte sentido de pertenencia:

Conscientes de que son su máxima fortaleza competitiva, el Grupo ofrece a sus colaboradores los más avanzados métodos de entrenamiento y capacitación. Preocupándose no sólo por su preparación profesional sino por su formación integral como personas. Esto y la búsqueda constante de mejorar la calidad de vida de su personal hacen otra de las claves del éxito de ARCOR.

5. Adecuación a los requerimientos del mercado:

Pese a sus dimensiones, Arcor es una empresa flexible y de gran capacidad de respuesta. Una empresa que evalúa permanentemente los mercados internacionales, a fin de detectar nuevas oportunidades de negocio y brindar soluciones innovadoras. Una empresa que conoce bien el "paladar" de los consumidores de todo el mundo, y que desarrolla para ellos productos y sabores específicos.

6. Un sistema de distribución y venta único:

Desde siempre, uno de los puntos fuertes de Arcor ha sido su vasto y eficiente sistema de distribución. La red de distribución de Arcor cubre todo el territorio argentino, se extiende por el Continente y se proyecta hacia el mundo a través de sus oficinas comerciales propias en países de alto valor estratégico.

7. Preocupación comunitaria y solidaridad:

Como motor del progreso económico, Arcor es consciente del rol que juega una empresa en la sociedad. Por eso, pone en marcha iniciativas y aportes de todo tipo, que van desde la construcción de viviendas para su personal hasta acciones en el campo de la salud, la educación, y la cultura, principalmente desarrolladas a través de la Fundación Arcor.

8. Conciencia ecológica y cuidado del medio ambiente:

Una gran empresa debe pensar más allá del corto plazo y los beneficios inmediatos. En Arcor entendemos que el cuidado de los recursos no renovables y la protección del entorno es mucho más que una obligación frente a la comunidad: es una inversión a largo plazo para el bienestar de todos los ciudadanos del mundo.

9. Respeto por las tradiciones:

futuro, la empresa valora, respeta y alienta las tradiciones e idiosincrasia propias de cada comunidad donde se establece.

10. Sólida ética empresaria:

La ética de Arcor entiende que la primera función social de una empresa alimenticia es hacer accesibles sus productos a la mayor parte posible de la población, apuntando siempre a una mejora de su calidad de vida. En el terreno de los negocios, la transparencia y el cumplimiento de los compromisos asumidos son una premisa indiscutible para Arcor y la base de cualquier vínculo comercial duradero.

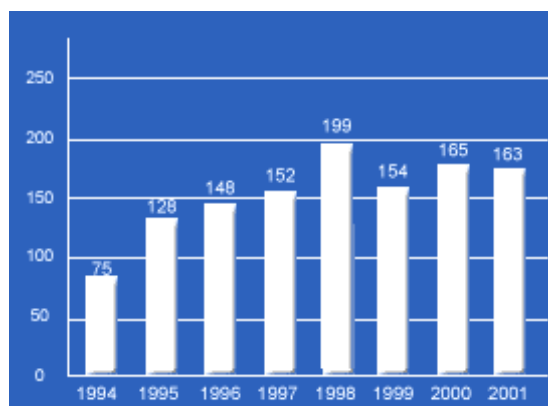
Cifras de la empresa:

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

Ventas del grupo (Millones de U\$S)

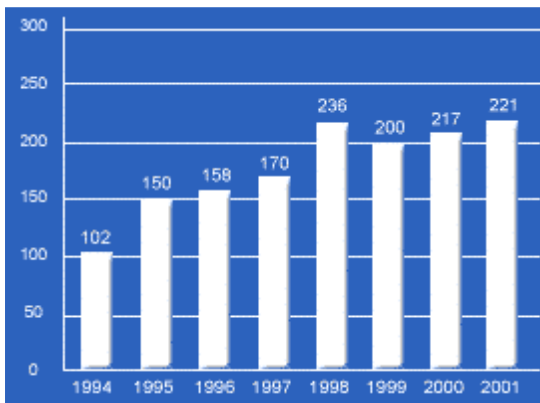
1994 ----- 741,0
1995 ----- 886,3
1996 ----- 914,0
1997 ----- 1046,0
1998 ----- 1240,0
1999 -----1150,0
2000 -----1100,0

1994 ----- 9.260
1995 ----- 9.447
1996 ----- 9.981
1997 ----- 11.000
1998 ----- 13.000
1999 ----- 13.000
2000 ----- 13.000



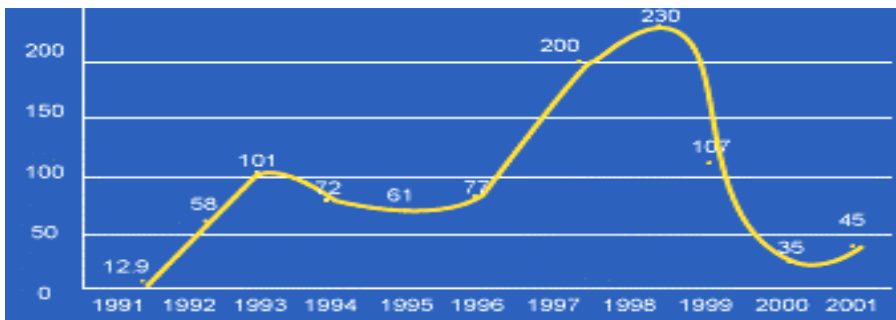
* Exportaciones de Argentina en millones de u\$

Arcor exporta a más de 100 países de todo el mundo, siendo la empresa Argentina con mayor cantidad de mercados abiertos en el exterior.



*Exportaciones del grupo en millones de u\$s

| | | |
|------|-------|-----|
| 1994 | ----- | 92 |
| 1995 | ----- | 126 |
| 1996 | ----- | 150 |
| 1997 | ----- | 171 |
| 1998 | ----- | 200 |
| 1999 | ----- | 200 |
| 2000 | ----- | 217 |



* Inversión total de la década en millones de u\$s

La reinversión de utilidades es fundamental para sostener un crecimiento de largo plazo. Por eso, en los últimos 8 años, Arcor ha invertido más de U\$S 900 millones en la construcción de plantas, la incorporación de tecnología, la modernización de sus procesos productivos, etc.

CUADRO DE LIDERAZGO GLOBAL

| Aspecto | Posición |
|--------------------------------------|----------|
| Productor Mundial de Caramelos | PRIMERO |
| Exportador de Golosinas del MERCOSUR | PRIMERO |
| Exportador de Golosinas de Brasil | PRIMERO |

CUADRO DE LIDERAZGO EN ARGENTINA

| Aspecto | Posición |
|----------------------|----------|
| Chocolates | PRIMERO |
| Caramelos | PRIMERO |
| Chocolate para Hogar | PRIMERO |
| Chupetines | PRIMERO |
| Bombones | PRIMERO |
| Gomas de Mascar | SEGUNDO |
| Alfajores | PRIMERO |
| Huevos de Pascua | PRIMERO |
| Navidad | PRIMERO |
| Mermeladas | PRIMERO |
| Polentas | PRIMERO |
| Galletitas | SEGUNDO |
| Snacks | PRIMERO |
| Salsas Tomates | SEGUNDO |
| Aceite de Maíz | PRIMERO |
| Barras de Cereales | PRIMERO |

DIVISIONES DE NEGOCIOS:

Arcor elabora más de 1500 productos, los cuales se dividen en cuatro unidades de negocios: alimentos, golosinas, chocolates y galletitas. En todos ellos, la empresa ha desarrollado un altísimo "Know how" que le ha permitido convertirse en verdadera especialista en dichas áreas.

El volumen de producción es enorme, volcando diariamente en el mercado más de 1,5 millones de kilos diarios de productos. Una particularidad distingue a la empresa: en su afán de brindar la mejor calidad al mejor precio, Arcor cubre numerosas etapas del desarrollo de productos. En algunos casos, se ocupa desde la obtención de las materias primas básicas hasta la elaboración de los productos y su packaging final.

Para ello, utiliza las técnicas y materiales más avanzados a nivel internacional, los cuales son actualizados permanentemente.

Incluso, ha incursionado en el diseño y fabricación de maquinarias, así como también en la implementación de sistemas productivos originales, todos ellos adaptados a sus necesidades específicas de producción.

La constante preocupación por incorporar las tecnologías y procedimientos más avanzados explican el actual grado de desarrollo y especialización alcanzados en cada área productiva.

Mercado meta:

"Nuestro mercado es el mundo". Esta frase del fundador de la compañía es la definición simple y contundente de una actitud que distingue Arcor de la mayoría de las empresas latinoamericanas, actitud que ha sido una clave fundamental de su éxito.

Fulvio Salvador Pagani supo sintetizarla de este modo: "Fabricaremos productos de una calidad competitiva, no solamente en el mercado nacional sino también en los mercados internacionales donde sin duda tendremos que enfrentarnos con los mejores. Debemos convencernos de que si nuestro país no se inserta en los mercados internacionales donde hay que competir, será imposible que nuestro pueblo llegue a tener los niveles de bienestar y calidad de vida que el mundo moderno ofrece. Esta es una responsabilidad que tenemos y debemos asumir todos los que somos parte de las distintas dirigencias del que hacer político, económico y social del país."

Este compromiso fue asumido por la empresa, que encaminó su esfuerzo hacia los más altos niveles de competitividad, pensando siempre que su lugar está entre los mejores del mundo.

Arcor estratégico:

Arcor a través de la elaboración de galletitas, sabores, chocolates, y demás, logra adelantarse a los movimientos del mercado; por lo que se convierte automáticamente en pionera dentro de la categoría del sabor.

Cuando Arcor se concentra en el sabor, lo hace en la tecnología para conseguirlo, en el recurso humano para implementarlo, en las acciones de marketing para posicionarlo, y en el precio para otorgarlo a todos los compradores que quieran poseerlo. Cuanto más

pequeño pero certero es el punto en el que se concentran (en nuestro caso: “seamos los que damos sabor al mundo”), más posibilidades se tienen como líder, y de esta manera, se puede defender con mayor energía la posición lograda.

Desafíos estratégicos:

Arcor, encara tres grandes desafíos para el futuro:

1. Convertirse en la empresa número uno de golosinas y chocolates de Latinoamérica.
2. Radicarse en mercados de alto potencial de desarrollo, como los emergentes asiáticos.
3. Profundizar la penetración de sus productos y marcas en los mercados más exigentes del mundo: Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

Arcor exportador:

Exportar alimentos y golosinas a más de 100 países es llegar lejos. Pero más revelador que la cifra es saber que Arcor llega a mercados tan importantes y exigentes como Estados Unidos, varios países de Europa, China, Rusia, Japón, Arabia Saudita, India y buena parte de Oriente.

Además de las filiales productivas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, sus Unidades Comerciales de México, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay, EE.UU. y Europa generan oportunidades de negocios para una producción siempre creciente.

La División Comercio Exterior tiene a su cargo la tarea de estudiar y adecuar la planificación comercial a las pautas y estilos culturales de cada región, respetando las idiosincrasias específicas de cada país para poder adaptarse con éxito a las costumbres y hábitos de consumo de sus habitantes.

Arcor del Brasil decidió jugar fuerte en la masificación de sus productos como Bon o Bom, Cofler, el chocolate en barra Glass y caramelos. La empresa invirtió más de US\$ 13 millones en el 2000 —un 18% más que en 1999— para hacer conocidos a sus productos. Los canales elegidos para publicitar los productos son programas de televisión con altos índices de audiencia. Con la población que tiene Brasil, "para ganar mercado es necesario masificar la marca", asegura el director general de Arcor, Sergio Asis.

Los ingresos de Arcor rondan los US\$ 1.100 millones al año. La subsidiaria brasileña respondió por US\$ 70 millones el año pasado, de los cuales algo más de US\$ 20 millones fueron exportaciones a más de 50 países.

Otro ejemplo sumamente relevante es la participación de Arcor en el mercado Chino. La misma se encuentra en pleno desarrollo alcanzando una importancia tal, que la empresa tomó la iniciativa de crear un logo en ese idioma para comunicar y comercializar sus productos en el lenguaje local.



Presencia de Arcor en la Web:

Arcor tiene presencia en la web a través de un sitio corporativo, el cual incluye información relacionada con la empresa, sus productos, su historia, etc.

Arcor invierte entre el 1 y el 2% del presupuesto publicitario anual en su sitio de Internet. El sitio de Arcor existe desde hace 4 años, y consta de **1.400 páginas**.

A la hora de pautar en Internet las compañías están aplicando el **costo por contacto** (CPM), que indica la cantidad de veces que un banner (el cartel publicitario clásico de Internet) aparece ante los ojos de los usuarios. El precio promedio por cada mil contactos oscila entre los 40 y los 55 pesos.

Además tiene un sitio exclusivo de compras, ArcorSales.com, en donde los clientes pueden ordenar sus pedidos, ante la visualización de catálogos de las diferentes líneas de productos que tiene la empresa.

E- COMERCE DE LA EMPRESA:

Este modelo de negocios, es una forma eficiente de contactarse con un número mayor de clientes y proveedores en Argentina y en el mundo.

Arcorsales.com es el primer sitio de la industria alimenticia dedicado al segmento Business to Business (B2B) para el mercado externo, que se constituye como un nuevo canal de comercialización de sus productos y actúa potenciando los utilizados en la actualidad.

Arcorsales.com brinda a Arcor soluciones de venta y marketing online, durante las 24 horas del día, los siete días de la semana, con una gran variedad de servicios comerciales con todos los elementos necesarios para hacer más efectivos y rentables sus negocios.

Los clientes del exterior tendrán con ArcorSales.com el acceso a: Soluciones para cotizar, ordenar y transportar los pedidos, reportes detallados de cada una de las transacciones, catálogos de productos personalizados, informaciones detalladas de nuevos productos, cambios de precios, promociones instantáneas, sugerencias de sugerir compras y consultas de compras históricas, visualización de la cuenta corriente y acceso a estadísticas.

Este nuevo canal de comunicación y ventas, permitirá a Arcor consolidar su presencia internacional, fortaleciendo la imagen de sus marcas, incrementando la posibilidad de captación de los clientes y alcanzando una gran penetración en el mercado global. "Este nuevo sitio nos permitirá reforzar nuestra expansión internacional, ya que brindará una herramienta eficiente y competitiva que apoyará nuestra inserción en nuevos mercados", explicó Luis Pagani, presidente de la firma.

Arcorsales.com, además, permite que sus clientes se registren y tengan acceso mediante un Nombre de Usuario y una Contraseña de modo tal que puedan ver el catálogo, solicitar muestras, ordenes de compra, pedir el estado de cuenta, y otras funciones.

Beneficios de ArcorSales para los clientes:

- Membresía sin cargo
- Compra rápida y fácil
- Visualización del producto
- Comprar directo del fabricante
- Seguridad en la compra
- Novedades de la Industria
- Catálogo on-line de Productos
- Solicitud de muestras
- Solicitud de ordenes de compra
- Estado de la cuenta
- Seguimiento del Envío
- Noticias de la Compañía
- Seguimiento dinámico de ordenes en proceso, que permite ahorrar tiempo y dinero.

TODOS ESTOS BENÉFICOS SE RESUMEN CON 3 CONCEPTOS: COMODIDAD, INFORMACIÓN, MENOS MOLESTIAS.

Beneficios para la empresa:

- Se puede ajustar rápidamente la oferta.
- Se obtiene costos más bajos.
- Creación de relaciones globales y más amplias.

No obstante puede suceder que la empresa tenga ciertas *desventajas* con este sistema, Por ejemplo, este sistema puede ser visto con malos ojos por ciertos clientes que no están familiarizados con este medio, debido a que no confían en la seguridad que se les brindaría al comprar un producto dado, debido a que muchos productos deben ser tangibles antes de ser adquiridos, etc.

Posicionamiento de la empresa:


Arcor se caracteriza por tener un mensaje que siempre fue el mismo. Arcor es y será por siempre un sinónimo de "sabor", facilitando a que los clientes lo puedan percibir, y así de esta manera, se consigue posicionar la marca en la mente del consumidor con respecto a los competidores.

Arcor utiliza la estrategia de **posicionamiento de valor y precio**, ya que “Arcor brinda calidad al mejor precio”.

Arcor posee una comunicación institucional que es planificada minuciosamente por un equipo de expertos, para que el posicionamiento comunicado no sea diferente a los estándares históricos.

Este posicionamiento se logra comunicar a través del precio, la calidad de sus líneas de productos, la promoción de dichas líneas, los packagings utilizados, la distribución utilizada, etc.

Mapa de posicionamiento de Arcor:

| | |
|--------------------|--|
| | Calidad alta  |
| Precio Bajo | Precio Alto |
| | Calidad baja |

“Arcor brinda calidad al mejor precio”

Imagen de Arcor:

En el Ranking Clarín de 2002, cinco empresas argentinas ocupan los primeros puestos entre las 100 más admiradas de la Argentina:

- “ Arcor (alimentos).
- “ Techint (siderurgia).
- “ Cervecería Quilmes (ahora fusionada con la brasileña Ambev).
- “ Pérez Companc (la petrolera recientemente adquirida por Petrobras, de Brasil).
- “ Mastellone Hermanos (lácteos).

Finalmente, se pueden apreciar los distintos atributos y la posición alcanzada por Arcor en cada uno de ellos :

- “ Calidad de sus productos y/o servicios (3°).
- “ Solvencia económica y financiera (8°).
- “ Creatividad en la gestión comercial y el marketing (4°).
- “ Honestidad y ética empresarias (3°),

- “ Capacidad de adaptación a la crisis económica (1°).
- “ Calidad del management (4°).
- “ Trayectoria (2°).
- “ Proyección de futuro (3°).
- “ Relación con la comunidad y el medio ambiente (2°).

Investigación de la percepción del consumidor:

La investigación sobre la percepción del consumidor, es muy importante, ya que los consumidores irán señalando que tipo de imagen tuvieron de la empresa en el pasado o en la actualidad, y a partir de ahí la empresa irá trabajando en transmitir la real identidad, para que los consumidores tuvieran la imagen correcta.

Es muy importante recalcar, que la imagen que tenían los consumidores a principios de los '90 no tiene absolutamente nada que ver con la que tiene el consumidor hoy. Y la elección de un producto en la góndola tiene muchísimo que ver con esa imagen que tiene el consumidor en el momento de la compra y que marca lo respalda. Esta imagen juega a favor, al tener que elegir entre productos parecidos, ya que si una persona tiene que elegir entre diez chocolates, todos con excelente packaging, todos de primeras marcas, todos con las certificaciones ISO, todos al mismo precio, ¿por qué van a elegir Arcor y no a la otra? ¿Qué deben hacer para que todos los días los elijan?, La respuesta a estas preguntas es que entre esas diez marcas de primera línea, van a elegir el producto en función de la imagen que tengan en su mente, y en esa elección Arcor está ganando cada vez más.

Esta empresa es líder tanto en chocolates, como en golosinas y alimentos. Tienen un liderazgo en todos los rubros en los que participan, por lejos, y en el de galletitas, a pesar del poco tiempo que llevan en el desarrollo del producto, hoy ya están segundos, debajo de Nabisco.

Este proceso de adopción por parte del consumidor, es simplificado enormemente al tratarse de productos de primerísima calidad como los son los productos Arcor, y además por la imagen que evoca esta marca en el mercado.

Marketing social de la empresa:

“Mi padre [Fulvio Pagani, fundador del Grupo ARCOR] siempre decía 'Un negocio está bien cuando la comunidad está bien'...Es difícil imaginar mejores resultados comerciales si no se cuenta con un mejor panorama social... Y creemos que para mejorarlo, es necesario no sólo ayudar a la comunidad a resolver una necesidad sino también fomentar su iniciativa espontánea de organizarse y actuar autónomamente en respuesta a otras necesidades. Es por esa razón que trabajamos con organizaciones de la sociedad civil. En medio de un panorama de recursos escasos y demandas sociales complejas y crecientes, tenemos la obligación de hacer el bien y de aplicar los mismos criterios de calidad que se aplican a nuestra labor empresarial para el desarrollo de nuestro compromiso social”.

Lilia M. Pagani, Presidente de la Fundación ARCOR

En 1996, la Fundación ARCOR y la Fundación Interamericana (IAF) crearon un fondo para la concesión de donaciones con el fin de ayudar a organizaciones no gubernamentales (ONG) en cinco provincias de Argentina. Esa experiencia sería la primera de ese tipo para ARCOR. Además de beneficiar a un gran número de personas y comunidades, el fondo hizo posible que la Fundación ARCOR transfiriera sus principios de negocios a los grupos donatarios, movilizara

Recursos privados y públicos para cumplir con los objetivos del fondo y diera un carácter formal y profesional a sus operaciones.

Entre 1996 y 2000, la Fundación ARCOR y la IAF aportaron US\$ 240.000 cada una para crear el Fondo para Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria (FEPIC). El FEPIC financió a 22 ONG en las áreas de salud nutricional, atención a jóvenes en riesgo y educación no formal. La IAF fue fundamental para lograr que ARCOR considerara a la comunidad como su socia.

A través del FEPIC, la Fundación ARCOR ha realizado un cambio radical en su filosofía y modo de operar. Anteriormente, la Fundación ARCOR respondía a solicitudes aisladas de donaciones por parte de individuos o entidades, como escuelas y hospitales. El FEPIC marcó un cambio significativo en la labor de ARCOR al orientar su apoyo hacia las ONG que centraban su trabajo en el desarrollo comunitario, y al fomentar proyectos y programas en curso con criterios de financiamiento claramente establecidos.

A lo largo del proceso, ARCOR pasó de hacer donaciones a hacer inversiones sociales, de ser reactivo a ser proactivo, y de operar informalmente a operar con un mayor grado de especialización, orden y profesionalidad. Como resultado de esos cambios, el FEPIC hizo posible que la Fundación ARCOR pasara de depender únicamente de sus propios recursos a trabajar en asociaciones similares con otras entidades nacionales e internacionales, tanto públicas como privadas.

Las donaciones del FEPIC movilizaron US\$1.300.000 de aportes adicionales, tales como mano de obra donada, utilización de instalaciones de la comunidad para programas de capacitación y fondos paralelos obtenidos de fuentes privadas y públicas. Dicho de otra manera, cada dólar aportado por la Fundación ARCOR supuso una financiación de cuatro dólares—un dólar donado por la IAF y tres movilizados por las organizaciones donatarias. Varios donatarios lograron obtener con éxito financiamiento seguro por parte de fuentes privadas y públicas para sustentar sus proyectos.

Análisis de la unidad de negocios “Chocolates”:

En este rubro altamente especializado, el Grupo cuenta con la planta más importante de Latinoamérica: la de Bragança Paulista, La cual fue inaugurada en 1999, la planta cuenta con la tecnología más avanzada del mundo y el centro de distribución de productos más grande del país. Esta importante inversión del Grupo tiene como máximo objetivo situar a ARCOR a la vanguardia latinoamericana en la producción de chocolates.

Plantas de producción de chocolates:

ESTRATEGIAS DE MARKETING GENERALES EMPLEADAS EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS "CHOCOLATES":

Estrategias competitivas genéricas utilizadas:

- **Liderazgo total en Diferenciación:** "mas por el mismo pecio". La empresa trata de diferenciar todas sus líneas chocolates y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

Estrategias alternativas utilizadas:

• **Estrategias de integración:**

- **Integración hacia atrás:** La empresa integra su cadena de valor con la de sus proveedores y clientes, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

• **Estrategias intensivas:**

- **Penetración de mercado:** ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales y publicitarias, etc.
- **Desarrollo de nuevos productos:** Arcor constantemente desarrolla nuevos productos, los cuales son lanzados en el mercado local, y luego en el mercado global. Estos nuevos productos generalmente son reformulaciones de productos existentes.
- **Desarrollo de mercados:** Arcor ofrece sus productos constantemente a nuevos mercados. Este desarrollo se logra con la implementación constante de nuevos canales de comunicación y de ventas. Con el fin de reducir los costos por contacto, y además de incrementar la demanda existente.

Estrategias para el crecimiento:

- **Ejecución:** Los planes de Marketing se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer mas de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio, y una constante innovación.
- **Expansión:** La empresa expande sus líneas de productos constantemente (tal es el caso de la línea Bon o Bom o Rocklets), introduciendo lo que él publico desea, y descartando lo que él publico le desagrada.
- **Extensión:** En el largo plazo, se busca que esta unidad de negocios siga creciendo, por lo que se busca constantemente la innovación y desarrollo de nuevos productos que enriquezcan la cartera de negocios existentes.

OFERTA ARCOR:

Es muy importante que Arcor ***diferencie*** su oferta de la de sus competidores. No solo el producto se puede diferenciar (forma, características, calidad, durabilidad, confiabilidad, reparabilidad, estilo, diseño, etc.), sino que también se puede diferenciar, los servicios (calidad de atención, rapidez, servicios complementarios y adicionales, facilidad para los clientes de ordenar y comprar, etc.), el personal (son la cara visible de la empresa), los canales de distribución (es importante agregar canales alternativos como lo es ArcorSales), la imagen corporativa (es necesario promover una imagen favorable de la empresa, esto se puede lograr a través del marketing social que emplea la empresa, por ejemplo a través de la fundación Arcor).

MKT MIX DE LA LÍNEA CHOCOLATES:

1)Producto:

El nivel de producto en el cual se sitúa Arcor, es el producto esperado, ya que los consumidores esperan que el mismo satisfaga sus necesidades de acuerdo a los atributos comunicados por la empresa. Arcor en todo momento, agrega atributos a sus chocolates que no solo satisfagan necesidades, si no que deleiten al cliente a través del valor que brinda.

En la línea Chocolates, los productos se clasifican según su:

Durabilidad y tangibilidad: En bienes no duraderos, ya que los chocolates se consumen rápidamente, y se adquieren rutinariamente. Esta clase de productos se caracterizan por ser adquiridos impulsivamente, ya que no son productos de extrema necesidad, si no que son productos satisfactores de deseos.

Líneas de productos que componen esta unidad de negocios:

Estrategias empleadas:

En cuanto a las líneas de productos de chocolates, se utiliza la estrategia de estiramiento de línea bidireccional, ya que Arcor, no solo busca posicionarse en los sectores más privilegiados de la sociedad, si no también introduce productos de buena calidad a un precio accesible a otros estratos sociales más bajos. Como lo es el caso del Alfajor TATIN.

LINEA DE BOMBONES:

BON-O-BON SUAVE
COFLER
BON-O-BON
CABSHA
MEDALLON DE MENTA
AGILETS
BON-O-BON GOLD
BOMBON ARCOR
WHISPER
SELECCIÓN ARCOR
COMPLICE
SURTIDO ESPECIAL
DANCING
DRUPI
PRIVILEGIO
CLIPPER
BETI-DAN
SAMBA
AMOR
CABSHA ALPINE
HAZELNUTS
CREMUAR

BONIBON

CHOCOLATES EN BARRA:

COFLER AIREADO

TOFI

COFLER

MISKY

BON-O-BON

CABSHA

ARCOR

CHONIK

GLASS

AZZURRO

AO LEITE

HAMLET

POKER

NIKOLO

PRIVILEGIO

HOBBY

COFLER MANI

COMPLICE

CHOCOLATES CUBIERTOS:

ROCKLETS

ROCKLETS MANI

ARCOR-MANI CON CHOCOLATE

CHUBI

BON O BON

ROCKLETS GRANEL

ZOMBI

TIFANY'S

CHOCOLATES PARA NIÑOS:

ARCOR

GODY

MISKY

HUEVO TOY'S

CALAVERA CON SORPRESA

TORTUGUITAS GODY

ROSPO

SAPITO

BUCANERO

ROSPYSAURIO

ROSPY BOL

OCHO

ROSPOSAURIO

HUESITOS
CHOCO WON

ALFAJORES:

WON
BON-O-BON
TOFI
TOFI ROLL
TOFI 3
CABSHA
TATIN
TATIN TRIPLE
TOFI BROWNIE
GO-GO
TOFI LEMON
TOFI ORANGE
ROL TOP

CHOCOLATES VARIOS:

CHOCOLATE ÁGUILA
BAÑO REPOSTERÍA
COBERTURAS
CUBRE TORTAS
CHARLOTTE
CHOCOLITOS
NOEL
GODET
MISKY

BARRAS DE CEREALES:

CEREAL MIX
CEREAL SNACK
CEREAL MILK

OBLEAS CUBIERTAS:

YA
GOLPE
HAMLET
BON O BON
CABSHA
COMPLICE

HUEVOS DE PASCUA:

HUEVO ARCOR

MANI CON CHOCOLATE ARCOR

ROSPY

ÁGUILA

BON O BON

CABSHA

COFLER

CONEJO BON O BON

GODY

NOEL

ROCKLETS

TOFI

ROSPO

ESPECIALIDADES DE LA CASA:

ESPECIALIDADES ÁGUILA

BABALOO

OBA-OBA



DESCRIPCIÓN:

Chocolates en 6 exquisitos sabores y en la más variada gama de presentaciones.

PRESENTACIONES:

Tabletas de 17, 55, 100 y 200 g

SABORES:

- [Blanco con Almendras](#)
- [Blanco con Cookies](#)
- [Leche](#)
- [Leche con Almendras](#)
- [Maní](#)
- [Miel y Almendras](#)



DESCRIPCIÓN:

Chocolates aireados.

PRESENTACIONES:

Tabletas de 30, 60 y 100 g

SABORES:

- [Banana Split](#)
- [Blanco](#)
- [Blanco y Leche](#)
- [Durazno Shake](#)
- [Leche](#)
- [Menta Shake](#)
- [Yoghurt Frutilla](#)



DESCRIPCIÓN:

Chocolates rellenos con dulce de leche, con sabor a rum.

PRESENTACIONES:

Tabletas de 31, 63 y 130 g

SABORES:

- [Blanco](#)
- [Leche](#)

**DESCRIPCIÓN:**

Chocolates.

PRESENTACIONES:

Tabletas de 25 g

SABORES:

- [Chocolate blanco](#)
- [Chocolate con leche](#)

**DESCRIPCIÓN:**

Chocolates con maní.

PRESENTACIONES:

Tabletas de 25, 100 y 250 g

SABORES:

- [Leche con maní](#)
- [Leche y blanco c/maní](#)

**DESCRIPCIÓN:**

Chocolate bañado, relleno con almendras y cereal.

PRESENTACIONES:

Tableta de 39 g

SABORES:

- [Leche](#)

ALFAJORES:**DESCRIPCIÓN:**

Alfajores de dulce de leche, bañados en chocolate.



PRESENTACIONES:

Individuales o en packs de 6 unidades.

PRESENTACIONES:

- [Con baño de chocolate blanco](#)
- [Con baño de chocolate semiamargo](#)



DESCRIPCIÓN:

Alfajor de chocolate, con relleno aireado.

PRESENTACIONES:

Individual y en packs de 6 unidades

SABORES:

- [Chocolate](#)



DESCRIPCIÓN:

Dos tapas de una esponjosa masa de vainilla, rellenas con una ligera mousse de naranja, cubiertas con el más exquisito chocolate con leche.

PRESENTACIONES:

Individual o en packs de 6 unidades

SABORES:

- [Naranja](#)

TOFI LEMON:



DESCRIPCIÓN:

Alfajor con esponjosas tapas de vainilla, relleno con mousse de limón, cubierto con chocolate blanco.

PRESENTACIONES:

Individual o en packs de 6 unidades

SABORES:

- [Limón](#)



DESCRIPCIÓN:

Alfajores de dulce de leche, de 3 tapas, bañados con chocolate.

PRESENTACIONES:

Individuales

SABORES:

- [Con baño de chocolate blanco](#)
- [Con baño de chocolate semiamargo](#)

TOFI ROLL:



DESCRIPCIÓN:

Alfajores de dulce de leche, con baño de chocolate y chocolate blanco.

PRESENTACIONES:

Individuales

SABORES:

- [Blanco, de dulce de leche](#)
- [Dulce de leche, bañado en chocolate.](#)



DESCRIPCIÓN:

Alfajores con relleno a base de maní, bañados con chocolate.

PRESENTACIONES:

Individuales o en packs de 6 unidades

SABORES:

- [Con baño de chocolate](#)
- [Con baño de chocolate blanco](#)



DESCRIPCIÓN:

Alfajores de dulce de leche, cubiertos con baño de repostería.

PRESENTACIONES:

Individuales o en packs de 6 unidades

SABORES:

- [Con baño de repostería blanco](#)
- [Con baño de repostería chocolate](#)



DESCRIPCIÓN:

Alfajores de dulce de leche, de 3 tapas, cubiertos con baño de repostería.

PRESENTACIONES:

Individuales

SABORES:

- [Con baño de chocolate blanco](#)
- [Con baño de chocolate negro](#)

DESCRIPCIÓN:

Alfajores de dulce de leche, cubiertos con baño de repostería.

PRESENTACIONES:

Individuales o en packs de 6 unidades.

SABORES:

- [Con baño sabor chocolate](#)
- [Con baño sabor dulce de leche](#)

CONFITADOS:



DESCRIPCIÓN:

Chocolate confitado.

PRESENTACIONES:

Packs de 40 y 150 g
(no disponible en Alemania, EE.UU. y Puerto Rico)

SABORES:

- [Chocolate](#)
- [Maní con chocolate](#)



DESCRIPCIÓN:

Confites rellenos con crema de maní, recubiertos con el más rico confite.

PRESENTACIONES:

Packs de 20 y 100 g

SABORES:

Único Sabor.

ARCOR MANÍ



DESCRIPCIÓN:

Maní con chocolate confitado.

PRESENTACIONES:

Packs de 40 y 150 g

SABORES:

Único Sabor.

INFANTILES:

TORTUGUITAS GODY:



DESCRIPCIÓN:

Tortuguitas de chocolate, rellenas.

PRESENTACIONES:

Unidades de 18 g

SABORES:

- [Blanco](#)
- [Fruilla](#)
- [Leche](#)

DESCRIPCIÓN

Chocolates con stickers sobre los "Animales del Mundo"

| | |
|---|---|
|  | <p><u>PRESENTACIONES:</u> Tableta de 8 g</p> <p><u>SABORES:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Blanco • Leche </p> |
| <p>TABLETA ARCOR</p>  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Chocolate.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Tabletas de 8 g</p> <p><u>SABORES:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Blanco y Leche </p> |
| <p><u>BOCADITOS Y BOMBONES:</u></p> | |
|  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Bombones de chocolate, rellenos.</p> |
|  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Bocadito de chocolate semiamargo, con relleno de dulce de leche. Cabsha Alpine, relleno de una deliciosa mousse de chocolate y cereal crocante.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Individuales y en packs de 3, 24 y 48 unidades</p> <p style="text-align: center;"><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alpine • Leche |
| <p><u>SELECCIÓN ARCOR:</u></p> | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> La más exquisita selección de bombones y bocaditos.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Caja de 400 g</p> <p><u>SABORES:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Surtidos </p> |



AGUILETS:



DESCRIPCIÓN:

Bocaditos de chocolate.

PRESENTACIONES:

Packs de 200 y 600 g

SABORES:

- [Con almendras](#)
- [Semiamargos](#)
- [Surtidos](#)

MEDALLÓN DE MENTA:



DESCRIPCIÓN:

Bocadito de chocolate, relleno con menta.

PRESENTACIONES:

Medallones de 20 g

SABORES:

Único Sabor

CHOCOLATES NAVIDEÑOS:



CONFITADOS:

DESCRIPCIÓN:

Confitados.

PRESENTACIONES:

Packs de 120 y 150 g

| | |
|---|--|
|  | <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Almendras con chocolate • Almendras confitadas • Maní color • Maní con chocolate • Rocklets |
|  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Chocolates con forma de Papá Noel, y cajas Navideñas de bombones Bon o Bon.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Figuras de 50 g Bon o Bon de 360 g</p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon o Bon blanco • Bon o Bon leche • Chocolate blanco • Chocolate con leche |
| <p><u>LINEA PARA EL HOGAR:</u></p> | |
| | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Barritas de chocolate semiamargo y tabletas tamaño familiar.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Tabletas de 100, 150 y 250 g</p> <p><u>SABORES:</u></p> |



- [Blanco "Águila"](#)
- [Semi Amargo "Águila"](#)
- [Semi Amargo "Águila"](#)
- [Semi Amargo "Godet"](#)
- [Semi Amargo "Noel"](#)

CUBRE TORTAS:



DESCRIPCIÓN:

En sus deliciosos sabores, estos cubre tortas vienen listos para cubrir, decorar y rellenar.

PRESENTACIONES:

Potes de 340 g

SABORES:

- [Chocolate](#)
- [Marroc](#)

CHARLOTTE:



DESCRIPCIÓN:

Charlotte Águila es el más práctico. Viene listo para usar.

PRESENTACIONES:

Lata de 500 y 960 g

SABORES:

- [Chocolate](#)



DESCRIPCIÓN:

Baño de repostería.

PRESENTACIONES:

Packs de 150 g

SABORES:

- [Blanco](#)
- [Leche](#)
- [Semi Amargo](#)

CHOCOLITOS ÁGUILA:



DESCRIPCIÓN:

Chips de chocolate semiamargo y blanco.

PRESENTACIONES:

Paquetes de 150 g

SABORES:

- [Blanco y semiamargo](#)

COBERTURAS ÁGUILA:



DESCRIPCIÓN:

Coberturas de chocolate.

PRESENTACIONES:

Barras de 150 g

SABORES:

- [Leche y chocolate blanco](#)

OBLEAS BAÑADAS:



DESCRIPCIÓN:

Obleas dulces rellenas, bañadas con chocolate.

PRESENTACIONES:

Obleas de 20 g

SABORES:

- [Blanco](#)
- [Leche](#)



DESCRIPCIÓN:

Oblea rellena, cubierta con chocolate semiamargo

PRESENTACIONES:

Individuales o en bolsa de 25 unidades.

SABORES:

- [Leche](#)

LINEA DE PASCUAS:



DESCRIPCIÓN:

Deliciosos huevos de chocolate blanco y negro; rellenos con bombón Bon o Bon.

PRESENTACIONES:

Huevos de 8, 22, 45, 80, 150 y 250 g

SABORES:

- [Blanco](#)
- [De leche, con confites Bon o Bon](#)
- [De leche, con relleno de Bon o Bon](#)
- [Leche](#)
- [Leche](#)

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

FIGURAS
BON O BOM:



DESCRIPCIÓN:

Figuras con forma de Conejo, en chocolate con leche y chocolate blanco.

PRESENTACIONES:

Figuras de 20, 50 y 100 g
Pack de 3 unidades

SABORES:

- [Chocolate con leche](#)
- [Conejo de chocolate blanco](#)
- [Conejo de chocolate con leche](#)
- [Surtido de chocolate con leche](#)



DESCRIPCIÓN:

Los únicos que tienen en su cuerpo de chocolate las más exquisitas combinaciones de sabores.

PRESENTACIONES:




Huevos de 160 g




SABORES:

- [Chocolate blanco con almendras](#)
- [Chocolate con leche, con almendras](#)
- [De leche, con miel y almendras](#)

DESCRIPCIÓN:

Huevos y figuras de chocolate con leche, rellenos con

| | |
|---|---|
|  | <p>chocolate confitado.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Huevo de 60 g Figura de 110 g</p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De leche, relleno con Rocklets • De leche, relleno con Rocklets |
|  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Huevitos de chocolate con leche rellenos con vainilla; Y huevos de chocolate con leche, con sorpresa.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Huevos de 7, 10, 22 y 25 g</p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate blanco • Chocolate con leche • Chocolate con leche • De leche, con sorpresa • De leche, rellenos con vainilla |
|  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Huevos de chocolate con leche, únicos con bombones de dulce de leche.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Huevos de 90 y 170 g</p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate con leche |
| | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Huevos de chocolate con leche, rellenos de chocolate con nougat de almendras y miel; y rellenos con Aguillets.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Huevos de 90 y 150 g</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p>Figura de 50 g</p> <p>SABORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate con leche • Chocolate con leche • Chocolate con leche: "Conejo" • Chocolate semiamargo |
|  | <p>DESCRIPCIÓN: Huevos de chocolate con leche y de chocolate blanco, rellenos con chocolate confitado.</p> <p>PRESENTACIONES: Huevos de 5, 32, 60 y 110 g Figura de 50 g</p> <p>SABORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate blanco • Chocolate con leche • Chocolate con leche • Chocolate con leche • Chocolate con leche: "Liebre" |
|  | <p>DESCRIPCIÓN: Huevos de chocolate con leche y de chocolate blanco; con sorpresas para coleccionar y jugar.</p> <p>PRESENTACIONES: Huevos de 10, 60 y 130 g</p> <p>SABORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate blanco • Chocolate con leche • Chocolate con leche |



DESCRIPCIÓN:

Huevos de chocolate con leche y de chocolate blanco; rellenos con chocolate confitado.

PRESENTACIONES:

Huevos de 32 y 80 g

SABORES:

- [Chocolate blanco](#)
- [Chocolate con leche](#)
- [Chocolate con leche](#)



DESCRIPCIÓN:

Huevos de chocolate con leche, rellenos con Bon o Bon y con Butter Toffees; rellenos con Rocklets; y rellenos con Maní con Chocolate.

PRESENTACIONES:

Huevos de 160, 162 y 860 g

SABORES:

- [De leche, con maní con chocolate](#)
- [De leche, relleno con bombones](#)
- [De oblea bañada con chocolate](#)

BARRAS DE CEREALES:

DESCRIPCIÓN:

Barras de cereal con leche, en dos sabores.

| | |
|---|---|
|  | <p><u>PRESENTACIONES:</u> Individuales</p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate • Vainilla |
| <p>Nueva Arcor Cereal Snack, la primera Barra de Cereales Salada.</p>  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Barras de cereal saladas. La nueva barra combina lo mejor de los cereales con todo el sabor de los Snacks salados crocantes.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> <i>Individuales. Es presentada en un práctico formato para disfrutar a toda hora y en cualquier lugar.</i></p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cajú • Con trocitos de Saladix |
|  | <p><u>DESCRIPCIÓN:</u> Barras de cereal, con todo el sabor y la energía.</p> <p><u>PRESENTACIONES:</u> Individuales y en packs de 4 y 8 unidades</p> <p><u>SABORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cereal • Coco y Cookies • Con chips de chocolate • Con durazno • Con frutilla y Yoghurt • Light Manzana |
| <p>Arcor incursionó en el mercado de las barras de cereales en Agosto de 2000. Desde entonces, ha lanzado nueve variedades de barras de cereales, consolidando su liderazgo en dicho mercado con una participación en el ámbito nacional del 44 %.</p> | |
| <p><i>Arcor incursionó en el mercado de las barras de cereales en Agosto de 2000. Desde entonces, ha lanzado nueve variedades de barras de cereales, consolidando su liderazgo en dicho mercado con una participación en el ámbito nacional del 44 %.</i></p> | |

NUEVOS LANZAMIENTOS: Chocolates



Especialidades ÁGUILA:

*Pasta Frola 16x6x42g.
Tarta del Bosque 16x6x42g.*



TIFANY'S:

Tiffany's 12x20x26g.

Nuevo Cofler Yoghurt de Frutilla

Cofler, el chocolate joven, presenta un nuevo sabor: Cofler Aireado sabor Yoghurt Frutilla!!

Esta variedad presenta un suave sabor a verdadero Yoghurt de frutilla y frutillas naturales.

Cofler continúa con la tendencia hacia combinaciones frutales con la intención de incorporar nuevos y jóvenes consumidores

Cofler, la marca joven de los chocolates en barra, presenta una exclusiva y revolucionaria idea: el nuevo sabor BANANA SPLIT.

Es un delicioso chocolate de leche sabor banana, con un toque de sabor a Dulce de Leche en su interior.

Estrategias aplicables según sea la etapa del ciclo de vida de productos, la evolución del mercado, y la cantidad de productos sustitutos (competidores):

Es importante recalcar que ***cada producto tiene objetivos diferentes, por lo cual no necesariamente se empleara la misma estrategia en cada caso.*** Además es conveniente reconocer, que hay productos que se consumen durante un periodo limitado, lo que se conoce en esta área, como las modas, caprichos, o nuevos estilos. Esto es muy común en productos que son consumidos por el público adolescente que suele cambiar de producto repentinamente cuando la "manada", no lo consume más.

Otro de los aspectos a tener en cuenta, es el momento en que introduciremos los productos, ya que la situación competitiva varia constante mente según sea la evolución del mercado en que nos encontremos.

A continuación enunciaré las estrategias posibles de emplear, las cuales son diferentes según sea el producto que se trate.

En la etapa de introducción o lanzamiento: se puede utilizar las siguientes estrategias según el caso:

Muy pocos son los productos introducidos por primera vez, si no que la mayoría se trata de reformulaciones, el caso más reciente y más destacable en esta etapa de introducción son Las barras de cereales Arcor.

- Alta promoción, alto precio (estrategia de descremado rápido).
- Baja promoción, alto precio (estrategia de descremado lento): Estrategia usada por los bocaditos AGUILETS, los bocaditos Cabsha, los medallones de menta Águila.
- Mucha promoción, bajo precio (estratega de penetración rápida y masiva): Estrategia usada por las barras de cereales Arcor.
- Baja promoción, bajo precio (estratega de penetración lenta y masiva): estrategia utilizada por los productos Danzing, TATIN, GODY.

Se puede diseñar los productos en base a 3 estrategias:

- Diseño preestablecido según criterios específicos (estrategia de nicho único): En el caso de productos diseñados para un publico privilegiado, tenemos los bocaditos Cabsha, los alfajores TOFI, chocolates Cofler.
En caso de tratarse de un publico menos pudiente, tenemos los alfajores TATIN, los chocolates GODY.
- Diseñar productos para varios nichos: Esta estrategia se usa en los productos pensados para un publico privilegiado, así como también para un publico que no lo es tanto. En esta estrategia se ubican los productos Cabsha, Danzing, Noel.
- Diseñar los productos pensándolos de forma masiva: Esta es la estrategia que usa la línea Bon o Bom, o ROCKLETS.

Crecimiento: se puede:

- Mejorarla calidad, el estilo y las características del producto en cuestión.
- Expandir la línea del producto principal, con el fin de protegerlo. Tal como se hizo con la línea Bon o Bom, con su gran variedad de productos de la misma marca.
- Ampliar el Target del producto. Al alargar la línea de productos se puede incrementar la demanda de dichos productos por personas que quieran consumir algo diferente a lo normal.
- Aumentar la promoción de ciertos productos, en ciertos periodos. Esta estrategia se emplea con los productos navideños, y de pascua, ya que su consumo se debe incrementar notoriamente en aquellas fechas.
- Bajar el precio para atraer mayor demanda.

Madurez: en este caso se encuentra el producto mas conocido de la empresa, el Bon o Bom, el cual se encuentra en una etapa, en la cual ya no puede crecer mas, por eso es necesario tomar ciertas acciones con el fin de que las ventas se mantengan, crezcan, y no decaigan, esto se logra con:

- Modificar el producto, añadiéndole ciertas características diferenciales, que mejoren la calidad y características del mismo.
- Mejorar el estilo posicionado, con el fin de captar una demanda nueva, es decir, expandir el mercado meta de la empresa hacia nuevos segmentos del mercado.
- Modificar el mix de marketing establecido, para poder incrementar la demanda, con la variación de alguna variable, como el precio, la promoción, la distribución, etc.

Declinación: En esta situación indeseable se puede recurrir a:

- Incrementar la inversión, para fortalecer la posición competitiva.
- Reducir la inversión en ciertas áreas.

- Eliminar aquellos productos que representen pérdidas.

Estrategias de comunicación, publicidad, marcas, packaging:

Decisiones sobre publicidad:

A raíz de los cincuenta años de Arcor, se elaboró una campaña publicitaria donde se hizo hincapié en agradecer a los consumidores, a sus empleados y transmitir el concepto de internacionalidad. Para lograr esto, la empresa trabajó con la agencia de publicidad Diálogo en varias piezas para gráfica, vía pública y radio. Su objetivo fue unificar el concepto de aniversario, pensando también en sus recursos humanos ("Hoy cumplimos 50 años transpirando la camiseta..."). En radio, en los auspicios, el aviso dice: "Muchas gracias por estos 50 años de confianza en la industria nacional". Quisieron demostrar que se puede ser 100% nacional y tener éxito con los productos, y a la vez ser competitivos en el resto del mundo. Finalmente, cierra con "Y gracias a nuestra gente ganamos". En "nuestra gente" se podía sentir identificado -por sus investigaciones- cualquiera que habitase el país, pero fundamentalmente sus 10.000 empleados en la Argentina. También elaboraron otro aviso, en el que se ve, en perspectiva, la primera fábrica en Arroyito, pasando de una gran ciudad a Latinoamérica, y de ahí al mundo. "Cincuenta años de cambio y un mismo horizonte", reza el texto del comercial. Además, intentaron transmitir el concepto de "internacionalidad", a partir de cuatro avisos con distintos monumentos del mundo, como las pirámides de Egipto, la Muralla China, el Arco del Triunfo, la Estatua de la Libertad, que fueron seleccionados sobre la base de una investigación.

Es común, que cuando la publicidad de productos es alta se suelen cobrar precios más altos, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos conocidos. Esta premisa no siempre es una regla, ya que las barras de cereales tienen una gran promoción, y no tiene un precio excesivo.

En caso de tratarse de algún producto perro o retador, no suele ser conveniente utilizar mucha publicidad, por lo que sería conveniente cobrar un precio más bajo por el mismo.

Decisiones sobre la comunicación institucional en el ámbito global:

El mundo se globaliza, por lo que necesitamos comunicarnos. Este año Arcor está cumpliendo y exportando, 20 años en Brasil y más de 30 en EE.UU. La comunicación institucional para otros países la manejan ellos. Es un trabajo enorme de investigación, donde se estudia metodológicamente cada mercado. Por ejemplo, los consumidores en China son totalmente diferentes de los de Brasil y los de Egipto. Hay millones de consumidores que día tras día los tienen que elegir; es una elección diaria minuto a minuto.

Decisiones sobre marca, packaging y etiquetado:

Más que un observador de packaging, el consumidor se ha convertido en lector del packaging. Cuando analiza un pack, más allá de la marca, el consumidor quiere saber quién respalda ese producto. ¿Lo respalda Pirulo?, Por ahí el consumidor lo deja. ¿Lo respalda Arcor?, Seguro que lo lleva. Sobre todo en el rubro alimentario, el consumidor se siente más respaldado. No es lo mismo una marca xx, que una primera marca. En

definitiva, ese respaldo de la marca paraguas de la empresa sinergiza y posibilita la venta de muchas marcas, que son conocidas de la empresa. Los otros 1.500 productos los compra porque es Arcor, más allá de la marca que tenga. Y es ahí donde ellos coordinan y se esfuerzan conjuntamente con la gente de producto.

NOTA RELACIONADA:

Nueva inversión del Grupo Arcor en Innovación Tecnológica:

La nueva Metalizadora Valmet General, de origen británico y ubicada en la planta de Villa Totoral, Córdoba, permite producir packagings con variedad de diseños al metalizar films más livianos de PVC y Polipropileno. Además, este equipamiento tiene incorporado el sistema de aplicación de plasma y permite la realización de metalizados de diferentes geometrías. Debido a que es la única máquina de estas características en Argentina, la metalizadora ya ha generado nuevos negocios, fuera de las necesidades del Grupo, al responder a los requerimientos de otras empresas que metalizaban sus materiales en el extranjero. Según Mario Valente, Gerente General de la División Flexibles del Grupo Arcor: “Esta inversión en tecnología de punta nos permite dar una respuesta más rápida, tener mayor versatilidad y producir packagings más sofisticados. Asimismo, nos posibilita estar a la altura de las más altas exigencias de los mercados internacionales.”

Estrategia de etiquetado:

Los packagings, contienen impresa la información nutricional en diferentes idiomas, desde el castellano hasta el chino, con el fin de utilizar un mismo packaging, que sea entendible tanto en el mercado local, como en el resto del mundo, sin originar posibles distorsiones idiomáticas acerca del contenido del envase.

Estrategias de marcas utilizadas por Arcor en esta unidad de negocios:

- ◆ **Marcas de nombres individuales:** Con una pequeña mención de que Arcor es la Fabricante de dicho producto. Esta estrategia de marca sirve para prevenir que la empresa perjudique su imagen, ante un posible fracaso de algún producto.
- ◆ **Multimarcas:** La empresa tiene varios productos con marcas diferentes para limitar la participación de la competencia. En el caso de la línea de Alfajores, Arcor posee una amplia gama de variedades de diferentes marcas, todas de excelente calidad que Reducirán notoriamente la participación de la competencia en ese rubro.
- ◆ **Marcas nuevas:** Se utiliza esta estrategia, en caso de introducirse productos totalmente innovadores.
- ◆ **Marcas de fabricantes:** En ciertos productos se utiliza esta estrategia cuando se ve que no se puede mejorar el posicionamiento de dicho producto utilizando otra marca. En este caso tenemos las tabletas de chocolates Arcor, el nuevo lanzamiento de especialidades Águila, toda la línea de repostería Águila, la selección de bombones Arcor, etc.

Además otra de las características aplicadas, en cuanto a marcas, es que *Arcor Introduce extensiones de línea*, es decir, que introduce artículos adicionales en la misma categorías

de productos, bajo el mismo nombre de marca. Tal es el caso de todas las variantes que ofrece el Nombre Bon o Bon.

Decisiones sobre canales de Marketing:

Distribución:

La importante estructura de distribución y logística que posee la empresa, la más grande de productos de consumo masivo de la Argentina, les hace posible llegar y abastecer más de 180.000 puntos de venta del país, a través de una red de 160 distribuidores oficiales.

En Arcor quieren tener una conexión mutua y fluida con sus "Distribuidores Oficiales", por esta razón han desarrollado un sitio que les permitirá conocer más a fondo la problemática y necesidades del canal.

Arcor tiene dos modalidades de distribución:

- ***Por un lado utiliza un canal directo, con la utilización de su sitio de ventas por Internet, en el cual se encarga de comercializar directamente los pedidos de los clientes en cualquier parte del mundo. ArcorSales constituye un nuevo canal de comunicación y de ventas. Este nuevo canal, permitirá a Arcor consolidar su presencia internacional, fortaleciendo la imagen de sus marcas, incrementando la posibilidad de captación de los clientes y alcanzando una gran penetración en el mercado global.***
- ***Y por el otro lado, utiliza canales indirectos de más de dos niveles de intermediación, ya que utiliza distribuidores oficiales, mayoristas, y minoristas (kioscos, etc.)***

TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EMPLEADAS:

- Distribución exclusiva: **centros de Distribución oficiales ubicados estratégicamente a lo largo del país distribuyen los productos Arcor. En el ámbito Global la distribución Exclusiva cae en manos de ArcorSales.com y de todas las oficinas comerciales distribuidas en aquellos países de mayor influencia comercial.**
- Distribución selectiva: **de acuerdo a la línea de productos que se trate se deberá seleccionar cuidadosamente cuales son los puntos de ventas indicados para determinados productos. Tal es el caso de las diferentes variantes que ofrece la línea Bon o Bon, las líneas de chocolates Cofler, Los Alfajores TOFI, etc. Es decir, en algunos casos se escogerá distribuir a través de comercios minoristas solamente (kioscos), o a través de hipermercados o supermercados.**
- Distribución intensiva: **En este tipo de distribución se tendrá que buscar el mayor número de puntos de ventas posibles, para maximizar la cobertura del mercado total. Esta es la distribución que se utiliza para ubicar las barras de cereales, bombones, alfajores, es decir estas líneas de productos tendrán que ser colocadas en la mayor cantidad de kioscos de todo el país.**

Dinámica de canales que utiliza Arcor: ellos utilizan sistemas horizontales de Marketing, ya que establece relaciones comerciales con empresas de otros rubros, con el fin de aprovechar oportunidades emergentes. Esta relación (joint venture), suele ser de carácter temporal, o permanente.

Es muy importante evitar conflictos en la distribución, por lo cual la empresa debe tratar de minimizar los motivos que puedan motivar a dichos conflictos. Por eso la empresa tiene que formar un sistema interrelacionado, de clientes, proveedores y distribuidores, con el fin de retroalimentar todas las respectivas necesidades, con el fin de satisfacer los objetivos de cada miembro del canal, siendo estos claros, desde un primer momento, para evitar discrepancias futuras.

Es importante distinguir, que las modalidades de un mismo producto, son muchas veces distribuidas de forma diferente en los distintos canales por varias razones:

- **Debido a las diferentes características que tiene los consumidores en diferentes lugares geográficos (no es lo mismo comercializar paquetes de Bon o Bom en kioscos, que en un supermercado), es decir no solo tienen que ver las características del mercado meta, si no también las características de consumo que existe en determinadas ocasiones.**

- **Debido a que los precios, deberán ser diferentes de acuerdo al lugar físico donde se comercialice, es normal que los precios minoristas (kioscos), sean similares dentro de un área geográfica determinada, pero esto no suele ser así, si adquirimos o tra presentaci3n del mismo producto, en otro lugar, como por ejemplo, en un supermercados, o en un mayorista; En estos lugares el precio unitario de los productos suele ser mucho menor, que el precio que se paga en las cadenas minoristas.**
- **As3 mismo, la promoci3n, ser3 diferente de acuerdo al tipo de adquisici3n que se tenga, se suelen promocionar los productos en los supermercados, ya que se adquieren de una sola vez una mayor cantidad de productos que en un kiosco, por eso los cupones suelen venir adjuntos o dentro de los packs en el supermercado, o el hipermercado.**

Para que la distribuci3n sea eficaz, es necesario coordinar las tareas logísticas (procesamiento de pedidos, almacenamiento, inventarios, transporte). Si la empresa y los proveedores optimizan y coordinan sus actividades se podr3 beneficiar ambas partes.

Insumos requeridos para la fabricación de chocolates:

- Aceite Vegetal Hidrogenado CBR
- Aceite Vegetal Hidrogenado para Rellenos
- Almendras Non Pareil, enteras, con piel, tostadas, Calibre 30/40 u. x Onza, Envasado al Vacío con Nitrógeno/CO2
- Almendras Non Pareil, enteras, con piel, tostadas, Calibre 36/40 u. x Onza, Envasado al Vacío con Nitrógeno/CO2
- Almendras tostadas, con piel, cubeteadas, Envasado al Vacío con Nitrógeno/CO2
- Etiquetas de Papel, Impresas 8 colores, papel Ilustracote 90 g, troqueladas, con relieve y stamping.
- Etiquetas de Papel, Impresas 6 colores, papel Ilustracote 90 g, corte recto.
- Leche Descremada en Polvo.
- Leche Entera en Polvo, materia Grasa Mínima 26%.
- Lecitina de Soja con Certificado Non GMO, FosfoGrasa Mínimo 62%
- Licor de Cacao Alcanilizado
- Licor de Cacao Natural, Materia Grasa Mínima 52%
- Maní Runner Crudo calibre 60/80 unidades por Onza
- Maní Runner Tostado, pelado, en mitades de Maní 40/60 u. x Onza, Envasado al Vacío con Nitrógeno/CO2
- Maní Runner Tostado, pelado, en mitades de Maní 70/80 u. x Onza, Envasado al Vacío con Nitrógeno/CO2
- Manteca de Cacao Desodorizada
- Pasta de Maní, Fineza: 50 Micrones Máximo
- Polvo de Cacao Alcalino, Materia Grasa 10-12 %, 4 % máximo de Humedad y 6,8 a 7,4 de PH
- Polvo de Cacao Natural, Materia Grasa 10-12 %, 4 % máximo de Humedad.

ANEXOS:

La jugada de Arcor: Entrevista realizada por el diario clarín.

—¿La estrategia para compensar la caída del mercado interno es la exportación?

—Siempre tuvimos una vocación exportadora, pero desde fin de año le hemos dado un mayor impulso.

En los últimos meses, Pagani abrió oficinas en Barcelona, desde donde atiende el mercado europeo, África y Japón, y para antes de fin de año proyecta inaugurar una nueva sede en Hong Kong, con el objetivo de conquistar el mercado asiático, especialmente China.

La fuerte caída registrada en el mercado interno, durante el primer semestre del año 2002, alentó a Pagani a tomar personalmente la conducción del comercio exterior de la compañía.

"La parte financiera, felizmente, está bien, profesionalizada y con gerentes para cada área. Y si bien estoy informado sobre todo lo que pasa en el día a día, desde fin de año estoy más metido en el mercado externo".

En volúmenes, **la caída del mercado interno fue del 20%** (entre 50.000 y 60.000 toneladas menos de consumo), durante el primer semestre, y en exportaciones se dio un crecimiento del 2% desde la Argentina. Si hasta el año pasado el mercado interno representó el 60% de las operaciones de Arcor y el externo el 40%, este año esa relación se invirtió.

—¿La devaluación favoreció las exportaciones?

—No. Creo que la devaluación no necesariamente favoreció la exportación, salvo a algunos sectores de la industria. Está visto que no hay una recuperación de la economía sino una caída de precios. Exportar lleva su tiempo y no se trata de una cuestión de moda. Ganar un mercado y ganarle a un competidor lleva mucho trabajo.

A nosotros nos favoreció el estar en el mercado externo.

—¿Cómo los está afectando la crisis regional?

—En Brasil, este año crecimos. Tal vez los países más afectados por la crisis argentina hayan sido Paraguay y Uruguay en donde, durante el primer semestre del año, se sintió el mismo "efecto caída" que aquí.

—¿Si el mercado interno sigue planchado como hasta ahora, cree que podrá mantenerse?

—Lo ideal es que haya un sistema financiero, y como dice el dicho: "siempre que llovió paró". Nuestras inversiones son menores a las del año pasado, pero no las hemos parado, sobre todo las que tienen que ver con tecnología. Creo que en la medida en que no haya un cambio institucional en la Argentina, se hará difícil preveer un despegue del consumo.

—¿Depende únicamente de un cambio institucional?

Acá hay una crisis de confianza y las expectativas realmente cambiarían con un cambio de gobierno. Si se dieran bien las reglas de juego, habría una recuperación. En general, a pesar del momento que está viviendo la Argentina, hay una competencia fuerte de las multinacionales.

_ ¿A ustedes los tomó por sorpresa la devaluación?

—En el fondo siempre creí en el peso y el sistema financiero, y creo que es una lástima que nos toque transcurrir este momento. Estamos pagando un costo muy alto. Nunca pensé que esto se iba a dar en esta magnitud.

—¿Han cerrado plantas en el interior del país?

—No, ni hemos cerrado plantas, ni hemos despedido personal. Hemos tenido al comienzo del año suspensiones en algunas plantas, como la de Catamarca, porque están muy volcadas al mercado interno y nos hemos quedado con stock.

Fuentes consultadas:

Paginas web visitadas:

- www.arcor.com.ar
- www.arcorsales.com
- www.portalpublicitario.com
- www.relacionespublicas.com
- www.winred.com
- www.infonomia.com.ar
- <http://rws.tripod.com.ar>
- www.baquia.com

Bibliografía consultada:

- KOTLER P. Dirección de marketing. Editorial Prentice – Hall. Año 2001.
- SALAS R. Estrategias de negocios para un futuro inesperado. Editorial WinRed.Com. Año 2002.
- Diario Clarín - Suplemento de Economía y Negocios del 4/8/2002.

Fecha: 3/03/03

Autor: **Juan Manuel de la Colina**

Carrera: Comercialización

Año: 3°

Profesor: Rodolfo Wenceslao Salas

Materia: Estrategias de Marketing.

Universidad Católica de Salta

Subsede Buenos Aires- Gendarmería Nacional
ARGENTINA

DIRIJA SUS COMENTARIOS A:

E-mail: Juanmanueldelacolina@hotmail.com

**Título: "ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR UNA EMPRESA
LATINOAMERICANA DE ÉXITO MUNDIAL"**
(CASO ARCOR AMPLIADO)

Aportado por: Juan Manuel de la Colina juanmanueldelacolina@hotmail.com