Globalizar desde Latinoamérica: El caso Arcor (2001-2012)

Del caramelo a los alimentos, de Arroyito al Mundo

BERNARDO KOSACOFF
Profesor Universidad Torcuato Di Tella,
Universidad de Buenos Aires
y Universidad Nacional de Quilmes

El artículo analiza la performance de la empresa Arcor durante el período 2001-2012 caracterizado por fuertes turbulencias sobre todo en la Argentina a fines de los noventa y principios de 2000 y una modificación muy positiva del escenario económico internacional hasta la crisis financiera de 2008.

En la primera sección, se analiza la adaptación exitosa del Grupo al nuevo entorno de negocios en la Argentina. En su segunda sección, se describen el desarrollo de nuevas capacidades competitivas, que abarca la definición del marco conceptual, el desarrollo de las cadenas de valor agregado en alimentos, el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y sistemas de gestión operativos, la administración de los recursos humanos, la gestión ambiental y la política de responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. En la tercera sección, se analiza la inserción internacional de Arcor, estudiando el desarrollo de negocios en Brasil y la carrera hacia la empresa global.

INTRODUCCIÓN

El inicio del nuevo milenio ha estado caracterizado por la existencia de fluctuaciones en el desempeño de la economía, con un mayor impacto negativo en las denominadas economías emergentes. La agenda empresaria mudó completamente haciendo foco en la eficientización de corto plazo, en desarrollar métodos para recrear la credibilidad en la Gerencia y Gobierno Corporativos y en adaptar el modelo de negocios al nuevo entorno. América Latina fue alcanzada por estas turbulencias que confluyeron con un desempeño macroeconómico en declinación y desataban severas crisis institucionales y financieras en varios países. El nuevo escenario planteó fuertes desafíos a todas las empresas que operan en la región y en particular a los grupos empresarios locales. En la Argentina en particular, numerosos grupos locales entraron en difíciles y prolongadas reestructuraciones forzadas que, en varios de los casos, implicó un cambio de control de los accionistas.

Sin embargo, este escenario mundial se modifica muy favorablemente en un período que se extiende hasta la crisis financiera de 2008, en el cual se verifica un notable dinamismo de la economía internacional, con crecimiento de la actividad, el comercio exterior, las inversiones y la difusión de nuevas prácticas productivas en la generación de bienes y servicios, que impactaron muy favorablemente en el desempeño de la economía y las mejoras en el bienestar. La creciente participación de China e India determinaron un cambio significativo en la economía mundial. En un contexto internacional de mayor crecimiento, este período fue muy favorable

para América del Sur. La combinación de una expansión del nivel de actividad, del volumen creciente de exportaciones y de la mejora en los términos de intercambio originó la característica más distintiva de este período de crecimiento económico: su coincidencia con un superávit en la cuenta corriente del balance de pagos (hecho sin precedentes en la historia económica de la región). Los gobiernos aprovecharon este nuevo contexto para mejorar las cuentas públicas, la consistencia macroeconómica, desendeudarse, acumular reservas internacionales y avanzar en la mejora de las condiciones sociales y de pobreza.

La crisis financiera de 2008 originada en los países desarrollados fue un punto de inflexión, en el cual surgieron con toda su fuerza las incertidumbres y los cambios de expectativas sobre las perspectivas del desempeño económico. En una etapa aún no concluida, se replantea el funcionamiento de la organización económica internacional y la sostenibilidad de los modelos de desarrollo. Los países de desarrollo intermedio han evidenciado no solamente su proceso de recuperación, sino que aparecen con mayor fuerza sus motores para el proceso de crecimiento y desarrollo.

El Caso Arcor, que en la edición anterior del libro editado en 2014, había sido estudiado desde sus inicios hasta el año 2000 como ejemplo de una empresa que logra desarrollarse, crecer y regionalizarse en mercados emergentes *(ver en Anexo los Gráficos 1 y 2),* enfrentó fuertes interrogantes en este cambiante contexto, incluyendo aspectos como:

- ¿Cómo afectarían a Arcor los cambios en el entorno de negocios?
- ¿Lograría superar exitosamente la crisis en sus principales mercados de actuación?
- ¿Cómo respondería en términos de prioridades, estrategias y decisiones clave?
- ¿Resultaría impedida su proyección regional y desarrollo hacia una empresa global desde mercados latinoamericanos?

Entendemos que estas preguntas y la magnitud de los desafíos planteados ameritan una actualización del caso para el período 2001-2012 que fueron presentados en la tercera edición del libro y se resumen en el presente artículo. En la primera sección, se analiza la adaptación exitosa del Grupo al nuevo entorno de negocios en la Argentina. En su segunda sección, se describen el desarrollo de nuevas capacidades competitivas, que abarca la definición del marco conceptual, el desarrollo de las cadenas de valor agregado en alimentos, el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y sistemas de gestión operativos, la administración de los recursos humanos, la gestión ambiental y la política de responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. En la tercera sección, se analiza la inserción internacional de Arcor, estudiando el desarrollo de negocios en Brasil y la carrera hacia la empresa global. Se concluyen con unos breves comentarios finales. Nos proponemos desarrollar estos temas en las próximas páginas y extraer las nuevas lecciones de este caso clave para entender e implementar estrategias de negocio exitosas en América Latina.

1. ADAPTACIÓN EXITOSA A UN NUEVO ENTORNO DE NEGOCIOS EN LA ARGENTINA

Desde 1998, la economía argentina estuvo afectada por varios choques negativos en forma simultánea: los efectos de la crisis rusa sobre el acceso al financiamiento externo, la devaluación y modificación del régimen cambiario en Brasil, su principal socio comercial, la abrupta caída en los precios de los productos que exporta el país, la persistente fortaleza del dólar respecto a otras monedas del mundo y el continuo desplazamiento del sector privado de los mercados de financiamiento interno por parte del sector público, constituyen los ejemplos más destacados de lo ocurrido. A fines de la década, el inicio de un largo período dominado por la recesión y la deflación de precios generó tensiones crecientes y modificó las expectativas respecto al potencial de crecimiento de la economía argentina y la solvencia del sector público, provocando por último el colapso definitivo del régimen económico.

Este entorno económico negativo se agravaba en el caso de aquellas empresas que tenían inversiones o intereses en varios países de América del Sur, puesto que las turbulencias de la economía internacional avanzaban paulatinamente hacia transformarse en una crisis regional extendida. Episodios como las crisis del Este Asiático y Rusia en 1997-1998, la devaluación brasileña en 1999 o los problemas de la economía argentina y la probable recesión mundial generaban intensas perturbaciones financieras y comerciales sobre toda la región. En particular, la abrupta reducción de los flujos internacionales de capital hacia las economías emergentes y las crecientes tasas de interés que enfrentaban configuraban restricciones de primer orden.

En ese período, la evolución negativa de los principales agregados económicos de la Argentina, de la industria local y del sector de alimentos y bebidas en particular, impacta por la magnitud que alcanza. Tras cuatro años de recesión y abrupta contracción, el producto acumuló una caída de casi 20%, la industria se redujo un 27%, el desempleo y la pobreza alcanzaron máximos históricos y la Argentina enfrentó el desafío de rediseñar las reglas centrales del juego económico, en sus aspectos cambiario-monetarios, fiscales y financieros.

El retorno a la extrema volatilidad del entorno condujo a que las decisiones de producción e inversión se vieran afectadas y a dudas crecientes respecto a la solvencia de un grupo destacado de empresas que operaban en el país. Las consecuencias negativas en el plano empresarial se desplegaron rápidamente y no surgía con claridad cuáles serían las respuestas dominantes de los agentes económicos ante el regreso de una elevada incertidumbre macroeconómica. Entonces, la pregunta que inmediatamente surge es: ¿Cómo hace una empresa para transitar un período con un contexto económico e institucional tan negativo? ¿Cómo fue que las fortalezas de Arcor permitieron superar el colapso del régimen de convertibilidad y la crisis regional?

En primer lugar, y como tantas otras veces, la historia empresarial cuenta. Por un lado, en una buena parte de los años noventa la compañía había desarrollado una estrategia agresiva de inversiones de capital (por casi mil millones de dólares) y de mejoras continuas en la gestión tecnoproductiva y organizacional. Estas transformaciones le posibilitaron consolidar su posición en los mercados que constituían el *core business* e impulsar, de un modo definitivo, el proceso de internacionalización. Con el tiempo, este comportamiento resultó, *ex post,* determinante para enfrentar una crisis profunda y prolongada. Quizás un ejemplo nítido se encuentra en cómo la política sistemática de desarrollo de los mercados de exportación seguida en los años previos actuará, una vez desatados los efectos más disruptivos de la crisis, como un seguro confiable para la empresa, garantizándole una invaluable diversificación de riesgos ante la desarticulación del mercado interno argentino. Por otro lado, el aprendizaje acumulado a lo largo de medio siglo de existencia acerca de cómo actuar ante escenarios económicos cambiantes le aseguró a Arcor una mejor lectura de lo que podía ocurrir una vez que la crisis se acelerara y se trasformara en depresión. Y también, le dio una mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, tanto desde una perspectiva financiera como desde un plano comercial.

Pero no todo es historia. Ya desde fines de 1998, apenas iniciado el período de cuatro años de recesión en la Argentina, Arcor se empieza a preparar para un escenario más difícil a través de la implementación de programas de ajuste estructural y de una focalización mayor de las inversiones en los negocios de consumo masivo. A lo largo de ese período, un conjunto de acciones permiten que la crisis encuentre a la empresa avanzada en el proceso de ajuste productivo y financiero a un nuevo entorno. Se pueden mencionar, entre otras, decisiones tales como alcanzar una reducción de los costos fijos, aplicar ajustes en la producción y en los stocks de insumos, sanear una gran parte de la cadena de distribución minorista (que había sido un activo clave en la etapa anterior de crecimiento con convertibilidad) y lograr sinergias y ahorros en los costos de comercialización mediante la unificación de las estructuras comerciales de consumo masivo, adquirir el derecho al uso de licencias de marcas reconocidas en el ámbito de los negocios principales (por ejemplo, el acuerdo con Kraft para utilizar las marcas de caramelos Sugus y Suchard en la Argentina y otros países de la región), intensificar la estrategia de desarrollo de nuevos mercados internacionales fuera de la región, y por último, concretar el desprendimiento de algunos activos que no seguían siendo estratégicos para la compañía (el proceso de venta de los activos de una central termoeléctrica, la salida de la empresa Vitopel dedicada al negocio de film de polipropileno y la enajenación de algunos campos y establecimientos agropecuarios).

Sin embargo, y como contracara, algunas inversiones realizadas a mediados de los años noventa previendo escenarios más optimistas en términos de retorno económico y el propio proceso interno de reestructuración de las tenencias accionarias que demandaba una fuerte aplicación de fondos, habían generado un crecimiento de la deuda financiera que se volvía, ahora, difícil de administrar en un contexto de mayor carga de intereses producto de la restricción acentuada al financiamiento en general. Aunque una parte significativa de los ingresos financieros no operativos se direccionó hacia ese destino y se aplicó eficazmente la ingeniería financiera necesaria con el propósito de mejorar la estructura y el perfil de los préstamos, el pasivo financiero actuaba como un factor de fragilidad adicional al que se debía enfrentar en medio de las turbulencias crecientes.

De todos modos, en épocas de crisis como la que vivió la Argentina a fines de los años noventa, donde el horizonte se acorta vertiginosamente, errores empresariales en la toma de decisiones de corto plazo vinculados en forma directa con el funcionamiento cotidiano (y que en otros ámbitos se traducen solamente en la reducción de la rentabilidad anual, en pérdidas económicas, o en el cambio de algún gerente de la filial de un país que representa menos del 1% de las ventas totales) pueden implicar, y de manera irreversible, la venta o fusión obligada de la empresa o incluso hasta el cierre definitivo de la misma. En consecuencia, a las fortalezas estructurales que posee la compañía hay que agregarle la capacidad empresarial para el manejo de la crisis en el día a día. Es allí donde se verifica la velocidad de reacción que tuvo Arcor en los momentos previos e inmediatamente posteriores al colapso del régimen de convertibilidad.

En un escenario de alta incertidumbre la desaparición del crédito, el aumento de precios relativos a favor de los bienes transables internacionalmente, la caída abrupta del salario real y el incremento del desempleo y la pobreza aparecían como rasgos inexorables del esquema económico inmediato post-devaluación. Sin embargo, en qué nivel se iba a estabilizar luego el tipo de cambio y cómo sería la respuesta de los precios internos cuando el ancla nominal de la convertibilidad se levantara, eran sólo algunas de las cuestiones clave recién abiertas. Ante esas circunstancias, se ejecutan un conjunto de acciones de corto plazo con el propósito de minimizar el impacto sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones. La decisión prioritaria que adopta Arcor es proteger al máximo el capital de trabajo y la rentabilidad de la empresa, respetar las obligaciones contractuales y mantener la calidad de los productos.

El objetivo planteado por la empresa de proteger su capital de trabajo se traduce inicialmente en un ajuste necesario de las condiciones financieras de compra y de venta a los clientes. La intención de priorizar la generación de caja (desde mediados de 2001 se venían tomando recaudos en este sentido) provoca que a fines de 2001, el crédito comercial pase de ser de una magnitud de más de 90 días en promedio a ser de sólo 7 días. Este proceso de reducción de la financiación y de recupero de capital en circulación se llevó a cabo en el momento más álgido de la crisis en un período de sólo 40 días.

La política financiera tenía como objetivo incrementar el nivel de liquidez para cumplir con las necesidades de fondos de las operaciones y con las obligaciones financieras ante la ausencia de crédito e iliquidez de los mercados. La restricción al financiamiento presionó sobre las políticas comerciales. En este sentido, otra decisión de Arcor, ligada en forma directa a las anteriormente mencionadas, es la de replantear la relación comercial que se tenía con los grandes centros de venta minorista (supermercados, hipermercados). Estos canales de distribución al por menor que se habían desarrollado desde mediados de la década del ochenta pero crecieron vigorosamente en los años noventa, operaban en términos de plazos de entrega de los productos y cancelación de los créditos que se habían vuelto fuertemente desfavorables en un contexto de aceleración de la crisis y de acortamiento del horizonte.

Con el nuevo esquema cambiario desde enero de 2002, el criterio seguido por algunos competidores multinacionales, de demorar el incremento de los precios en el mercado interno con la expectativa de obtener mayores volúmenes de ventas iba directamente en contrario con los objetivos que Arcor se había establecido. Proteger el capital de trabajo era vender *sólo contra caja*. Esto conllevaba implícitamente menores ventas y, en consecuencia, la pérdida de una porción de la participación de los productos de la empresa en el mercado. Cualquiera sea el propósito, aceptar la pérdida de *market share* en favor de los competidores es un comportamiento poco acostumbrado desde el punto de vista empresarial, dado que puede implicar situaciones de mercado que pueden ser difíciles de revertir posteriormente. Sin lugar a dudas, en mercados que se achican, las decisiones de este tipo generan fuertes tensiones internas en toda empresa que debe establecer un balance adecuado entre los aspectos financieros y comerciales del negocio.

Asumir el rol que debe jugar una empresa líder en momentos críticos para su entramado productivo se traduce básicamente en no trasladar los diversos efectos negativos de la crisis a la multiplicidad de empresas pequeñas y medianas que actúan regularmente como proveedores y clientes. En este sentido, Arcor implementó acciones para amortiguar el impacto de la caída global tales como facilitar el acceso a los insumos a ciertos proveedores de la empresa o colaborar con los eslabones más frágiles de la red de distribución que le permitirán, una vez superados los momentos más turbulentos de la crisis, encontrar respuestas que ayuden a una veloz recuperación del nivel de actividad. Cumplir con los compromisos acordados previamente con las empresas proveedoras garantizó preservar la reputación construida durante décadas. Evitar aún a costa de pérdidas en el corto plazo la ruptura unilateral de las obligaciones contractuales era una meta prioritaria con el propósito de mantener incólume el buen nombre de la empresa.

Como fuera mencionado, la crisis premió la dedicación de Arcor a la búsqueda de divisas fuera de la región a través de la penetración de sus productos. Ante la desarticulación del mercado interno y el posterior cambio en los precios relativos muchas empresas argentinas decidieron redireccionar sus ventas hacia el mercado mundial. Pero, exportar no es una cuestión de expresión de una voluntad empresaria. Para acceder a la demanda internacional de bienes y servicios, es necesario efectuar actividades sistemáticas de desarrollo de los clientes y los mercados en el exterior durante períodos, en general, prolongados. En el caso de Arcor estos procesos lentos y de largo plazo se pueden contemplar cuando se observa que sus productos llegan a más de ciento veinte países de todas las latitudes.

Pero principalmente se vislumbran cuando, con la economía argentina enfrentando graves dificultades en el año 2001, se logra la maduración de un acuerdo de producción y exportación hasta fines de 2007, firmado con una de las productoras y comercializadoras de golosinas más importantes de Estados Unidos, o cuando se verifican sostenidas ventas externas merced a la calidad de los productos y a la confiabilidad adquirida en los canales de comercialización.

Finalmente, se redefinió la oferta de productos de la empresa en base a la nueva capacidad de compra de los consumidores argentinos. Aquí la experiencia regional resultó clave para adaptarse y lograr una reacción rápida a los nuevos hábitos y poder adquisitivo del consumidor. En el mismo sentido, además se buscó reducir la inversión publicitaria en favor de la intensificación de acciones promocionales. Con este conjunto de políticas se pudo reducir fuertemente los plazos de cobranza, se logró una mayor autonomía financiera, se garantizó el abastecimiento de productos sin interrupciones y los volúmenes de exportación permitieron obtener una buena contribución marginal al *core business* de la empresa.

La normalización gradual de la economía argentina a partir del segundo semestre de 2002 y la posterior recuperación sostenida a lo largo del año 2003, permitieron a Arcor obtener niveles positivos de rentabilidad e incrementar la liquidez y solidez patrimonial. La adecuada reacción de Arcor ante la crisis argentina favoreció el rápido aprovechamiento de los mayores volúmenes de ventas en el mercado interno. En particular, en aquellos rubros que habían sufrido fuertes caídas la situación se fue regularizando y en menos de un año se habían recuperado los niveles de participación en la amplia mayoría de los negocios. Las características del consumo post-crisis favorecieron el incremento de las ventas en los canales minoristas en relación a las de los supermercados por lo que Arcor se benefició de la mayor penetración comercial que tiene en ese canal. La protección del capital de trabajo continuó siendo un objetivo, por lo que durante 2003 se mantuvieron las condiciones comerciales a pesar del mayor nivel de la demanda.

A partir de la refinanciación del pasivo financiero con los acreedores bancarios y del nivel de rentabilidad alcanzado, las perspectivas para 2004 volvían a ser positivas y el año trajo varias buenas nuevas: mayores ventas, nuevos incrementos de los niveles de rentabilidad y fortalecimiento de la participación en los mercados. Asimismo, en lugar destacado aparece el acuerdo con el grupo francés Danone (líder mundial en productos lácteos frescos y agua embotellada y, en ese momento, uno de los líderes del mercado mundial de galletitas) para la constitución de una alianza que fusionó las actividades en el negocio de las galletitas en la Argentina (con la incorporación de la centenaria firma Bagley), Brasil (con las reconocidas marcas Triunfo y Aymoré) y Chile. A partir de 2005, comenzaron las operaciones de las empresas surgidas de la asociación regional en donde Arcor posee el 51% y está a cargo del gerenciamiento y control de las operaciones unificadas. La reputación (expresada en numerosos reconocimientos a nivel local e internacional) y la experiencia de Arcor en la región (en particular, en términos de distribución y amplia cobertura de sus puntos de venta) resultaron activos centrales para concretar con éxito la asociación. Esta operación permitió conformar una de las mayores empresas de galletitas de Sudamérica. El desempeño de operaciones de las nuevas empresas en la Argentina, Brasil y Chile es muy exitoso, expresado en particular con sus crecientes participaciones de mercado y mejoras de rentabilidad.

En el desempeño de Bagley en la Argentina se verifica un crecimiento de las ventas de 246 millones de dólares en 2005 a 645 millones de dólares en 2012. Este dinamismo le permite un incremento de participación en el mercado de galletitas del 40% del mercado a casi el 50% en 2012, con una participación creciente en los segmentos de mayor valor. Con la alianza se definen estrategias de mediano plazo. Así, se implementa una nueva estructura organizacional, adecuando las funciones ya existentes con el desarrollo, integración y formación de los recursos humanos, tendientes a una creciente polivalencia y liderazgo, estimulando la innovación, el vínculo con la comunidad y el desarro-

llo continuo. A su vez, se fortalece el posicionamiento en marketing y ventas, con una organización flexible y muy ágil de distribución, priorizando el ingresos de nuevos productos diferenciados y mercados, apoyados con acciones de comunicación y realización de eventos. Se destaca una gran capacidad de adaptar sus sistemas de distribución a las cambiantes elecciones de los consumidores. Con el aprovechamiento integral de las capacidades previas de Dadone en los temas de innovación y marketing, se desarrollaron nuevas sólidas competencias en la gestión del conocimiento, con un área de investigación y desarrollo para la mejora continua y desarrollo de nuevos productos, especialmente en la mejora nutricional y de salud. La nueva base de negocios con una fuerte reorganización y mejoras de eficiencia de sus 4 plantas industriales localizadas en la Argentina. Entre 2005 y 2012 se invirtieron más de 120 millones de dólares. Los resultados de estas acciones se tradujeron en una mejora significativa del EBITDA, que en 2005 fue de de 3.7 millones de dólares, incrementándose a 87 millones de dólares en 2012.

Para ser consistentes con los objetivos estratégicos se construyó entre 2010 y 2012 –con un plan adicional hasta el 2015 para llegar a producir 260 mil toneladas de productos anuales– una nueva planta modelo en el complejo ubicado en Salto, Provincia de Buenos Aires. La fábrica cuenta con tecnología de última generación, líneas con la mayor productividad disponible y buscando innovación en el proceso de envasado de los productos, tanto en lo referente a velocidad y automatización como así también a protección de la vida útil de los productos, cambiando para ello el formato histórico de envoltura de productos de marcas tradicionales. Las claves para lograr ejecutar este proyecto fueron las habilidades que Grupo Arcor posee y mantiene para adaptarse a la constante variación del contexto económico y de mercado: capacidad de organización y trabajo en equipo; profundos conocimientos de la ingeniería de sus fábricas y líneas de producción; relacionamiento y trabajo conjunto con proveedores de tecnología de primer nivel mundial; amplio desarrollo de proveedores a nivel local, tanto de equipamiento como de servicios; experiencia para montajes y puesta en marcha de las distintas líneas y tecnologías; R&D para la creación de nuevos productos y mejoras de los actuales; captación, formación y constante capacitación de los RRHH ; desarrollo de las relaciones con la comunidad y con autoridades nacionales para solventar restricciones en infraestructura (gasoducto y generadores eléctricos). La superficie de producción en la Planta de Salto se duplicó, pasando a disponer de 79.000 metros cuadrados, con 7 líneas de producción, 10 hornos, 107 miles de toneladas año de capacidad instalada y una ocupación en 2012 de alrededor de 900 personas. La línea de producción 9 de Crackers (llamada familiarmente *Jumbo*) es en la actualidad una de las líneas de galletas de mayor envergadura a nivel mundial. A su vez, Salto se transformo en la planta productora de mayor tamaño en la Argentina y una de las más importantes de América Latina. Las instalaciones responden plenamente a la política de sustentabilidad de Arcor, con reducción en el uso de agua, bajo impacto ambiental y uso racional de energía.

El desempeño exitoso del grupo en la conformación de la alianza con Danone, le da una fortaleza significativa para emprender nuevos desafíos. Complementariamente, en 2005 Arcor consolida el liderazgo en el mercado de alimentos a través de la adquisición de la firma Benvenuto con su reconocida marca *La Campagnola*. La firma adquirida tenía casi 100 años de presencia en el país con posiciones muy consolidadas en varios mercados y recursos humanos especializados, destacándose el prestigio de un capital marcario muy posicionado en productos *Premium,* de alto valor y diferenciación, que permitió avanzar en el posicionamiento de alimentos que permitían la obtención de márgenes crecientes. La decisión de avanzar en la compra de La Campagnola, tenía en principio el peligro de distraer el foco de atención hacia el proceso de internacionalización, dado que implicaba asignar los recursos disponibles y los esfuerzos de generación de competencias en fortalecer el mercado doméstico. Sin embargo, rápidamente este aparente dilema de estrategias alternativas, fue superado por el exitoso

proceso que significó esta nueva adquisición, que no sólo implicó un aumento de su posicionamientos líder en mercados claves del país, sino que sus ganancias de competitividad le permitía contar con mayores fortalezas para avanzar en su estrategia de negocios.

Los avances con la alianza de Danone y la adquisición de La Campagnola impactaron en todo el modelo de desarrollo de la base de negocios de Grupo Arcor. Como ejemplo representativo, se puede mencionar la redefinición de la estrategia de marketing, con una nueva política gerencial que priorizó el desarrollo de capital marcario con los productos de mayor diferenciación y obtención de márgenes. A su vez, se definieron marcas regionales con potencial de crecimiento, en los cuales se invirtió en publicidad, diseño, comunicaciones internas y externas, investigaciones de mercado e innovación tecnológica. Esto dió resultados muy dinámicos con aumento de volúmenes físicos, incrementos de márgenes y EBITDA, asociados a la consolidación y aumento de posiciones de mercado y el ingreso agresivo a nuevas categorías de productos con mayor valor agregado, como por ejemplo los cereales de desayuno, las líneas de productos nutricionales, los helados de impulso y jugos en polvo. A su vez, se replantearon, entre otras acciones, la organización de la producción industrial con la participación creciente de nuevas plantas de eficiencia internacional; la restructuración de los sistemas de distribución que permitieron reducciones de costos y ganancias de eficiencia; la redefinición de las áreas administrativas y de gestión y la política de recursos humanos, que han creado competencias más modernas y programas de detección, desarrollo y retención de talentos.

En el caso de los helados, Arcor ingresa en 2005. La estrategia de desarrollo del negocio se focalizó en una fuerte inversión en marketing y un activo apoyo del canal de distribución que incluye la permanencia de los productos durante el invierno. Se han realizado permanentes presentaciones de nuevos productos asociadas a aquellas marcas de alto reconocimiento en el mercado por parte de los consumidores de chocolates y golosinas, complementados con el lanzamiento de novedosos productos orientados a sector infantil. El desarrollo del mercado de los helados coincidió con el saneamiento financiero de los distribuidores, lo que les permitió asumir las inversiones necesarias en cámaras y camiones refrigerantes imprescindibles para desarrollar esta actividad. A su vez, la penetración en el mercado se dio en el momento de liderazgo previo de Nestlé y Unilever. El cierre de operaciones de Unilever en la línea de helados le permitió a Arcor desde sus inicios una rápida ganancia de mercado, teniendo una participación cercana al 50% del mercado de helados en la Argentina. Con el desarrollo de proveedores de primer nivel, la permanente inversión en marketing, en distribución, equipamiento con nuevos *freezers* y privilegiando el sistema de visibilidad en sus puntos de venta, consolidaron su posicionamiento en este mercado con especificidades muy distintas del resto de los chocolates y golosinas.

El desarrollo del área de empaque, insumo estratégico clave en su proceso de integración productiva, ha sido otra de las características salientes de su base de negocios. En 2012 la participación de las ventas de empaque representó alrededor de 12% de su facturación total, frente a valores entorno del 8% a mediados de los años noventa. Por una parte, con la finalidad de fabricar envases de cartón corrugado, Cartocor S.A., comenzó su actividad productiva en 1981 en su planta en Entre Ríos, Paraná. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los mercados de envases de cartón, poniendo especial énfasis en el servicio al cliente, la permanente innovación, la productividad, la calidad y preservación del medio ambiente. Su crecimiento constante y la diversificación de sus productos y mercados la llevaron a mantener un ritmo intenso de inversiones. En la actualidad cuenta con seis unidades productivas, cinco en la Argentina: 4 de cartón corrugado y cajas, 1 para la producción de papel y en 2007 se inaugura una planta de clase mundial de cartón corrugado y cajas en Chile, desarrollada con decisiva participación de la capacidad de ingeniería del grupo. Con 40.000.000 m²/mes de capacidad productiva en la Argentina, y 15.000.000 m²/mes en Chile, Carto-

cor S.A. se consolida como el mayor fabricante de la Argentina y Chile. El 10/15% de su producción atiende los requerimientos del Grupo Arcor, mientras que el resto de su producción se orienta a atender a los mercados frutihortícola, industrial, de grandes contenedores y el de planchas y embalajes de la Argentina y del exterior. Se destaca por ofrecer un servicio integral, compartiendo con el cliente el desarrollo de sus envases, diseño y la logística.

Por otra parte, se avanzó en Converflex Argentina S.A. en el mercado de envases flexibles desde sus orígenes en la década del '60, logrando en esta década un posicionamiento de liderazgo en la industria argentina. El 70% de su producción está integrada al proceso productivo del Grupo Arcor. Posee plantas en Villa del Totoral, Provincia de Córdoba (10.500 m^2), Villa Mercedes, Provincia de San Luis (4.775 m^2) y Luján, Provincia de Buenos Aires (7.900 m^2) con una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año. Elabora cilindros de huecograbado, film rígidos soplados y la conversión de material flexible. En la última década consolida un proceso productivo altamente integrado y con tecnología de última generación, que se suma a sus hitos previos. En 2004, inaugura la tercera planta industrial en Luján y en 2007 se realiza la ampliación de las plantas de Conversión, Extrusión y Grabado de Cilindros en el complejo de Villa del Totoral, inaugurando la segunda nave industrial del complejo e incorporando equipamiento para aumentar sus capacidades de servicios. En 2011, se aumenta la superficie cubierta del complejo de Luján y se incorpora allí una impresora de tecnología flexográfica de última generación con gamas de impresión de alta definición Fischer & Krecke, una de las pioneras en Latinoamérica para adquirir esta tecnología. Además, se adquiere equipamiento adicional de laminación y corte para balancear el incremento de capacidad productiva del complejo. Se destaca la inversión permanente en tecnología, con el desarrollo de aplicaciones especiales, investigación de nuevas tecnologías de envasado, envases sustentables y estudios de sustitución de envases.

En 2006, se genera otro hito en la historia reciente, que es el acuerdo de producción en común en Toluca, México, con el Grupo Bimbo para la elaboración de golosinas y chocolates. Este acuerdo potenció la presencia en un mercado de importancia decisiva en América Latina, dando una base de apoyo mucho mayor para lograr una participación creciente de Arcor en México y de este país en la estructura de Arcor. La cooperación con Bimbo, es mucho más que un juego de suma cero, verificándose la ventaja asociativa entre una firma líder y de clase mundial mexicana con las capacidades de competencia de Arcor, en un mercado doméstico significativo con fuertes posibilidades exportadoras y en competencia con las mejores empresas transnacionales. Entre 2001 y 2005 Arcor atendía al mercado a través de la importación y la venta por canales mayoristas. En 2007 se inician las operaciones de Mundo Dulce, para la producción de los productos de Arcor y Bimbo. Los dinámicos resultados se reflejan en un crecimiento de las ventas domésticas en más de 100 millones de dólares, la elaboración de productos con ganancias de eficiencia y bajos costos de transformación y la consolidación de una plataforma exportadora que en 2012 representa casi un tercio de las ventas.

En 2010, se firma un contrato con The Coca Cola Company, por el cual se adquiere el derecho de comercializar algunas de las golosinas y helados con el uso de ciertas marcas de Coca Cola. Todos estos eventos marcan uno de los aspectos mas relevantes del desempeño del grupo en la última década, que ha sido la construcción exitosa de alianzas con jugadores de clase mundial, que han permitido una consolidación de la empresa, en un proceso de crecimiento de las ventas, aprovechamientos de sinergias con fuertes ganancias de eficiencia en las áreas de administración, logística, distribución y marketing. Esta exitosa construcción de alianzas, basadas en el largo proceso evolutivo de la empresa, en el cual evidenció no sólo sus capacidades competitivas, sino que generó un notable capital social fundamentado en su confiabilidad, respeto de los contratos, compromiso con la inclusión social y la sustentabilidad ambiental. Como veremos más adelante estas alianzas se ampliaron en los últimos años

a proyectos de vinculación tecnológica y generación de actividades de innovación; al desarrollo de las áreas de Sistemas y las acciones de sustentabilidad, articuladas con relaciones con otras firmas, organizaciones y el Sector Público. Estos avances cooperativos, de conformación de redes de conocimiento y desarrollo de negocios, ha permitido potenciar en un proceso colectivo el desempeño de Grupo Arcor.

A su vez, además de la construcción de alianzas –que permitió fortalecer la presencia en el mercado local, en Brasil y México– se generó la apertura de plantas de clase mundial. En 2004 en Luján, Argentina, se construyó una nueva planta de Converflex para la producción de *packaging*. En 2006 se desarrolló la planta de UNIDAL en México para la manufactura de golosinas. En 2007 se inauguraron las plantas de golosinas en Pernambuco, Brasil y de *packaging* de Cartocor en Chile. En 2010 se construye una nueva planta de galletas dentro del Complejo de Salto, Argentina. En 2011, se abre un nuevo centro de distribución Van Dam en Montevideo, Uruguay y en 2012 se inicia la construcción de una fábrica de chocolates y golosinas en Chile. Este proceso de adquisiciones y construcción de nuevas plantas, se pudo concretar por haber desarrollado un significativo proceso de inversiones, que en el periodo 2002-2012 estuvo en el orden de los 700 millones de dólares.

En el año 2005, en un marco de crecientes niveles de ventas, empleo y de inversión tanto en Argentina como en el exterior, Arcor suscribió un programa de financiación con el International Finance Corporation-World Bank Group tendiente a extender los vencimientos de deuda. La firma de este contrato de préstamo con el IFC por un monto total de 280 millones de dólares implica no sólo una mejora sustancial en la estructura de capital y el costo financiero del Grupo. En efecto, en primer lugar, para la concesión de este financiamiento de Arcor superó las evaluaciones en términos de su aporte a la responsabilidad social empresarial, la conservación del medio ambiente y la generación de capacidades competitivas dinámicas que aportan al desarrollo económico del país. En segundo lugar, su otorgamiento refleja no sólo la mejora en la situación económica del país sino la chance de poder desarrollar una estrategia de negocios integral dentro de un esquema de trabajo de mediano plazo. Mientras que en la etapa de transición se habían logrado acuerdos financieros basados en el corto plazo, este préstamo simboliza el pasaje de la incertidumbre de corto plazo a la financiación adecuada para desarrollar las estrategias de negocios de largo plazo.

En 2007 se firma un nuevo préstamo con el IFC de 130 millones de dólares y en 2009, otro préstamo adicional del IFC por 100 millones dólares. A su vez, en noviembre 2010, por primera vez en la historia del grupo, se emitieron obligaciones negociables por 200 millones de dólares. Esta colocación resultó muy exitosa, con una importante sobre suscripción, reflejando la sólida situación financiera y la reconocida y confiable imagen entre los inversores nacionales e internacionales. El vencimiento final es en 2017, con una tasa de interés del 7,25% anual, que es de un nivel muy competitivo para el mercado de capitales argentino. Estas operaciones de nuevas facilidades financieras con organismos multilaterales y en los mercados de capitales internacionales permitieron aumentar los plazos de la deuda consolidada, generando los fondos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones y el financiamiento de las inversiones. Complementariamente, se estableció una política de capitalización de las filiales en el exterior para afrontar sus programas de inversión y funcionamiento. Los indicadores de deuda evidencian la situación solvente de Arcor tal como se ven en los *Gráficos 1* y *2*.

1.1 Breves evidencias cuantitativas de un desempeño exitoso

El desarrollo de su estrategia de negocios le ha permitido a Arcor consolidar su liderazgo en el sector alimenticio, presentando a finales del año 2012 una presencia muy significativa. A título descriptivo, algunos de los indicadores del grupo son los siguientes:

GRÁFICO 1

Evolución de la Deuda 2001-2012

En millones de dólares y porcentajes

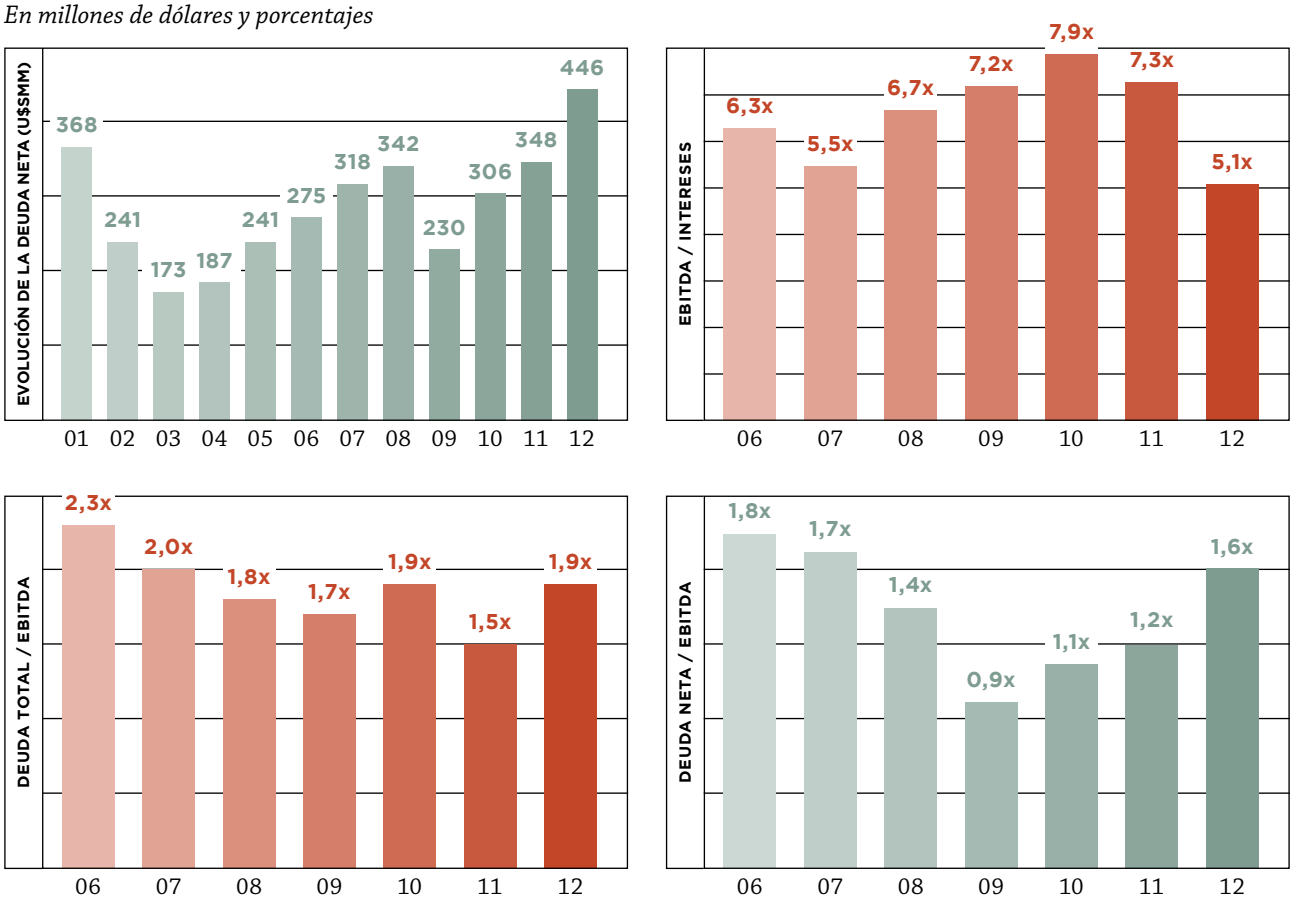
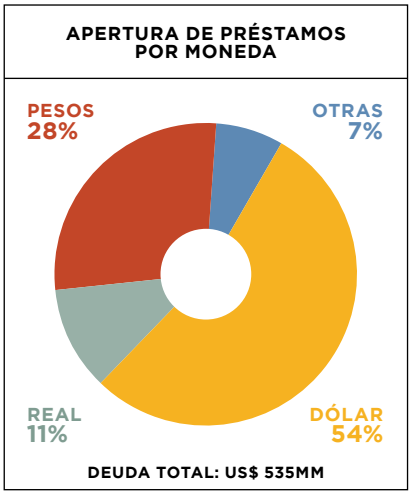
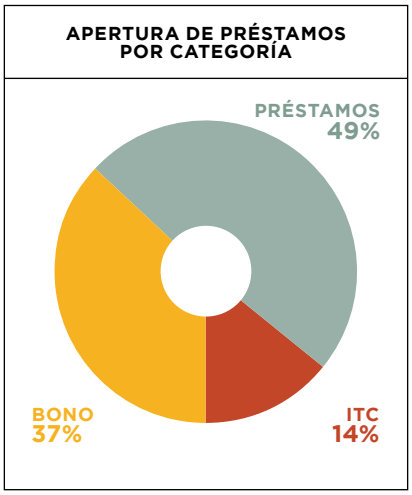


GRÁFICO 2

Deuda consolidada 2001-2012





ÍNDICES FINANCIEROS	
DEUDA NETA (US$)	445,5MM
EBITDA / INTERESES	5,1x
DEUDA TOTAL / EBITDA	1,9x
DEUDA NETA / EBITDA	1,6X

1. Las ventas totales del grupo se incrementaron en forma acelerada de 1.003 millones de dólares en 2001 a 3.074 millones de dólares en 2012. Se observa una participación creciente de las ventas fuera de la Argentina, que disminuyó su participación del 79% al 67% entre 1996 y 2012, compensada con los crecimientos de Brasil, México y la Región Andina (Chile, Perú y Ecuador). A su vez, se da una disminución de la participación de las golosinas del 61% al 52% en este período, con una participación creciente de las galletas y el *packaging*. En términos de los volúmenes físicos producidos, la producción aumentó de 850 mil toneladas en el 2002 a algo más de 1.500 mil toneladas en 2012. Es el principal productor de caramelos del mundo y una de las empresas líderes de galletas en América del Sur. En ranking por facturación es uno de los productores líderes de golosinas de América Latina y dentro de los 12 primeros del mundo. Es el principal productor de cartón corrugado y alcohol etílico de cereales de la Argentina.

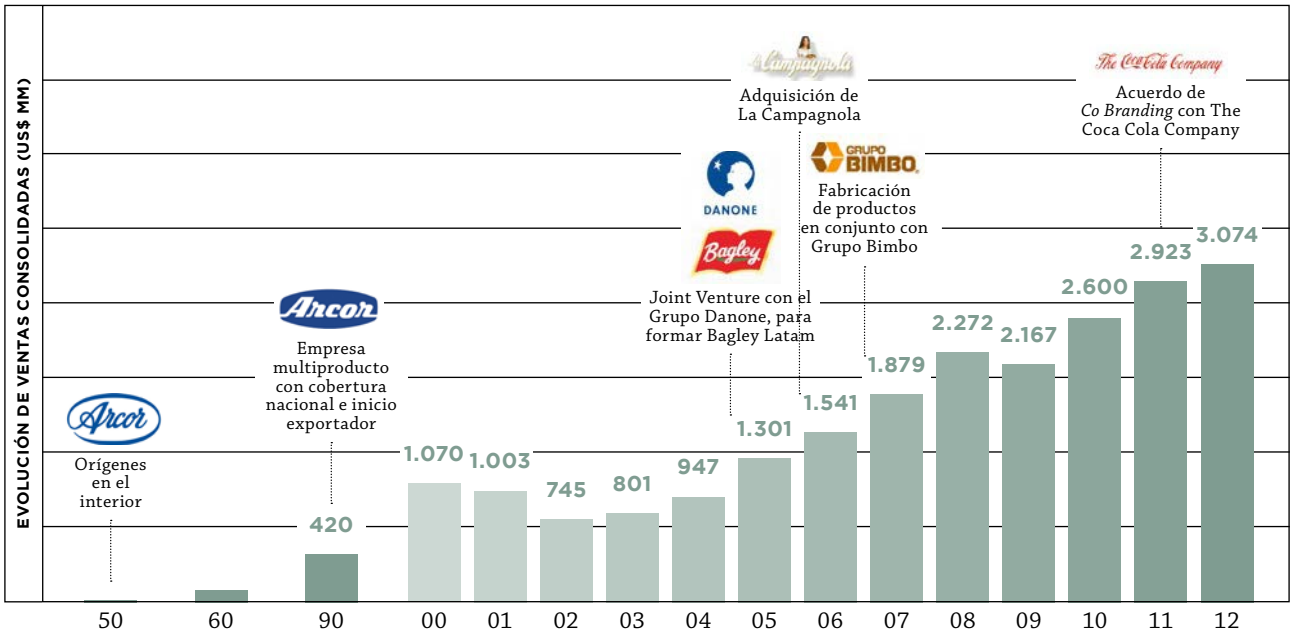
2. Las exportaciones pasaron de 193 millones de dólares en 2002 a casi 400 millones de dólares en 2012. Se destaca el dinamismo de las exportaciones generadas en Chile, México y Brasil: estos orígenes incrementaron más de 50 millones de dólares sus exportaciones durante la década. Exportó a más de 120 países, en un proceso creciente de diversificación, apertura de nuevos mercados y participación creciente de África y Asia, destinos que han alcanzado en 2012 los 80 millones de dólares de exportaciones. Alrededor del 50% de sus exportaciones se dan al interior de la red intra-corporativa. Es el primer exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú.

3. El personal ocupado pasó de una dotación de 13 mil personas en 2002 a cerca de 20.000 personas en 2012, con una masa salarial del orden de los 500 millones dólares. En la Argentina se desempeñan 13 mil personas, alrededor de 4.000 en Brasil, algo menos de 2.000 en Chile y casi 1.000 en México, evidenciando el fortalecimiento del proceso de

GRÁFICO 3

Evolución de ventas consolidadas. 1950-2012

En millones de dólares



internacionalización a través de inversiones directas en el exterior en el contexto de una empresa multilatina. Tiene casi 13.000 proveedores, que en su mayoría son PYMES.

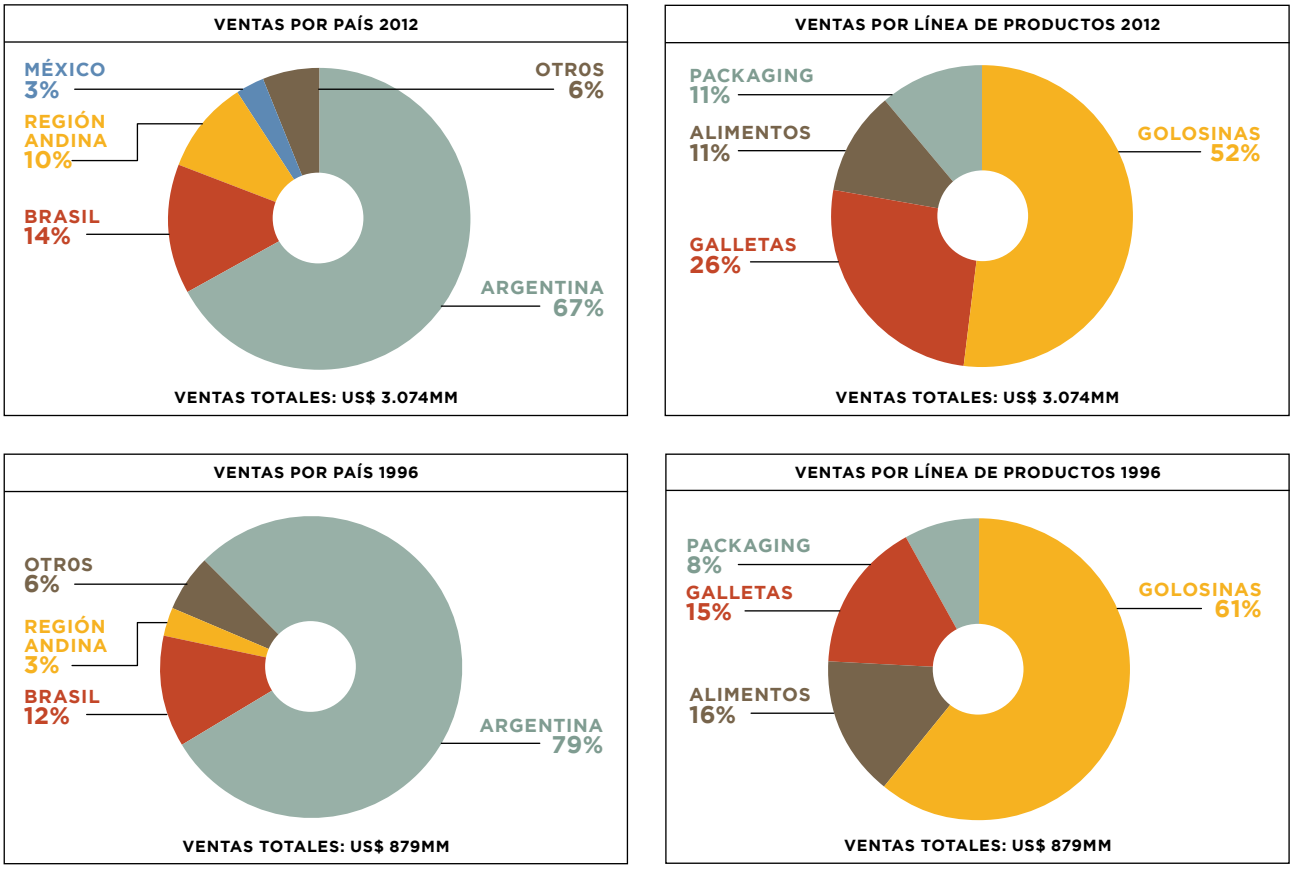
4. Posee 39 plantas industriales, de las cuales 29 están localizadas en la Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú. Sus principales plantas productivas están certificadas bajo las normas ISO 9001 e ISO 14001. Asimismo cuenta con 19 centros de distribución en América Latina y con oficinas comerciales alrededor de los cinco continentes.

5. Es un referente en la Argentina por sus acciones en la implementación a través de la Fundación Arcor, el Instituto Arcor de Brasil y gestión integral de su base de negocios, de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial –en particular por su compromiso con la educación–, la Sustentabilidad y Protección del Medio Ambiente. Obtuvo varios de los más prestigiosos reconocimientos otorgados a las empresas y sus dirigentes en la Argentina por su labor y logros.

GRÁFICO 4

Presencia internacional y ventas diversificadas. 1996 y 2012

En millones de dólares y porcentajes



2. EL DESARROLLO DE NUEVAS CAPACIDADES COMPETITIVAS

2.1 El marco conceptual

En el nuevo milenio Arcor ha desarrollado un conjunto de acciones articuladas hacia una estrategia de largo plazo, orientadas a la generación permanente de mayor valor. Dicho proceso se está caracterizando por un avance hacia un patrón de especialización más *intensivo* en el uso de trabajo calificado, más basado en esfuerzos tecnológicos domésticos y centrado en producciones de mayor valor agregado y bienes diferenciados. Sus resultados están permitiendo una amplia inclusión en términos sociales, con la creación de nuevos puestos de trabajo y un aporte significativo al desarrollo económico.

Las firmas buscan estrategias y formas de organización y producción más flexibles e innovativas, con el objetivo de responder a la creciente globalización y a las cambiantes preferencias de los consumidores. Para alcanzar este objetivo, no basta con incorporar tecnologías modernas, sino que, en general, es preciso, simultáneamente, adoptar nuevas formas de organización de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción, marcas y comercialización. Este proceso de transformaciones es complejo, avanza de manera desigual y asume características específicas según los sectores, regiones y países, e involucra causalidades e interacciones aún no completamente entendidas. Sin embargo, diferentes análisis han mostrado, en el ámbito empírico, que existe una vinculación entre la adopción de nuevas formas de organización productiva, formación de habilidades *(skills)* y capacitación de los recursos humanos, y ganancias de productividad y competitividad.

La competitividad es un desafío permanente de la empresa. La posibilidad de acceder a niveles crecientes de competitividad y mantenerlos en el largo plazo no puede circunscribirse a la acción de un agente económico individual.

La experiencia internacional señala que los casos exitosos son explicados a partir de un conjunto de variables que muestran con claridad que el funcionamiento global del sistema es el que permite lograr una base sólida para el desarrollo de la competitividad. De esta forma la *noción sistémica* de competitividad reemplaza a los esfuerzos individuales que, si bien son condición necesaria para lograr este objetivo, deben estar acompañados por innumerables aspectos que conforman el entorno de las firmas (desde la infraestructura física, el aparato científico tecnológico, la red de proveedores y subcontratistas, los sistemas de distribución y comercialización hasta los valores culturales, las instituciones, el marco jurídico, etc.). Las capacidades de competencia se caracterizan por ser el producto de un proceso colectivo y acumulativo a través del tiempo.

Las capacidades tecnoproductivas no son exclusivamente la tecnología *incorporada* en el equipo físico o en manuales y patentes que son adquiridos por la firma, si bien éstos son los instrumentos con los cuales las capacidades son puestas a trabajar. Ni son únicamente las calificaciones educativas que poseen los empleados, si bien una base receptiva a la adquisición de capacidades depende en gran medida de la educación y entrenamiento del personal involucrado. No son, tampoco aisladamente, las habilidades y el aprendizaje por el que pasan los individuos en la empresa, si bien éstos son los ladrillos de la construcción de capacidades en un nivel micro. Ellas son la forma en la cual una empresa, combina todo lo anterior para funcionar como una organización, con interacción constante entre sus miembros, flujos efectivos de información y decisiones, y una sinergia que es mayor que la suma de las habilidades y conocimientos individuales. Es conceptualmente útil considerar el desarrollo de la competitividad a nivel de la firma como inversión en tecnología *incorporada* acompañada por las inversiones en habilidades, información, mejoras organizacionales e interrelaciones con otras firmas e instituciones.

Estas consideraciones también sirven para la profundización en el sentido de incrementar la integración local: el desarrollo de proveedores locales y subcontratistas. Fuera de los beneficios productivos, estas interrelaciones aceleran la difusión de tecnologías, incrementan la especialización, aumentan la flexibilidad industrial y generan empleo. Debido a estas externalidades, las cadenas de actividades relacionadas, son el alimento

del desarrollo económico. Esta noción sistémica de la competitividad es relevante para cada uno de los mercados en que es considerada. Por lo tanto debe ser obtenida tanto en los mercados de exportación como con respecto a las potenciales importaciones.

El escenario internacional muestra la creciente relevancia asignada a las redes de conocimiento en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. En los últimos años, a la vez que se consolidó un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, avanzó la discusión sobre la competitividad de los agentes que actúan de manera interrelacionada, por oposición a la de quienes lo hacen en forma individual. En ese sentido, la revisión de trabajos recientes confirma la complejidad que supone el desarrollo de estas redes, en parte debido al carácter cada vez menos público del conocimiento y del proceso de aprendizaje que llevan a cabo los agentes. Las nuevas redes se caracterizan por una importante circulación de información y saberes específicos, no sólo entre quienes las integran sino, fundamentalmente, con firmas e instituciones que no pertenecen a ellas.

Uno de los aspectos cruciales está asociado al hecho de que los procesos de aprendizaje no surgen automáticamente por el transcurso del tiempo. Son justamente el resultado positivo de los esfuerzos deliberados y explícitos orientados a la generación de acervos tecnológicos y capacitación de los recursos humanos. Esto significa desarrollar una estrategia tecnológica y productiva asociada a inversiones orientadas a la generación/adopción de cambios técnicos permanentes, que induzcan una maduración que no es automática ni instantánea y que requiere de esfuerzos permanentes y conscientes. La adopción, difusión, adaptación y generación de conocimientos científicos y tecnológicos no es un proceso ni automático ni individual. Requiere de esfuerzos deliberados en un complejo proceso colectivo y acumulativo a través del tiempo, en el cual intervienen en forma interactiva, entre otros, empresas, instituciones públicas y de la sociedad civil, empresarios y trabajadores, institutos de investigación y universidades, que conforman lo que se denomina el Sistema Nacional de Innovación.

Gracias a la incorporación de nuevos desarrollos conceptuales de la *nueva teoría* del crecimiento económico, éste se explica en gran medida por la capacidad que tienen las economías para la generación e incorporación de conocimientos y tecnologías, por la educación y el entrenamiento de la mano de obra, por los cambios en la organización de la producción y por la calidad institucional. Una parte significativa de la competitividad de la producción se basa en las formas de articulación entre las diversas etapas de producción y comercialización: desde el insumo básico hasta el consumidor final. Para ello, hay que generar y fortalecer las redes productivas mediante: *a)* el estímulo al desarrollo de eslabonamientos de proveedores y de cadenas de comercialización; *b)* la coordinación de inversiones en activos complementarios en la trama; *c)* promoviendo una mayor diferenciación de productos y servicios, y la incorporación de mejoras de calidad a lo largo de la cadena productiva a través de la interacción entre firmas, de una información compartida y de la identificación conjunta de mejoras productivas, puesto que no siempre es sencillo para las empresas percibir los beneficios que surgen de las redes y de la cooperación, más aún, cuando están focalizadas en los problemas de competitividad de corto plazo. Esto conduce a una extensión de los mercados, con incrementos de productividad y creación de puestos de trabajo.

En general, las acciones emprendidas hasta ahora por los distintos países para aumentar la competitividad de sus economías procuran atacar de modo directo los denominados *factores precio* (costo del capital, laboral, impositivo, tipo de cambio). Sin embargo, no consideran aquellos elementos que la hacen sustentable en el mediano y largo plazo y que resultan ser clave para el crecimiento sostenido, como las políticas que favorecen la innovación tecnológica, la coordinación de inversiones, la especialización productiva y comercial, la mejora en la diferenciación y calidad de la producción de bienes y servicios, la infraestructura institucional. Es decir, las variables que se conocen como *no precio* de la competitividad.

En las próximas secciones se analizarán algunos aspectos del desempeño de Grupo Arcor en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas, evidenciando las posibilidades que se dan en sociedades de desarrollo intermedio de poder tener un lugar activo en el mundo globalizado.

2.2 Cadena de valor agregado en alimentos

La Argentina ocupa un lugar de liderazgo en el mundo como productor de insumos alimenticios. Sin embargo, uno de los desafíos pendientes es poder incrementar la utilización de los mismos en cadenas de mayor valor agregado y diferenciación de productos, fortaleciendo su plataforma industrial, con los beneficios de generar más riqueza, más empleo calificado y más disponibilidad de divisas. El Grupo Arcor ha demostrado la viabilidad de avanzar en el camino de generación de valor con alimentos elaborados, marcas y diferenciación de producto, pasando del *grano a la marca* del *commodity al producto de la góndola*.

Una de las fortalezas de Arcor es la integración vertical en la Argentina, lograda a través de la producción de insumos estratégicos como el maíz, azúcar, leche, cartón corrugado y la impresión de flexibles. La elaboración propia de estos insumos a niveles de eficiencia y sustentabilidad ubicados en la frontera técnica internacional, se potencian con su red de 29 plantas industriales –certificadas bajo las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001–, la contratación de casi 13 mil PYMES como proveedores –que dan pleno aprovechamiento de la división de trabajo con economías de especialización– y su sofisticada red de distribución de clase mundial, le permiten posicionarse en una situación de liderazgo y competitividad. Actualmente elabora más de 3.000.000 kg. de productos alimenticios por día y es la empresa N°1 en ventas de alimentos en la Argentina.

Considerando algunos casos representativos se puede evaluar el notable avance del grupo en esta evolución. Así por ejemplo, en el Caso del Maíz, en la Molienda Húmeda del grano separan los 4 componentes esenciales del maíz, para luego transformarlos –en gran parte con la propia manufactura– en otros subproductos. Del almidón se elaboran los jarabes de glucosa y fructosa –esenciales para las golosinas– y maltosa para la industria cervecera. Del gluten y la cáscara se elaboran alimentos balanceados para aves y bovinos. El germen es enviado a la Destilería, ubicada en la Planta de Arcor en San Pedro, para su transformación en aceite y borra de aceite para fabricación de jabones. También de la destilación del maíz se obtiene gas carbónico, para la fabricación de bebidas gaseosas y refrigerantes, y 9 variedades de alcoholes, que se utilizan para manufacturar bebidas alcohólicas, productos de perfumería y diluyentes. En la planta de Molienda Seca se obtiene harina de maíz –para la elaboración de polenta y para industria cervecera– ; sémola fina –fabricación de fideos y galletas– ; maíz degerminado –cereales para desayuno– ; salvado –fabricación de galletas– ; pellets –alimentos balanceados para aves y bovinos– y crispies tipo H y confites –producción de barras de cereal y relleno de chocolates/helados–.

Otro ejemplo es la transformación del tomate y del durazno en cuatro plantas industriales –Arcor, San Rafael; Frutos de Cuyo, San Juan; La Campagnola, Choele Choel y La Campagnola, San Martín (Mendoza)– que procesan 122.000 toneladas de tomate provenientes de 1.500 hectáreas propias transformándolas en 69.500 toneladas de producto terminado y 16.000 toneladas de durazno provenientes de 650 hectáreas transformándolas en 10.900 toneladas de productos terminados.

Asimismo el Grupo Arcor:

1. Cuenta con 7 tambos automatizados con 2.800 vacas, con una producción de 28.000.000 litros de leche al año que utilizan para la fabricación de chocolates y caramelos.

2. Posee un Ingenio Azucarero, que tiene una molienda de 1.5 millones de toneladas de caña, que provienen de 25.000 ha y de las cuales obtiene 138.000 toneladas de azúcar anualmente, siendo el 4to productor en la Argentina.

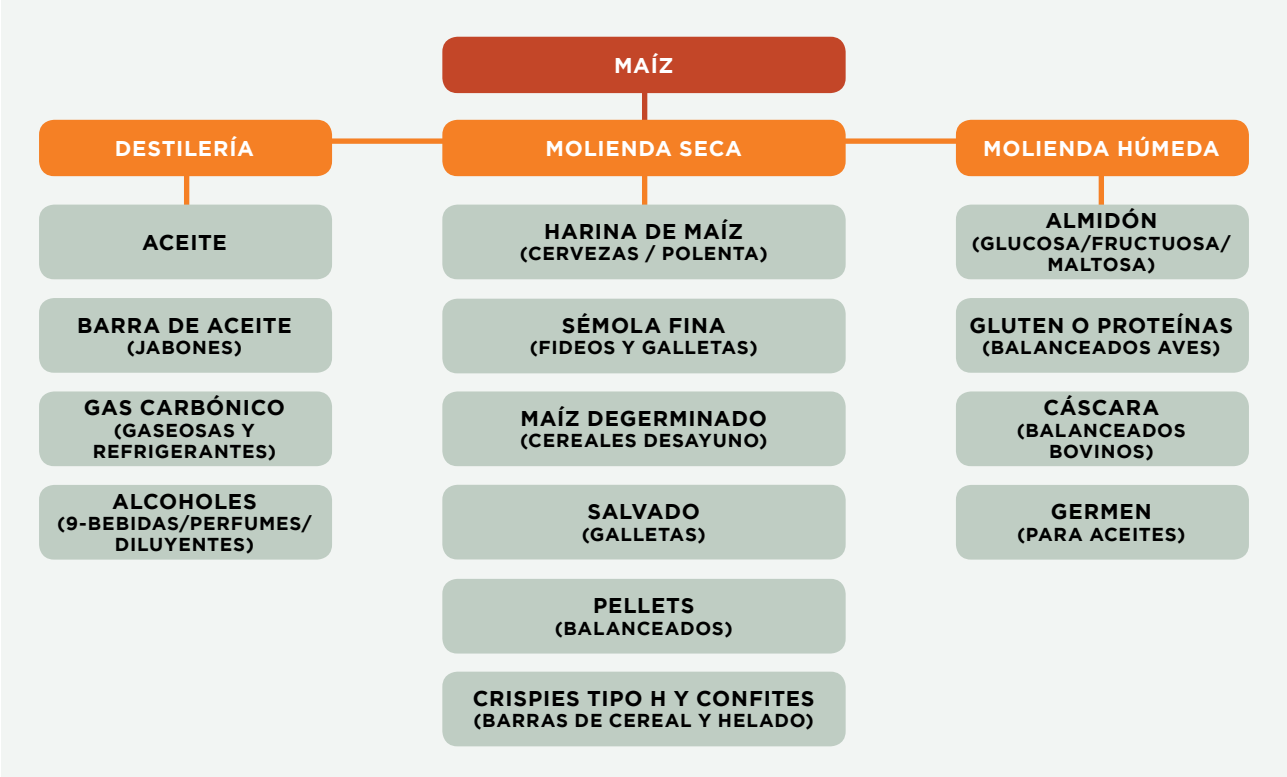
GRÁFICO 5

Cadena de valor



GRÁFICO 6

Esquema de maíz



3. Transforma el trigo en sus plantas de galletas –Salto, Villa Totoral y Campinas– donde consumen 180.000 toneladas de harina de trigo para elaborar 236.000 toneladas de galletas anualmente. El grupo es una de las empresas líderes de galletas de Sudamérica.

Inicialmente creadas dentro del proceso de Integración Vertical, para asegurar la provisión de *packaging* de sus productos como insumo estratégico en su integración productiva, Cartocor, empresa productora de cajas de cartón –principal productor de cartón corrugado en el país utilizando hoy sólo el 15% de su capacidad para cubrir las necesidades del grupo–, y Converflex, productora de envases flexibles –que utiliza el 80% de su producción para abastecer los requerimientos de Arcor–, se han convertido en negocios en si mismos, destinando el resto de su producción al mercado nacional y regional, principalmente para exportadores de vinos y frutas frescas.

2.3 Capacidades tecnológicas y sistemas de gestión operativas

Uno de los elementos que caracteriza a Arcor, desde su nacimiento, es ser empresa innovadora, lo que ha permitido consolidar su posición de liderazgo y su base competitiva. En la etapa comprendida entre 2002 y 2012 se han profundizado sus acciones, sistematizando el trabajo en proyectos de innovación de largo plazo que se caracterizan por tener la ciencia básica y la ciencia aplicada como pilares, para el logro de un creciente proceso de avance hacia la diferenciación, con mayor valor agregado y sustentabilidad. Arcor tiene incorporado al proceso de innovación como parte esencial de su cultura de gestión de su base de negocios. Sus objetivos se caracterizan por una tendencia de ir a lo natural, con alimentos funcionales y suplementos dietarios (innovación en productos y tecnologías de ingredientes), utilizando envases de origen renovable (innovación en envases, diseño, nuevas tecnologías de polímeros y aditivos), con procesos de producción primaria y de elaboración con mayor eficiencia (innovación en campos, gestión agrícola, genética, agroquímicos, procesos industriales, nuevas tecnologías en máquinas y de control, innovación en gestión), con llegada a todos los consumidores (innovación en logística, ventas, datos). Para alcanzar estas metas, Arcor posee alrededor de 140 colaboradores ligados a las áreas de Investigación y Desarrollo (I+D). Los mismos se distribuyen en aproximadamente 100 personas en la Argentina, y 40 personas entre Brasil, Chile, Perú y México.

Las líneas de trabajo son articuladas por la gerencia Corporativa de Vinculación Tecnológica. Por una parte, desarrolla acciones de permanente **Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva,** para tener una actualización permanente y capacidad de comprensión de los eventos, publicaciones científicas, acciones de competidores en el campo de las ciencias y tecnologías y patentes que se desarrollan en la frontera tecnológica internacional. Tiene un plan de informes sistematizados que fueron definidos como ejes estratégicos a nivel de la compañía, realizando búsquedas puntuales a pedido, con el desarrollo del diseño a implementarse de una plataforma de vigilancia de la compañía, definiendo los motores de búsqueda y análisis de datos y participando en proyectos de nuevos negocios. Ha desarrollado dos Proyectos de Antena de Vinculación en forma asociada, uno de ellos en el área de Plásticos con la Unión Industrial Argentina y el otro con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación que abarca varios sectores transversales.

Por otra parte, han profundizado en la última década la **Vinculación Tecnológica** como mecanismo de generación de capacidades tecnológicas propias de la empresa. Generó en forma asociativa más de 70 proyectos. Entre ellos, 37 se realizaron con alianzas estratégicas con Empresas Transnacionales de base innovadora (como Basf, 3M, Cargill, Dupont) y empresas nacionales lideres (como Bago, Gador, Sidus), complementando este nuevo aspecto esencial que distingue esta etapa de la empresa. Esta integración facilita y acelera la innovación, pudiendo concretar contratos de exclusividad y explotación de tecnologías. Asimismo, es creciente su interacción con el Sistema Público de Ciencia y Técni-

ca con más de 30 Proyectos, destacándose las acciones permanentes con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, las Universidades Nacionales de Córdoba, del Litoral, Luján, La Plata y Cuyo, el INTI, el INTA, relacionados con los temas estratégicos de tecnología y productos, como así también de gestión y procesos, que impacten positivamente en la empresa. Complementariamente, es creciente la construcción de redes de trabajos internas, externas y mixtas. Arcor participa en diferentes ámbitos de influencia en las actividades de innovación de la compañía, como cámaras, foros, congresos, ferias, mesas de definiciones de políticas de innovación, dictado de cursos y charlas, siendo un referente confiable claramente identificado por su posición de liderazgo en el fortalecimiento del clima innovador.

A su vez, el aspecto de mayor importancia es la **Gestión de Proyectos de Innovación** que en el año 2012 alcanzaban 42 iniciativas. Desde la gerencia se gestionan y se acompaña a las Unidades de Negocios que adoptan las ideas proyectos previamente incubadas y que tienen un alto potencial de éxito. Se acompaña con los Convenios correspondientes, la construcción de alianzas y protegiendo la Propiedad Intelectual que pudiese generarse o intercambiarse entre los diferentes actores. Los proyectos articulan acciones que apuntan a la salubridad y nutrición; a la protección medioambiental; la gestión agrícola tendiendo a la agricultura certificada y el fortalecimiento de la cadena de valor; la sustitución de importaciones y mejoras de calidad y diferenciación.

Algunos ejemplos de innovación en Arcor han sido:

- Chicles Topline con línea de frescura en gel. Se explota la línea de frescura para hacerla en gel, aprovechando los conocimientos en caramelos a base de gelatinas y pectinas. Primer chicle con estas características.

- Jarabe de Iso Maltooligosacáridos. IMO es un jarabe de maíz desarrollado en Arcor, tiene propiedades de fibra soluble de bajo peso molecular, efectos prebiótico y bajo en calorías. Este proyecto se desarrolló en red con el CERELA (Centro de Referencia en Lactobacilus-CONICET), Universidad de Buenos Aires, CEPROCOR, entre otras instituciones del Sistema Científico-Técnico Argentino.

- Envases compostables y de origen renovable, que reemplacen crecientemente a los envases de PVC, que son generadores de dioxina. Envases flexibles desarrollados en Converflex, en asociación con NatureWorks (empresa de Cargill, proveedora de la resina base), y en red con Dupont, Basf y 3M (proveedores de aditivos especiales).

Por otra parte, y como acción de Vigilancia Tecnológica y herramienta de Vinculación con el Sistema de Innovación Nacional, el Grupo Arcor implementó en el año 2009 el Premio Nacional Arcor a la Innovación en Alimentos. El mismo es de carácter bianual, por lo que se llevaron a cabo a la fecha dos ediciones (2009 y 2011) con un marcado éxito de participación y federalización del mismo, contando con más de 25 trabajos en cada edición, con participación de Instituciones de todo el país. Este premio está avalado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación.

En forma complementaria, el Grupo Arcor esta caracterizado por una vocación de liderazgo en el uso de tecnologías de la información aplicadas a la gestión del negocio y al fortalecimiento de sus ventajas competitivas. En esta última etapa, uno de los hitos más importantes ha sido la implementación de herramientas integradas y modernas para la gestión de su operación.

En el año 2009, la Empresa definió un programa de acciones estratégicas para responder a la necesidad de producir una transformación con mejoras de la eficiencia y agregando valor a los soluciones tecnológicas. Como antecedente de este programa, en el año 2002 se había implementado el Centro Único de Pagos (CUP), un Centro de Servicios Compartidos en el que se procesan los pagos de todo el Grupo Arcor, en un contexto de alta trazabilidad, control y eficiencia. También, entre 2002 y 2006 se integraron los procesos industriales y costos de todo el grupo sobre un único

mapa de procesos y con tecnología JDE. Para 2008, luego de la compra de La Campagnola y el *joint venture* con Danone por Bagley se impuso la necesidad de dar un mejor soporte a sus negocios y así habilitarlos para la mejora permanente y las soluciones de valor que la industria fuera demandando en los años futuros.

Esto dio origen a un plan estratégico de transformación que se denominó Programa Antares. Las distintas plantas y oficinas tenían diferentes versiones de JD Edwards (el ERP de la empresa), algunas aplicaciones de desarrollo interno, y un mapa de datos muy complejo y poco integrado. Como objetivo de Antares entonces, la organización decidió globalizar los procesos y homogeneizar la tecnología, asimilando en cada instancia las mejores prácticas. Así, se unificaron los sistemas en la última versión del ERP (JD Edwards) con un modelo único e integral, que a su vez, contempla los requerimientos de negocio y las regulaciones legales de cada país. En el desarrollo del Programa participaron más de 400 colaboradores de la todas las áreas de empresa y se contrataron consultoras globales con experiencia en soluciones de la industria de consumo masivo; estos consultores de USA, Canadá, Colombia, Australia se sumaron al equipo interno para afrontar el desafío. También se consolidó un *partnership* estratégico con Oracle, tanto para la provisión del *software* como de los servicios de *hosting* y operación. El Grupo Arcor se incorporó al Oracle Development Direct Customer Program para clientes JDE y a tres Consejos de Asesoramiento (Advisory Board) de Oracle especializados en capacidades de la Industria, dando otra evidencia más del desarrollo de alianzas para el manejo de la base de negocios del Grupo Arcor.

Entre las nuevas herramientas implementadas se destacan: JDE E1 9.0, Siebel, Demantra y BPEL de Oracle. El *reporting* y la consolidación de la información estratégica, el *business intelligence* de la empresa, continuó basado en Microstrategy. En cuanto a la infraestructura, desde el inicio de Antares la empresa decidió subir a la nube, conocida también como *cloud computing:* esto es, llevar todos los movimientos productivos y administrativos a una red virtual alojada fuera de los límites de la empresa, permitiendo que los usuarios tengan un puesto de trabajo, cualquiera sea su ubicación; se montó la red en servidores virtuales administrados por terceros, minimizando el impacto de la operación y las actualizaciones. La nube contiene todas las transacciones de las plantas productoras y de las oficinas ejecutivas en el país, desde la orden de compra de un proveedor hasta el *picking* (lectura de un código) de un pedido armado para un cliente, pasando por el pesaje de los camiones que trasladan la mercadería. También mantiene conectada a la empresa con los bancos, las agencias de impuestos de todos los países y con clientes y proveedores para el intercambio electrónico de datos. En suma, el programa Antares es una herramienta integrada y moderna para gestionar su operación, generando sinergias por integración de procesos y centralización de datos y capacidad de generar soluciones globales de negocios. Las acciones desarrolladas son un elemento vital para la construcción de capacidades competitivas que sustenten la marcha hacia la consolidación de Arcor como una empresa de clase mundial. Con Antares, el Grupo Arcor definió y articuló una estrategia para el logro de estos avances en correspondencia con su trayectoria innovadora y de vanguardia.

2.4. Recursos humanos

Las profundas transformaciones que ha tenido la empresa en el nuevo mileno han replanteado y fortalecido la importancia de sus recursos humanos como pilar esencial de su estrategia de negocios, para ello promovió el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo, que constituye un eslabón clave en las ventajas competitivas de la compañía. Los procesos de conformación de Alianzas, las operaciones internacionales en ambientes distintos, la adquisición de empresas y el crecimiento de Arcor han generado enormes desafíos. Así, el crecimiento del empleo fue muy dinámico: en 2001 Arcor empleaba a 12.880 colaboradores, mientras que en 2012 se incrementó a 20.391. Estos cambios y crecimientos, implicaron múltiples y coordinados esfuerzos. La revisión de funciones superpuestas, nuevas necesidades de capacidades, difusión

de las mejores prácticas con el objetivo de homogenizar heterogeneidades existentes, replanteo de la estructura organizacional, programas de capacitación, la internacionalización de funcionarios, entre otros elementos, requirieron de acciones sistemáticas que estuvieran enmarcadas en una visión estratégica.

Los principales desafíos en recursos humanos fueron implementados en consistencia con los objetivos de negocios de Arcor. En primer lugar, se delineó una propuesta de valor con el objetivo de atraer, desarrollar y retener profesionales para soportar e impulsar el crecimiento, especialmente en el exterior. Asimismo se implementó un plan de desarrollo y sucesiones para formar cuadros de reemplazo en los puestos de conducción. Se implementaron la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad creciente, lo que implica desarrollar colaboradores que la sustenten. Una de las metas, era asegurar que la cultura esté en línea con las realidades de los mercados, valores y estrategia de la compañía, incorporando el concepto de sustentabilidad (económico, social y ambiental) a la gestión del negocio.

La propuesta de valor, se fundamentó en desarrollar una política global de compensaciones basada en alineación a la media del mercado y diferenciación para personal *clave*. Asimismo, se planteó la construcción de una empresa atractiva para el desarrollo profesional, articulada con oportunidades de crecimiento; fuerte inversión en comunicación interna, desarrollo y formación; estabilidad organizacional; autonomía de gestión y plena vigencia de la meritocracia. A su vez, se puso especial atención a la generación de un entorno de trabajo motivante, fomentando el liderazgo participativo, en un ambiente de trabajo cooperativo, diverso, innovador y que genere un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. La responsabilidad social y la ética, siempre fueron prioridades en todas las acciones. El objetivo fue desarrollar prácticas apalancadas en los valores de la empresa, que generen un buen clima de trabajo y una cultura facilitadora de su estrategia de atracción y retención de talentos.

Arcor cuenta en 2012 con 20.391 mil colaboradores, siendo uno de los principales empleadores industriales de América Latina. En la Argentina trabajan 13.034 personas, en Brasil 3.808, Chile 1.945, México 865 y en el resto del mundo 689 colaboradores. En la Argentina, más de la mitad del empleo se genera en los negocios de galletas, golosinas y alimentos. La masa salarial anual en 2012 superó los 550 millones de dólares. A nivel nacional, como consecuencia de los distintos modelos de organización de la producción y condiciones económicas de los países, se verifican niveles de heterogeneidad de las productividades y de los costos salariales, destacándose el caso argentino por sus mayores valores en ambos indicadores. Presenta niveles de rotación de su personal menores a los del mercado, con colaboradores relativamente jóvenes y con una creciente profesionalización, que evidencia la transición de la inicial empresa familiar a la conformación de una empresa de clase mundial.

El ingreso a Arcor se da a través de procesos confiables y transparentes que incluyen la asesoría de consultoras externas, publicaciones en sitios Web, el Programa de Pasantías, y un Plan de Vinculación con Universidades. En 2011 se lanzó en todas las empresas del grupo en la Argentina, Negocios Internacionales y Filiales Sur, el Programa *Búsquedas Internas Arcor* (BIA), que apunta a desarrollar a los recursos humanos, identificando el mejor talento para una determinada posición y al mismo tiempo dando respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores. Simultáneamente, se alinea con el objetivo de que todos los colaboradores son parte de la empresa en su conjunto y no están limitados al área de pertenencia ocasional. Se ha logrado, una alta tasa de cobertura con este sistema, en particular en Brasil, a través del Programa de Oportunidades Internas se logró una tasa de cobertura cercana del 80% en los últimos años. A su vez, se están considerando en los procesos de selección e incorporación de personal, criterios de igualdad de oportunidades para personas en situación de discapacidad. El proyecto prevé la adecuación gradual de instalaciones edilicias, equipamientos, sistemas y procesos bajo los criterios de acceso universal. En 2012, seis plantas del grupo ya

establecieron objetivos concretos para la incorporación de personas con discapacidad, y también se dio continuidad a las experiencias de inclusión laboral implementadas con éxito en Brasil y Salto (Provincia de Buenos Aires).

Arcor desarrolló diversas herramientas clave para alinear el desarrollo profesional de sus colaboradores a los objetivos estratégicos de la compañía. El Programa de Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE) se inicio en 2007 para desarrollar y retener a los talentos claves, contribuyendo a la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. El *pool* de talentos está conformado por más de 430 colaboradores, siendo un proceso bianual que ha arrojado resultados muy positivos, en el cual se analizaron los reemplazos de los gerentes y se identificaron puestos críticos y posibles sucesores que facilitan el importante proceso de desarrollo interno de los colaboradores. En 2012, el 85% de las vacantes se han cubierto internamente.

Por otro lado, el 100% de los empleados recibe anualmente una evaluación de desempeño, con impacto en sus remuneraciones y su plan de desarrollo. Esta evaluación se realiza a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que desde el año 2011 incluye la variable de sustentabilidad en los niveles gerenciales y de jefatura de todo el grupo. De este modo, aquellos colaboradores que recibieron capacitación en el tema debieron incluir en su planeamiento de desempeño anual, al menos un objetivo específico de sustentabilidad que contribuya con la Política asumida por la empresa. Como resultado, más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura incorporaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad en su planificación anual, convencidos de que desde su rol pueden contribuir para que Arcor sea una empresa sustentable. Reducción del consumo de agua y energía; sensibilización y concientización sobre sustentabilidad; reemplazo de materiales de *packaging*, reutilización y reciclado; mejoramiento nutricional de productos, promoción de hábitos de vida saludable, relaciones con la comunidad, inclusión y diversidad fueron algunos de los temas que se incorporaron a los objetivos de desempeño. El SGD del personal fuera de convenio se complementa con un sistema de gestión de desempeño implementado por cada negocio para los empleados comprendidos en convenios colectivos de trabajo. En este marco, los colaboradores reciben anualmente un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas dando respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores.

En función al puesto de trabajo, el desempeño y el plan de desarrollo de cada colaborador, Arcor implementa programas de capacitación que responden a las necesidades de cada negocio, planta o país, y están alineados a la estrategia de la compañía. A través de Universidad Arcor, lanzada en 2008, la empresa cuenta con una herramienta estratégica para fortalecer las competencias del grupo, implementando programas de formación presencial y de *e-learning* dirigidos a todos los colaboradores. Se han realizado acciones en más de 20 programas de desarrollo de competencias, liderazgo y formación, cuyas evaluaciones han dado un nivel de satisfacción del 85%. Se han creado Escuelas de Especialidad, abarcando las áreas de Management, Industrial, Comercial, Administración, Recursos Humanos y Finanzas. En la Escuela de Management se han realizado desde Programas de Alta Gerencia hasta Programas de Líderes para operarios. Uno de los proyectos más recientes es la Construcción de Escuelas Técnicas por Especialidad.

Dotación de Recursos Humanos
Promedio 2012

Dotación	Promedio 2012
Argentina	13.034
Brasil	3.808
Chile	1.945
Centro-México	139
Norte y *Overseas*	57
Filiales Sur	202
Perú	258
Ecuador	83
Mundo Dulce	865
Totales	**20.391**

Entre ellas se destacan la *Escuela Industrial,* se inició con foco en las áreas de mantenimiento y calidad y se extenderá a las demás especialidades; la *Escuela de Packaging* –en especial en la actividad de flexibles– y la *Academia de Marketing al Modo Arcor.* Considerando los indicadores de capacitación, en 2011, se dieron 392.967 horas/hombre de capacitación; con una participación de 14.843 personas; a un promedio de 22 horas de capacitación y una de cobertura del 85% de los colaboradores.

En este marco, y bajo el segundo pilar de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, además de los programas corporativos de capacitación, se desarrollaron espacios de formación vinculados específicamente a esta temática, incluyendo el Programa de Liderazgo, el Programa de Inducción, el Minisitio de Sustentabilidad creado en el Portal de Universidad Arcor, y la formación a 35 multiplicadores, que posibilitó desarrollar una red de facilitadores de sustentabilidad en todo el Grupo para comunicar la Política en cascada. La capacitación y sensibilización interna en Sustentabilidad son un eje central en la estrategia del grupo. Por esta razón, la empresa viene trabajando desde el año 2005 en el desarrollo de diversos programas corporativos y otros específicos sobre sustentabilidad, como un factor clave para la construcción de una cultura corporativa comprometida con el tema. Con este objetivo, durante 2011, 2.963 colaboradores participaron en 11.199 horas de formación, sumando un total de 19.865 participantes en 44.628 horas desde 2005. Por otra parte, el espacio de formación brindado por Universidad Arcor, se complementa con diversos programas de formación y cursos (gran parte de ellos dictados a nivel industrial en el marco del Sistema de Gestión Integral), que responden a las necesidades particulares de cada país y negocio.

Otro hito a destacar fue la creación de la Gerencia de Comunicación Interna en 2006 con el objetivo de homogeneizar la comunicación dentro de la organización y desarrollar todos los canales (presenciales, y digitales) que fueran necesarios para lograr una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización, reforzando en cada instancia los objetivos estratégicos de la misma. Para ello, se formó un grupo de más de 30 referentes de comunicación interna que se encuentran ubicados en todas las bases de la organización y garantizan que la comunicación fluya adecuadamente.

Con el objetivo de profundizar la comprensión sobre el tema en general y la estrategia de Arcor en particular, y buscando potenciar la generación de iniciativas para promover el desarrollo sustentable, en 2011 la empresa lanzó la segunda etapa del Plan de Comunicación y Sensibilización. En este marco, se conformó y capacitó a un grupo de 35 colaboradores denominados *multiplicadores,* quienes tuvieron a su cargo la coordinación de encuentros de comunicación de la Estrategia y Política de Sustentabilidad Arcor, dirigidos a los niveles analistas y supervisores. Como resultado, 1.858 personas fueron sensibilizadas en la Argentina, Brasil, Chile, México y la División Internacional. Como próximos pasos, se continuará coordinando la difusión para llegar a todas las plantas del grupo.

A su vez, en el marco del proceso de Gestión de Clima, iniciado en 2007, se continuó con la realización de los Encuentros de Comunicación Interna en las plantas, un canal para escuchar inquietudes y sugerencias, y fomentar la comunicación e integración entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía. El objetivo es desarrollar prácticas apalancadas en los valores de la empresa, que generen un buen clima de trabajo y una cultura facilitadora de su estrategia de atracción y retención de talentos. En 2011 participaron más de 3.200 colaboradores en 256 encuentros, con un índice de satisfacción del 98%, reflejando la alta valoración de los empleados por este canal de diálogo. El grupo avanzó con la comunicación de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional. A partir de los resultados de la Encuesta y de los diversos relevamientos hechos por diferentes áreas, se definieron los planes de acción a trabajar en cada una de las bases, alineados a los siguientes ejes: Calidad de Vida; Liderazgo; y Reconocimiento y Recompensas. Casi el 80% de los planes de acción fijados para los años 2011 y 2012 se cumplieron o están en curso.

En 2010 se creó la posición de un Director de la Compañía, consolidando el proceso de profesionalización del Grupo. La estructura de la empresa es multidivisional, de tipo *holding,* organizada a partir de unidades de negocios, áreas geográficas y unidades funcionales, con cada división a cargo de un Gerente con amplios grados de autonomía. Cada Gerente General reporta al Director. El resultado es una creciente descentralización de funciones, pero sin abandonar el concepto de empresa integral, trabajando permanentemente en la generación de interacciones para la construcción de una estrategia de negocios plenamente articulada. La creación de competencias, el desarrollo profesional y la atracción de los mejores talentos, es parte del cambio permanente de la empresa, que debe ser inscripta en el escenario local y global del desarrollo de la estrategia de negocios. El camino a recorrer tiene enormes desafíos. Es necesario redefinir permanentemente la estructura organizativa de los responsables de los recursos humanos para tener articulación con el conjunto de la corporación. La carrera internacional y el recambio de los altos ejecutivos es esencial para darle la renovación adecuada a la creciente competencia. La atracción de los mejores recursos humanos, los planes de jóvenes profesionales, el cuidado de las relaciones laborales, una gestión de la cultura y la sostenibilidad con evaluación permanente, son algunos de los desafíos que se presentan en lo inmediato.

2.5 Gestión ambiental

Desde los inicios de Grupo Arcor, sus pioneros comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esa convicción fue evolucionando y tomando diferentes formas con el transcurso del tiempo, marcados por algunos hechos que pueden considerarse clave para lograr el desarrollo en la gestión ambiental alcanzado en la actualidad.

Este proceso tiene dos antecedentes en la década del 90. En 1992 se articula con 10 empresas líderes en la fundación del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), como una réplica del World Business Council for Sustainable Development, con el objetivo de promocionar, propiciar y difundir el Desarrollo Sostenible en nuestro país. En 2012, está constituido por 69 empresas líderes argentinas. El segundo hito fue en 1994 con la formalización de la Gerencia MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial) con el objetivo de definir y coordinar la gestión relativa al ambiente y a la seguridad en el trabajo, a nivel corporativo con el objetivo de ser referente mundial en buenas prácticas de higiene, seguridad, medio ambiente y control de plagas.

MAHPI es una forma de gestionar el Medio Ambiente (eliminación o reducción de los impactos adversos), la Higiene (ambientes de trabajo sanos y confortables) y la Protección Industrial (seguridad de las personas). El principal ámbito de acción está en las fábricas, los depósitos y las comunidades en las que están localizadas las fábricas.

La gestión tiene tres bases que la sustentan: *1.* cumplimiento de la legislación ambiental y de seguridad en el trabajo; *2.* la existencia de operaciones industriales ecoeficientes, y *3.* el control de los riesgos laborales

En 2004 forma parte del grupo promotor, ocupando un lugar de liderazgo, que crea la red local del Pacto Global comprometido con los diez principios de responsabilidad social corporativa de Naciones Unidas. En 2012 son 370 organizaciones las adheridas, dando forma a la red más grande del país y una de las principales a nivel mundial. En 2005, se profundizó su compromiso con la puesta en marcha del Programa de Responsabilidad Social Empresaria, cuyos componentes centrales son los Códigos de Ética y Conducta de la empresa.

Considerando los hechos enumerados como marco de referencia, la organización y definición de una metodología de trabajo, completan el encuadre que permite desarrollar la gestión ambiental considerando la mejora continua en su más amplio sentido. Esta organización está planteada en el Sistema de Gestión Integral (SGI) que el grupo diseñó y adoptó como metodología de gestión industrial.

El sistema está sustentado por seis componentes que son el eje principal sobre el cual se estructura el sistema: *1.* compromiso y liderazgo de la dirección; *2.* orientación a los clientes y la comunidad; *3.* gerenciamiento de los Procesos; *4.* recursos humanos comprometidos; *5.* proveedores confiables y *6.* mejorar continuamente.

El objetivo de la empresa es utilizar en todas las plantas el SGI con el fin de lograr los mejores resultados en cuanto a eficiencia y pérdidas, al cuidado del ambiente, la mejor calidad a la que el consumidor puede aspirar, un ambiente de trabajo sin riesgos para el personal y el crecimiento personal y profesional de nuestra gente, basado en el aprendizaje continuo. En 2012 hay 33 plantas que han obtenido y mantienen la certificación de la Norma Internacional del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y 18 con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional OHSAS 18001.

A partir de la firma de la Política de Sustentabilidad Arcor en 2011, como se analizará en la próxima sección, se estructuran las actividades y planes de acción considerando en profundidad los compromisos asumidos y la totalidad de la cadena de valor. El punto de partida fue el armado de la Matriz de Riesgos y Oportunidades, que resume los temas críticos de sustentabilidad detectados considerando un escenario de mediano plazo, lo que llevó a la definición de los cinco compromisos específicos. Tres de los cinco compromisos están directamente relacionados a la gestión ambiental: 1. el uso racional del agua, 2. la eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global y 3. uso racional del *packaging*.

A nivel corporativo se han definido iniciativas específicas a desarrollar y completar en los próximos cinco años. Algunas de ellas son: *1.* cálculo del inventario de carbono de toda la Compañía; *2.* programa eficiencia energética para reducir la generación de GEIs; *3.* análisis ambiental del *packaging* y *4.* cálculo de la huella del agua (único programa no iniciado aún).

2. 6 La responsabilidad social empresaria y la sustentabilidad

La responsabilidad social empresaria

La responsabilidad social forma parte de la identidad de Arcor desde su fundación. Ya en ese entonces, se privilegió un modelo de desarrollo que equilibraba el logro económico con el aporte de valor social y ambiental. Las acciones de sustentabilidad han sido coherentes a las raíces del grupo, que se refieren a su identidad fundacional, que se caracterizan por su origen familiar, la sensibilidad social, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo. La trayectoria de crecimiento y el éxito de Arcor está pautada en sus valores y principios, que reflejan el modo de ser, pensar y hacer de la compañía. En todos sus documentos corporativos se plantean como valores esenciales la integridad, el compromiso, el respeto, la confianza y el liderazgo, que implicaron una práctica cotidiana de desarrollo de los negocios con principios éticos consistentes.

Esta convicción del grupo de ser miembro relevante y responsable de la comunidad, motivó la preocupación de generar prácticas socialmente responsables, siendo un hito muy significativo la creación en 1991 de la Fundación Arcor. De manera organizada y corporativa, la Fundación focaliza su trabajo en intervenciones sociales que promuevan mejores oportunidades educativas para los niños, niñas y adolescentes de la Argentina. En su larga trayectoria de trabajo, *1.* apoyó a 2.056 proyectos, que tuvieron como protagonistas de sus iniciativas a 2,6 millones de niños, niñas y adolescentes de todo el país; *2.* articuló su trabajo con más de 2.000 organizaciones, *3.* fue distinguida con 18 premios y reconocimientos por su labor y *4.* apoyó y editó 172 publicaciones sobre la temática de la infancia.

El enfoque central de trabajo con la infancia, a través de la inversión social privada –que implicó el aporte voluntario, por parte de la empresa, de sus recursos financieros, humanos técnicos, gerenciales y/o en especie, de forma planificada y evaluada, para el interés público– se ha fundado en:

- Contribuir al desarrollo integral de la infancia desde una perspectiva de derechos.
- Poner énfasis en lo educativo: elegir la educación como herramienta clave en la producción de mejores oportunidades.
- Una lógica de abordaje comunitario haciendo de cada comunidad un espacio de oportunidad educativa para el desarrollo integral de sus niños.

A partir de 2004, Arcor comenzó a trabajar con el objetivo de generar una visión compartida en materia de responsabilidad social empresaria (RSE) para toda la compañía. Ese mismo año el grupo creó el Instituto Arcor de Brasil, que también concentra sus esfuerzos en el apoyo a la infancia a través de la educación. Desde 2004 el Instituto acompañó 316 proyectos educativos y llegó a más de 1 millón de niños y jóvenes de 16 Estados brasileños.

Para 2005, Arcor decidió incluir la RSE de manera programática en todos los niveles de la compañía: desde sus políticas de negocios y su forma de gestión, hasta la relación que mantiene con cada uno de sus públicos. Dos fueron los hitos clave que sentaron las bases para la consolidación de las prácticas socialmente responsables en toda su actividad: la puesta en marcha del Programa de Responsabilidad Social Empresaria en 2005 y la creación –en 2006– de una gerencia corporativa específica para gestionarlo. A partir de 2006 todos los esfuerzos de Arcor apuntaron a alinear e integrar las prácticas existentes, promover la corresponsabilidad de los actores involucrados y establecer un sistema de gestión. Otro hito importante llegaría en 2006 cuando la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social logró sistematizar –por primera vez en 55 años– la trayectoria del grupo y sus metas en un Reporte de Sustentabilidad, un informe anual que da cuenta de cómo la empresa está trabajando en diferentes iniciativas de RSE. En 2007 Arcor dio un gran paso en vías de sistematizar sus acciones comunitarias: desarrolló y aprobó la Política de Inversión Social Arcor (ISA), que establece los criterios que orientan la canalización de recursos destinados al desarrollo integral de las comunidades en las que opera.

La sustentabilidad

Durante 2009, el Grupo Arcor se planteó como nuevo desafío el tránsito del concepto de RSE al de Sustentabilidad. A partir de esta evolución se buscó enfrentar dos grandes desafíos: por un lado, tener mayor claridad del valor y las ventajas de la sustentabilidad para el negocio, y por otro, promover una gestión transversal e integral de estos temas en la empresa. Esto implicó conocer los principales riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para el negocio pensado en un largo plazo, desarrollar iniciativas innovadoras en función de las necesidades del negocio y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general. En este marco se trabajó en la elaboración de la Estrategia y Plan de Sustentabilidad para los próximos años y en la definición de la Política de Sustentabilidad Arcor.

La Estrategia de Sustentabilidad Arcor está compuesta por tres pilares: sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión.

- Sustentabilidad en la estrategia del negocio: integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en toda la cadena de valor, actuando de manera innovadora y proactiva.
- Sustentabilidad en el desempeño de las personas: promover, apoyar, monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa desde la perspectiva de la sustentabilidad.
- Sustentabilidad en el sistema de gestión: establecer un sistema de gestión de la sustentabilidad transversal a todas las áreas de la empresa.

La Política de Sustentabilidad está conformada por un compromiso general con el desarrollo sustentable y cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios: uso racional del agua; eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global; uso racional del *packaging*; respeto y protección de los derechos humanos y laborales; vida activa y nutrición salu-

dable. Todos estos logros, además de generar valor para los grupos de interés de Arcor y la sociedad en su conjunto, han impactado positivamente en la gestión del negocio. Contribuyeron al valor de la marca y a la reputación de la empresa; a mejorar la economía de costos y la productividad; al fortalecimiento del capital humano de la compañía; a facilitar el acceso a nuevos mercados; y a gestionar riesgos y reforzar la licencia para operar.

A través de la gestión sustentable, la empresa *cuida* los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona promoviendo relaciones de largo plazo y de confianza *(stakeholders):*

- *Empleados:* gestión de clima, salud y seguridad ocupacional, formación, programa de desarrollo de recursos estratégicos, programa de búsquedas internas, acciones dirigidas a hijos de los colaboradores. Programa de Inclusión de personas con discapacidad. Proyecto género.
- *Proveedores:* acciones de sensibilización y capacitación, proyecto de compras inclusivas responsables, proyecto contra el trabajo infantil, acciones de fortalecimiento y desarrollo de proveedores. Programa Agro Sustentable.
- *Clientes:* acciones de sensibilización y capacitación, fortalecimiento y Desarrollo. Proyecto de negocios inclusivos en almacenes. Planes de sustentabilidad en distribuidores.
- *Consumidores:* servicio de Atención al Consumidor, encuentros con consumidores, adhesión a códigos autorregulación publicitaria. Proyectos de marketing con impactos sociales.
- *Comunidad:* relación con más de 14 mil organizaciones sociales. Acciones de Fundación Arcor, Instituto y Programa de Relaciones con la comunidad (en 22 comunidades de la Argentina y Chile).
- *Participación en espacios públicos:* participación activa en más de 60 cámaras y organizaciones empresarias. Miembros activos de Pacto Mundial de Naciones Unidas, RedEAmérica, Red Mundial de Banco de Alimentos, y Red de Empresas contra el Trabajo Infantil.

3. UN LUGAR EN EL MUNDO

3.1. Desarrollo de negocios en Brasil

Desde el inicio, el Grupo Arcor consideró a Brasil como un mercado estratégico. Esta visión de largo plazo impulsó los primeros esfuerzos exportadores durante la década del 70. En 1981 adquiere Nechar Alimentos Ltda., una empresa de caramelos localizada en Río das Pedras, San Pablo, una tradicional fábrica brasileña que elaboraba 5.000 kilos diarios de productos. Tres décadas después, en 2012, como resultado de este foco y compromiso estratégico, Arcor de Brasil es un competidor inserto en la industria alimenticia brasileña produciendo sólo en golosinas 240.000 kilos diarios. Elabora más de 300 productos, en las cuatro categorías en las que participa: alimentos, golosinas, galletas y chocolates, totalizando 163 mil toneladas anuales, con una posición de liderazgo en varios segmentos de mercado. Es líder en el mercado de chicles infantiles; la cuarta marca y el tercer productor de chocolates –compitiendo con las principales empresas globales– ; es uno de los competidores más significativos de galletas y el principal exportador de golosinas de Brasil. Para desarrollar esta activa presencia en el mercado brasilero, posee cinco plantas productoras; alrededor de 4.300 personas ocupadas; cuatro centros de distribución; seis oficinas regionales y una red de 93 distribuidores que abarca a todo el país. Para enfrentar los desafíos de este crecimiento, fue necesario realizar importantes esfuerzos y enseñanzas, incluyendo:

- Un acabado conocimiento del mercado nacional, sus segmentos constitutivos, cultura, necesidades, hábitos, actitudes, impulsores, ocasiones y canales de consumo.
- Desarrollo de nuevas propuestas de valor (marcas y productos), innovadoras, diferenciadas, reconocidas y adecuadas a las características de consumo.
- Necesidad de compatibilizar un crecimiento acelerado con obtención de rentabilidad y autofinanciamiento.
- Creación de una red de distribución con niveles de servicio y costos competitivos, cubriendo las geografías y canales consistentes con los objetivos estratégicos.
- Masa crítica y escala eficiente, alineando permanentemente al modelo de negocios.

Bajo esta perspectiva, la evolución de Arcor de Brasil puede ser entendida como la respuesta a los desafíos propuestos por el mercado y a la dinámica competitiva. Así, durante la primera etapa que comprendió la década del 80, el foco estuvo en el mercado de caramelos y chicles, donde se trató de conseguir una escalada anticipada, duplicando la producción de caramelos después de adquirir la empresa Nechar. Como parte de esta estrategia, poco tiempo después, fue iniciada la instalación de líneas de chicles confitados y, en pocos años más, se construyó una planta completa de chicles que incluye la fabricación de la goma base. Al mismo tiempo y siguiendo prácticas y enseñanzas de la estrategia exportadora de las operaciones argentinas, fueron estimuladas las primeras exportaciones. Como resultado de estos esfuerzos, hasta el final de la década, el volumen de producción total pasó de 6 a 100 toneladas/día.

A partir de los años 90, factores como el conocimiento gradual del mercado, la red de distribución que se constituía y la necesidad de ampliar la oferta de clientes frente a los competidores locales y multinacionales, activaron la entrada en la categoría de chocolates. El desarrollo de la posición competitiva de Arcor en este segmento comenzó con un proceso de importación, que luego permitió la diversificación de la línea de productos. Conseguida una escalada relevante, el grupo en 1999, inauguró la planta de chocolates más avanzada de la región en Bragança Paulísta, así se consolidó como el cuarto competidor en chocolates y se profundizó la plataforma exportadora a partir de Brasil. Las capacidades fortalecidas del conocimiento de consumidores y la innovación permitieron a Arcor, en esta etapa, dar una respuesta efectiva al mercado, a través, de la inserción de productos como bombones, tabletas, huevos de Pascuas y chocolates infantiles. Con esto, la facturación se aproximó a los U$S 100 millones, a fines de los años 90.

El ritmo de innovación se mantendría durante los años 2000, consiguiendo 20 lanzamientos por año, con foco inicial en chicles y después en chocolates, orientándose a productos diferenciados, en línea con la estrategia definida. A esta altura, el proceso de crecimiento y diversificación lleva a la empresa a enfrentarse con competidores fuertes y resguardados en múltiples subsegmentos de varias categorías a lo largo de la extensa geografía de Brasil. El desafío consiste en compatibilizar de forma rentable, el crecimiento con los niveles de inversión necesarios para obtener las posiciones pretendidas desarrollando marcas. Arcor, responde fortaleciendo y extendiendo sus marcas para alcanzar una eficiencia con inversiones y adquiriendo Kid's, Poosh, 7 Belo y Amor, que le facilitarían el acceso a una mayor presencia y distribución en regiones como San Pablo, Centro y Sur del país. Asimismo, incorpora al mercado las líneas de chocolates Chokko Snack. A principios de la década logra el liderazgo en la categoría de gomas de mascar infantiles. También logra de manera eficaz posicionarse regionalmente con marcas y productos que tienen potencial de globalización como caramelos *Butter Toffees,* chicle *Big Big* y chocolate *Tortuguita*. Así, en la categoría de caramelos de leche alcanza el 90% de la participación del mercado.

Los procesos de innovación de Arcor, en este período, no se limitaron al desarrollo de productos y marcas y penetraron en nuevas e innovadoras formas de marketing, vinculando las necesidades de los consumidores, con productos y marcas a las causas sociales. En este sentido, a partir de 2003, la empresa se asoció al proyecto ambientalista para la preservación de las tortugas marinas y de la vida acuática en general –TAMAR-IBAMA–, realizando la campaña *Amigos del Mar,* una iniciativa de educación ambiental para concientizar sobre la protección de esta especie. El portavoz es el personaje *Tortuguita Tamar,* un chocolate en forma de tortuga marina especialmente desarrollada para la campaña.

El fuerte proceso de expansión y crecimiento en este período se apoya en un importante desarrollo de la red de clientes-distribuidores. Este movimiento permite a Arcor aumentar de 60 clientes-distribuidores, en 2000, a 93 en la actualidad, cubriendo 150.000 puntos de ventas, con 750 vendedores de distribuidores, siendo la clave para equilibrar su portafolio de canales, aumentando las ventas a través de los clien-

tes-distribuidores. En 2005, cuando Arcor ingresó al mercado de galletitas, el nivel de actividad llegó a 80 mil toneladas/año y la facturación anual fue de 150 millones de dólares.

La sociedad regional con el Grupo Danone en el negocio de galletitas, abrió una oportunidad significativa en el mercado más grande y de mayor potencial de la región, teniendo especial importancia para Arcor de Brasil. La constitución de la nueva organización, en la cual Arcor asume la gestión operacional, integró dos plantas productivas, incrementando su dotación en casi 2.000 personas y duplicando su producción. El proceso de integración consiguió capturar sinergias en la utilización de la fuerza comercial, la atención al canal supermercados, la incorporación de nuevos clientes-distribuidores a la red, el aumento de la importancia del grupo en sus ventas y la incorporación de valiosas capacidades de marketing. El desempeño de Bagley Brasil entre 2004 y 2012, nos indica que sus ventas se incrementaron de 77 a 150 millones de dólares; en Reales corrientes el crecimiento fue 227 a 353 millones de R$ y los volúmenes vendidos de 69 mil a 83 mil toneladas. En un mercado brasilero de galletitas que en 2011 fue de 388.123 toneladas, la participación de Arcor, con sus líneas Bagley-Aymoré-Triunfo-Danix y Break Up, fue del 6,7% del mercado de Brasil. En suma, un notable dinamismo en las ventas, que le ha dado una masa crítica esencial al grupo, en un mercado de márgenes reducidos, que plantea desafíos futuros permanentes de incorporación de valor, para lograr la ecuación de dinámicas facturaciones con rentabilidad.

Para consolidar su presencia, en 2005 entra en el mercado de *Panetones* (pan dulce). En 2007 inaugura su Centro de Distribución en Campinas y, a su vez, pone en funcionamiento la Planta en Recife –Estado de Pernambuco–, para la elaboración de chicles, chupetines y caramelos, que le permite atender el crecimiento en los mercados del Norte y Noreste del país. A su vez, se realizan esfuerzos de promoción y valorización de sus marcas incluyendo la participación de artistas muy reconocidos. Asimismo, se realizan muy significativos esfuerzos en el área de recursos humanos, captando ejecutivos jóvenes, pero con experiencia previa en posiciones claves en corporaciones transnacionales de primer nivel y una fuerte motivación emprendedora, incentivados a participar con mayor grado de libertad en la gestión estratégica de la base de negocios, fortaleciendo las áreas de ventas, marketing y al equipo de Dirección. Estas incorporaciones están alineadas en la conformación de una empresa que sea uno de los mejores lugares de trabajo en Brasil. Se profundizó la capacitación, incluyendo un programa de formación de posgrado corporativo. El carácter polivante de las tareas que desarrolla el personal es un importante activo del grupo, que requiere de una gran motivación, para resolver los múltiples esfuerzos de desenvolverse en un mercado con fuerte inyección de competencia por parte de empresas líderes mundiales.

Durante los últimos años se verifica un significativo fortalecimiento del mercado doméstico brasilero, impulsado por términos de intercambio internacionales muy favorables y un proceso de movilidad social ascendente, que implicó el acceso de más de 50 millones de personas adicionales a niveles de poder adquisitivo desconocidos en el pasado, generando en Brasil un potente y masivo mercado interno. En este contexto la respuesta competitiva de Arcor le permitió un desempeño muy positivo. Algunos de los indicadores en el período 2001 al 2012 más relevantes son los siguientes:

- Las ventas, medidas en reales se multiplicaron cuatro veces, pasando de 232 a 970 millones de R$. Medidas en dólares, las cifras nos muestran un crecimiento de 99 a 553 millones de dólares. En volumen físicos, los incrementos fueron de 56.630 a 162.976 toneladas. Este dinamismo de las ventas estuvo asociado a una mayor penetración en el mercado doméstico, manteniendo niveles de exportaciones algo superiores a los 30 millones de dólares anuales.

- La apertura de nuevas plantas, centros de distribución y adquisiciones, fue posible por un vigoroso proceso de inversiones, de casi 140 millones de dólares en esta etapa. A su vez la ocupación se duplicó, pasando a contar con cerca de 4.300 colaboradores.

> La producción de chocolates crece de 8.000 a 19.000 toneladas, logrando mantener una participación del dinámico y competitivo mercado de Brasil cercana al 5%. En chicles se aumentó de 17 mil toneladas a un máximo de más de 25 mil toneladas, con una participación que alcanzó valores en torno del 45% del mercado. En caramelos se logró un máximo de producción de 16.000 toneladas anuales, con un *share* de mercado entorno del 16%. Como se mencionó anteriormente, en galletitas se triplicaron las ventas en dólares, con una participación del 6,7% del mercado.

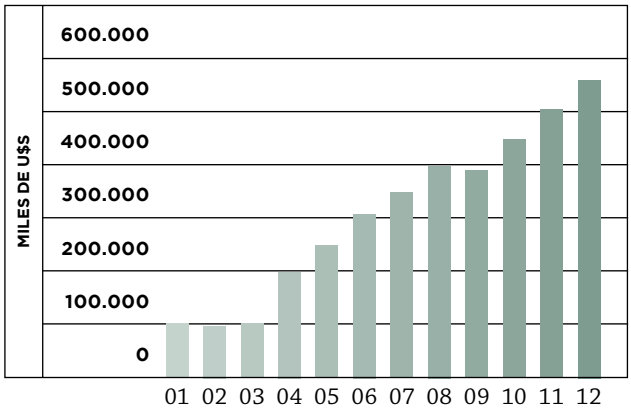
Este desempeño de Arcor le ha permitido que en 2012 se comiencen a tener resultados positivos en la rentabilidad de sus operaciones, luego de tres décadas de esfuerzos competitivos. Brasil es un mercado clave en la estrategia de la empresa. Para lograr una posición competitiva se deben desarrollar estrategias que le permitan mantenerse y crecer con rentabilidades crecientes en el privilegiado grupo de 5-6 empresas globales altamente profesionalizadas que operan en el país, conjuntamente con alrededor de 300 empresas de menor dimensión. El crecimiento orgánico no es suficiente. El desafío es combinar volúmenes, pero con un foco en la participación creciente de productos mas diferenciados. Las especificidades de Brasil, por su tamaño, la activa competencia de los mayores competidores mundiales y las propias especificidades del mercado, implican desarrollar un modelo de negocios en un contexto muy competitivo.

GRÁFICO 7

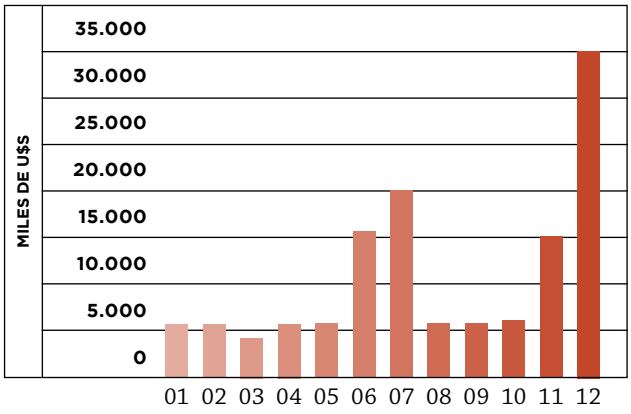
Principales indicadores de Arcor-Brasil 2001-2012

En millones de dólares y toneladas

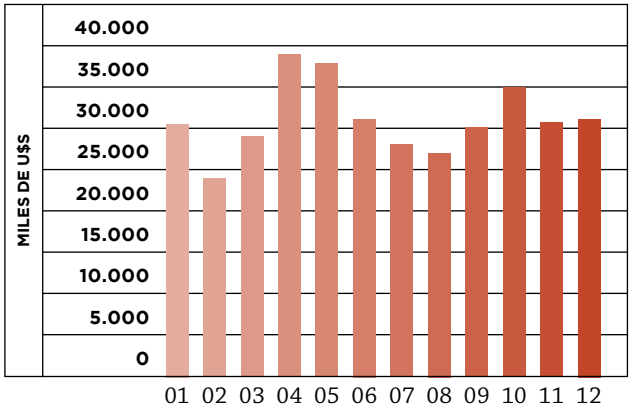
Ventas totales en miles de U$S



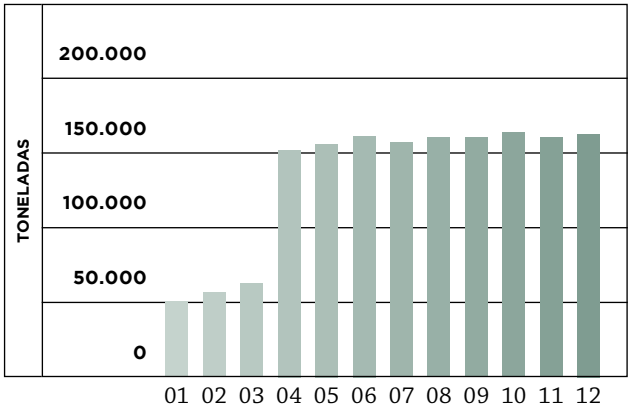
Inversiones en miles de U$S



Exportaciones en miles de U$S



Ventas en toneladas



En este contexto –de alta competencia y de tratar de posicionarse en los segmentos de mayor valor que se traduzcan en resultados crecientemente positivos–, en 2012 se emprenden acciones sistemáticas, que a finales del año se concretan con el fortalecimiento estratégico del Bon o Bon, una de las marcas emblemáticas de la empresa. Se articularon las tareas, de varios meses de 70 colaboradores en un equipo multifuncional, en: *1.* marketing, con una inversión de 15 millones de dólares, para el desarrollo de la marca, de sabores y de conocimiento de las características del mercado; *2. packaging,* con el desarrollo de un envase más ecológico –con alto contenido de fuentes renovables–, con un sellado con ultrasonido para lograr un envase de excelencia en la conservación del producto, dotado de un sistema de apertura fácil y *3.* un proceso de inversiones, que abarcando otros productos, alcanzó los 85 millones de dólares, en línea de mejoras de eficiencia y aumento de la producción en las plantas industriales.

El éxito de Arcor de Brasil dependerá fundamentalmente en que consolide su posición de mercado basada en sus históricas capacidades de innovación y distribución, buscando estrategias, costo y capitales eficientes para lidiar con competidores locales y multinacionales en el gran mercado brasileño. Así, la agenda estratégica de Arcor de Brasil incluye importantes desafíos y oportunidades. Se requiere mantener y profundizar su inserción en Brasil mediante el desarrollo de sus negocios e iniciativas de responsabilidad social empresarial, como las que viene desarrollando el Instituto Arcor Brasil en el área de educación. Los avances logrados en la ultima década son muy auspicios para consolidar al grupo en el largo plazo en Brasil, pero al mismo tiempo, la experiencia nos enseña que los desafíos competitivos no permiten pausas, deben ser prácticas colectivas con atención permanente en profundizar el desarrollo de capacidades críticas, capacitar y captar recursos humanos, innovar, desarrollar el marketing y distribución e inversiones para el posicionamiento de marcas y productos diferenciados, sostenidos por un modelo productivo de primer nivel internacional.

3.2. Hacia la empresa global. La expansion internacional

Con una temprana vocación exportadora y habiendo sido una de las primeras empresas de países en desarrollo con internacionalización a través de inversiones extranjeras en plantas industriales y canales de distribución-comercialización, acompañado con la visión de que su mercado es el mundo, el Grupo Arcor logró consolidarse en el mercado internacional y hoy tiene presencia marcaria en más de 120 países de los 5 continentes. Arcor es un grupo multinacional líder con 39 plantas industriales en Latinoamérica, de las cuales 10 están fuera de la Argentina, y 13 oficinas comerciales alrededor del mundo, la expansión internacional de los negocios sigue siendo una columna central de su crecimiento. La compañía mantiene su estrategia de expansión en los mercados internacionales, posicionando a Arcor como el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú, globalizando negocios y desarrollando alianzas estratégicas con empresas líderes. Comparando las ventas de 1996 y de 2011, se verifica una creciente importancia de su presencia internacional. El mercado argentino disminuye su participación del 79 al 63%, mientras que Brasil crece su participación del 12 al 18%, la región andina del 3% al 9% y México, representa actualmente el 4% de las ventas mundiales.

Considerando las exportaciones, sus valores casi se duplicaron entre 2002 y 2012, de 200 a casi 400 millones de dólares. Sudamérica representa casi la mitad del destino de estas exportaciones, destacándose la participación creciente de África y Asia, que hoy representan casi el 20% de las exportaciones, habiendo crecido alrededor del 300% sus valores en dólares en el período. A su vez, alrededor de la mitad de las exportaciones se realizan al interior de la red internacional de producción y distribución de la propia empresa, correspondiendo el resto a las ventas a terceros. Desde la Argentina se exportan alrededor de 50 millones de productos destinados al uso industrial

–fundamentalmente envases–, correspondiendo los valores restantes a golosinas, chocolates y galletas, destinados al consumo final. Dos tercios de las exportaciones tienen su origen en la Argentina, mientras el tercio restante está explicado por exportaciones de Brasil, Chile y México.

3.2.1. Acciones más allá de América Latina

Con la capacidad de desarrollar negocios en un marco altamente competitivo, de adecuarse a las necesidades locales y de integrarse globalmente, la División Norte - Overseas (responsable fuera de América Latina) basa su estrategia en acceder a los mercados con marcas globales, con capacidad de adaptación, con competitividad y trabajando junto a los mejores distribuidores. Los lineamientos estratégicos del negocio surgen de la definición de una combinación de países estratégicos: *Angola, Congo, Mozambique, USA, Canadá, Corea del Sur, China, EAU, Filipinas, Vietnam, Tailandia, Europa del Este, Israel, India, Arabia Sudita y Península Ibérica* y marcas *core: bon o bon, Butter Toffees, Blow Up!, Rocklets, Plutonita, Mr. Pops, Menthoplus*.

En su proceso de acercamiento a los mercados, la estrategia de Arcor ha sido conformar equipos humanos integrados por expatriados capaces de transmitir el *know-how* de Arcor a las operaciones en el exterior y colaboradores locales que a partir del conocimiento de los mercados, contribuyen a acortar las brechas culturales. Así, en 2002, a las ya existentes oficinas comerciales de Miami, USA (1993) y Ontario, Canadá (2001), se suma la filial Arcor en Barcelona, España, como un medio para darle mayor foco a la región de Europa y Península Ibérica, constituyendo la primera oficina fuera de América. En 2006, tras tres años de contar con una *Home Office* en Sudáfrica, se realiza la apertura de una oficina comercial en Durban, atendiendo principalmente a los mercados de África Subsahariana. En el mismo año Arcor se instala con una Oficina de Representación en China, fundamental para desarrollar una etapa exploratoria en la región, que luego en 2011 evolucionaría hacia una filial para actuar directamente en el mercado local sin intermediarios, logrando una mayor flexibilidad y control sobre la operación. Además, Arcor en China lleva adelante el reempaque de productos de la Argentina, Brasil y México para comercializarlos en el mercado interno. De esta forma la filial se queda con el valor agregado del reempaque del *packaging*, que antes lo tenía el importador. El resultado son presentaciones mucho más *customizadas* para el consumidor asiático en general, pero con toda la calidad de origen de sus productos. Asimismo y siguiendo el objetivo de basarse en los mercados para lograr mayor cercanía con los clientes, se abren *home offices* en Dubai, Emiratos Árabes Unidos (2006), Casablanca, Marruecos (2007), Bangkok, Tailandia (2008), Lucknow, India (2009), Luanda, Angola (2010), Ho Chi Minh, Vietnam (2010) y recientemente Accra, Ghana (2012), incorporando figuras de *trade marketing* y *country managers*.

La facturación del Negocio evolucionó de u$s 68 millones en 2002 a u$s 173 millones en 2012, lo que implica un crecimiento acumulado a una tasa anual acumulativa del 10%. Esto fue posible gracias a un crecimiento sostenido en las distintas regiones en las que el Negocio opera, afrontando distintos contextos de crisis económicas, políticas y sociales, con niveles de facturación anual aproximados en 2012, en la Península Ibérica u$s 4 millones; USA u$s 50 millones; África, la región más dinámica, supera los u$s 53 millones; Europa u$s 11 millones (crecimiento del 93% respecto de 2002); India y Mundo Árabe u$s 18 millones ; Asia Pacífico u$s 30 millones (440% más que en 2002). Las razones de este crecimiento se sustentan en la presencia en los principales mercados, a través de las oficinas y de visitas periódicas; el foco en aquellos productos con mayor potencial en cada región, con especial atención a las marcas core y la inversión en marketing para ese portafolio.

Entre los hitos, se destacan:

- Realización de campaña publicitaria masivas en África y mundo árabe que incluyó TV, radio, gráfica y vía pública.

- Regionalización de las acciones de *Trade Marketing* en todo el continente de África (19 mercados).
- Desarrollo de empaques especiales para entrar a competir en la categoría de *Gift packs* en el mundo árabe.
- Primera participación de Arcor en la feria comercial en Dubai "Gulf Food 2010".
- Adaptación de líneas de producción y sabores de acuerdo al paladar asiático. Ej. Caramelo de leche blanco, menos dulce.
- Regionalización del negocio de Butter Toffees en Asia, con eje en China-HK.
- Comercialización y posicionamiento exitoso en Japón, Corea, Tailandia y Vietnam.
- En 2003 se empieza a comercializar en forma directa con la empresa ALDI (cadena de descuento líder en Europa) para atender los mercados de Holanda y Bélgica.
- En 2009 se comienza con el proceso de apertura de los países del CIS (Georgia, Ucrania, Azerbaiyán, Armenia, Uzbekistán).
- Primera participación de Arcor en la feria comercial de Rusia *Prodexpo Rusia 2009* y *World Food Rusia* en el 2010.
- Lanzamiento del proyecto península, en el cual España, Portugal y Andorra pasan a formar una unidad independiente.
- En 2011: se logra masificar la distribución de Bon o Bon y Alfajores en las tiendas Walgreens del sur de la Florida.
- Se realizan operaciones de *Contract Manufacturing* en USA: *1.* con Nabisco en 2004, un negocio que asegura 3.000 toneladas de *Cream Savers*. *2.* con General Mills 2004 por 3 años para el desarrollo y producción de fuit snacks/gomitas en Catamarca. El acuerdo implicó una inversión de 2.5 millones de dólares por parte de GMI en equipos e infraestructura en Catamarca, así como la contratación de 135 nuevos puestos de trabajo en la planta. *3.* Arcor USA se convierte en el proveedor único de las líneas de caramelos duros de las 3 principales tiendas de dólar al obtener el negocio de marca privada de Family Dollar. El valor anual de mercado de estos productos se estima en unos 25 millones de dólares.

3.2.2 Chile y Región Andina

El Grupo Arcor inició sus actividades en Chile en el año 1989 con la instalación de una planta productora de conservas de fruta. Diez años más tarde, a través de una importante inversión, Arcor consolidó una posición competitiva en Chile mediante la adquisición de Dos en Uno una empresa local líder en golosinas y chocolates, con una importante proyección internacional. Esta operación estratégica ubicó a Arcor como la principal empresa de golosinas de Chile y como un relevante jugador en el negocio de chocolates y galletas. Además, le permitió ampliar significativamente su portafolio de productos y fortaleció su presencia continental. Así, entre 2002 y 2012 se verifica que, sus ventas pasaron de 94 a 212 millones de dólares y sus exportaciones crecieron de 21 a 34 millones de dólares.

Este dinamismo se apalancó en una estrategia marcaria, en la cual se escogieron algunas marcas claves, caracterizadas por su mayor aporte en valor, para hacer foco en ellas. Con una importante inversión en publicidad, se obtuvo un desempeño muy positivo, que le permitió ganar rentabilidad y participación en los mercados. Entre las marcas más importantes se comercializan Bon o Bon, Bigtime, Selz, Nikolo, Rocklets, Alka, Dos en Uno, Miti Miti y Cofler. En el período 2002-2012 el *Market Share* en Galletas pasó de 11% a 22%, Chocolates de 21% a 24%, Caramelos de 37% a 38%, y en Chicles se mantuvo su liderazgo por encima del 90%.

Se realizaron acciones para mejorar la redes de distribución que replica el modelo de la Argentina, iniciado con el proyecto llamado Normandia (2007 a 2008). Se realizó una importante modificación de los incentivos y el desarrollo de 57.000 puntos de venta –con 75% de cobertura, estable y seguimiento semanal–. Se modificaron masivamente los puntos de venta con 20.000 amoblamientos, para la venta vía impulso de chocolates y golosinas. Para apalancar este crecimiento, el Grupo Arcor ha destinado una fuerte inversión para la inauguración de un centro de distribución de alta tecnología y el desarrollo de un nuevo canal de distri-

buidores, con una creciente profesionalización, que ha incluido un Programa de Desarrollo Empresarial, dictado por profesores de la Universidad Adolfo Ibáñez.

En el año 2007 inauguró una planta de cartón corrugado en San Francisco de Mostazal, cuyas instalaciones y equipamientos son de alto nivel y permiten atender de la mejor manera las necesidades crecientes del mercado chileno, con una capacidad que alcanza las 80.000 toneladas de cartón anuales. Por otra parte, la concreción del acuerdo estratégico con el Grupo Danone, en 2005, –mediante el cual se unificaron las operaciones de galletas, alfajores y barras de cereal– permitió generar nuevas oportunidades para el desarrollo de la compañía en el país.

En 2012 posee cuatro plantas industriales donde se producen chicles, caramelos, galletas, chocolates y fruta en conservas. Con el objetivo de aumentar la capacidad de producción asociada con mejoras de la productividad, han trabajado en difundir nuevos procesos de automatización y eficientización de los procesos industriales. Se destaca la línea de envasado *DoyPack* y la certificación ISO 14001, que se suma al fuerte compromiso ambiental que sólo en 2011 le permitió registrar una reducción del 8% del consumo energético por tonelada producida. En 2012 se puso en marcha el significativo Proyecto Bicentenario focalizado en la construcción de una moderna planta de golosinas, chicles y chocolates, de 22 mil metros cuadrados, que implica una inversión de 50 millones de dólares, localizada junto al Centro de Distribución en Cerrillo, cuya integración generará ganancias de eficiencia. El proyecto, la ingeniería y planificación de esta obra es desarrollada con capacidades propias de Arcor. A su vez, se desarrollaron acciones sistemáticas para captar y retener a los mejores talentos.

Complementariamente, en la Región Andina, se destaca la participación en Perú, que inició en 1994 sus actividades y en 1996 inauguró su Planta Industrial en Chancay, donde originalmente se producían caramelos y se expandió la producción en los últimos años a chicles, chocolates y chupetines. Las principales marcas que se comercializan son Topline, Privilegio, Golpe, Nikolo, Sapito, Bon o Bon y Mogul, que le han permitido lograr una posición preferencial en el competitivo mercado nacional de golosinas. Por otro lado, desde Perú se observa un dinamismo de sus exportaciones, que se incrementaron de 3 a 5 millones de dólares en la última década, en particular hacia la Cuenca del Pacífico. A su vez, se desarrollaron acciones sistemáticas para captar y retener a los mejores talentos.

3.2.3 México, Venezuela y Centro América

El inicio de las actividades en México se localizó en Monterrey en 1994. Posteriormente en 2000 se centran las operaciones en México DF. Desde 2001 hasta 2006 las actividades eran de importación de productos y ventas a canal mayorista. En 2006 se firma el *Joint Ventures* con el Grupo Bimbo, que incluye la construcción de una planta industrial y en 2007 da inicio sus actividades Mundo Dulce. La alianza estratégica con el Grupo Bimbo incluye la actividad industrial en Mundo Dulce, comercial y de distribución de Bon o Bon. Los logros han sido muy significativos. Las ventas consolidadas se incrementaron entre 2002 y 2012 de 11 a 112 millones de dólares, con la participación de más de mil colaboradores. Asimismo, México se ha consolidado como plataforma exportadora del grupo, tanto para terceros clientes como para filiales, representando en 2012 el 38% de su facturación.

Mundo Dulce es el resultado de una alianza estratégica fruto de una sólida relación comercial entre ambas compañías con el objetivo de coordinar sus capacidades productivas y de distribución y estar en condiciones de atender, en forma más eficiente, las exigencias del mercado. Se adquirió una nueva planta en la ciudad de Toluca, especializada en la elaboración de bombones, caramelos rellenos, tabletas de chocolates, figuras de chocolates, paletas, diferentes tipos de chicles e incorporando recientemente las líneas de Butter Toffees, Obleas. Requirió una inversión de 60 millones de dólares, genera cerca de 900 empleos directos y 400 indirectos. Cuenta con 30.000 metros cuadrados, 14 líneas de producción con una capacidad

instalada de 52.000 toneladas al año y produce más de 150 productos, lo cual la coloca como una planta líder de México dentro de la rama de confitería y una de las más grandes de América Latina. Es una planta industrial eficiente, con bajos costos de transformación, que le ha permitido incrementar su exportación a valores cercanos a los 50 millones de dólares anuales, orientados originalmente en particular a EEUU y Centro América, y que se ha expandido a 60 países, desde Sudamérica hasta África y Asia. Algunas de las principales marcas que se comercializan en la región son Bon o Bon, Nikolo, Sapito, Poosh y Butter Toffees.

En suma, los logros desde la apertura en México hace 12 años han sido muy positivos. Las ventas crecieron en más de 100 millones de dólares, se ha consolidado como plataforma exportadora del grupo tanto para terceros clientes como para filiales en un período de 6 años, la planta industrial opera con competitividad precio y, un producto como Bon o Bon alcanzó una cobertura del 35% del mercado en 5 años. Se tienen desafíos definidos como incrementar las ventas en el canal supermercados; consolidar las marcas actuales y fortalecer el desarrollo de Butter Toffees como marca *core* para el grupo y continuar con el proceso de desarrollo industrial. A su vez, se están poniendo todos los esfuerzos para fortalecer la capacidad de distribución, en un mercado muy amplio, con demandas aún mucho menores a su potencial y con fuerte presencia competitiva de las principales empresas de clase mundial.

Venezuela era un mercado abastecido a través de las operaciones de importadores. En 2002 se definió la apertura de la Filial, la cual queda aplazada por el *paro petrolero* y el clima institucional del país, por lo se continuó con el modelo de importadores hasta 2006, divididos por líneas de negocios Arcor y Dos en Uno. Entre 2006 y 2007 se realiza la apertura de la Filial con el manejo del conjunto de los negocios. A partir de este momento se verifica un notable dinamismo de las ventas, que pasan de un promedio anual de unos 5 millones de dólares entre 2001 y 2005 hasta alcanzar los 38,7 millones de dólares en 2012. En este año las ventas de caramelos fueron de 7,8 millones de dólares. Estas ventas permitieron penetrar el 7% del mercado. Asimismo, la facturación de chicles fue de 5,6 millones de dólares. A su vez, las líneas de chocolates vendieron 15,1 millones dólares, lo que les permitió tener en las líneas de bombones y tabletas alrededor del 13% del mercado venezolano. Este buen desempeño se apuntaló en un rápido posicionamiento de las marcas en el mercado local, alcanzando posiciones relevantes en las categorías donde compite y apoyado por una destacada red de distribución.

En los mercados de Centro América y Caribe, el Grupo Arcor comienza a exportar productos a la región en el año 1996. A partir del año 2000 la compañía comienza a transformar su modelo pasando de ser una empresa importadora y comenzando a desarrollar distribuidores locales, lo que la hace una de las mejores réplicas del modelo aplicado en la Argentina. Con un modelo de distribución consolidado, en los últimos años se comenzó con un proceso de desarrollo de marcas, que se viene capitalizando en importantes inversiones en comunicación. La región también estuvo caracterizada en esta última década por su dinamismo. Las ventas que en 2000 eran de 15 millones de dólares, se incrementaron a 32,4 en 2012. Esta facturación se distribuye en forma muy parecida entre las dos regiones. Este logro se fundamentó en la transición del manejo del mercado por parte de importadores al desarrollo de una red de distribución. A su vez, un sustento esencial fue obtener un alto reconocimiento de la marca Arcor, principalmente en la categoría de caramelos –percibidos como de alta calidad– que tiene en 2012 cerca del 9% del mercado y de los chocolates que participan en el 7% del mercado, destacándose el rubro de bombones que duplica esta participación. El 40% de las ventas está generado por el segmento de los caramelos, distribuyéndose el resto de las ventas en partes iguales las líneas de chocolates y chicles. Honduras es el mercado de mayor volumen de ventas, seguido por El Salvador y Guatemala, con una importante presencia en Cuba.

4. COMENTARIOS FINALES

Han transcurrido 62 años desde el inicio de las actividades del Grupo Arcor. Su sendero evolutivo de construcción de capacidades competitivas, se ha caracterizado por una estrategia empresarial que avanza firmemente sobre las fortalezas que fue desarrollando previamente y una evaluación de los cambios en el contexto económico. En esta larga historia, ha logrado pasar de ser un productor de caramelos a transformarse en la principal empresa de alimentos diversificados de la Argentina, en un espacio que desde su localización original de Arroyito hoy tiene un lugar en el mundo. Esta estrategia se ha concretado en un desempeño económico con logros muy elocuentes en el período 2001-2012, que se sintetizan en sus ventas en dólares triplicadas, el doble de toneladas de productos elaboradas y la apertura de nueve plantas industriales.

La etapa analizada en esta sección se inicia en 2001 con un desafío mayor. La economía argentina estaba inmersa en el ocaso de la Convertibilidad –una de sus mayores crisis históricas–, en un contexto caracterizado por incertidumbres crecientes, alta volatilidad, una profunda crisis social y de endeudamiento, generando horizontes económicos que se habían disminuido a su máxima expresión. El Grupo Arcor, demostró una capacidad notable de poder navegar en esta tormenta y superarla exitosamente. Dos comportamientos empresariales fueron claves en el manejo de estas turbulencias. El primero, fue el cumplimiento pleno de sus contratos. El segundo, el considerar siempre a todos los *stockholders* para superar colectivamente las dificultades, entendiendo que su éxito empresarial está más allá de sus propias paredes e involucra, a sus colaboradores, su cadena de valor y sus clientes.

Superado por la empresa y el país este período de alta incertidumbre, el Grupo desplegó a partir de 2003 una estrategia de crecimiento y consolidación competitiva con logros muy significativos. Un hito fundamental ha sido su capacidad para desarrollar alianzas estratégicas de alta sofistificación en el mundo de los negocios, expresadas en particular con las desarrolladas con los Grupos Danone y Bimbo, pero a su vez con varios ejemplos más presentados en esta sección.

A su vez, la adquisición de empresas, en particular el mayor hito expresado en la compra de la firma La Campagnola, ha fortalecido su posicionamiento en el negocio de los alimentos diversificados. El Grupo Arcor ha demostrado su alta capacidad para administrar exitosamente estos procesos de Alianzas y Adquisiciones. Desplegó una reingeniería integral con alta profesionalidad para adaptar y complementar estas nuevas áreas y recursos humanos a sus capacidades existentes y potenciar su desarrollo con un posicionamiento con creciente competitividad en los mercados de alimentos.

En el desarrollo de su estrategia siguió priorizando su fortaleza en su proceso de internacionalización. Los avances significativos de su presencia en la economía de Brasil es uno de los hechos destacados de la última década. Importantes inversiones, captación de recursos humanos, la Alianza Estratégica con Danone, el fortalecimiento de la cadena de distribución, fueron algunos de los factores que le han permitido el desarrollo de nuevas propuestas de valor exitosas. A su vez, la profundización de la inserción internacional, fueron acompañados por acciones significativas en Chile, en México apalancado con su vínculo con Bimbo y el resto de América Latina. Simultáneamente, su red articulada de exportaciones por todo el mundo, continúo desarrollándose más allá de consideraciones de coyuntura y en pleno convencimiento que el comercio exterior es una columna vertebral en su estrategia de largo plazo. En 2012 Arcor se mantiene situada como la empresa argentina con ventas externas en la mayor cantidad de países.

Su nuevo perfil productivo como productor de alimentos para el mundo, se logró con un articulado proceso de construcción de su cadena de valor. La incorporación de nuevos productos ha sido habitual y se han destacado en los últimos años, las líneas de helados, jugos en polvo, cereales y las líneas de productos saludables. El primer fundamento fue un agresivo proceso de inversiones, en maquinarias y modelos de organización de la producción ubicados en los niveles de mayor calidad mundial. Para su concreción se

continuó con la política de privilegiar la reinversión de utilidades y se recurrió exitosamente al mercado internacional de capitales, logrando financiamiento de largo plazo. El desarrollo de las distintas cadenas de valor se efectuó con la filosofía que caracteriza a Arcor. Un proceso de integración vertical con la fabricación propia de insumos estratégicos, producidos con niveles de eficiencia y sustentabilidad ubicados en la frontera técnica internacional. A su vez, se respaldan en una fuerte diferenciación de productos con un capital marcario desarrollado en una privilegiada estrategia de marketing. Su posición de liderazgo se genera en el desarrollo de crecientes tareas de innovación tecnológica, de gestión ambiental sustentable y la difusión de modernos sistemas de gestión operativos. El canal de comercialización y distribución es otro de los activos esenciales que se continuó fortaleciendo.

La elaboración de alimentos diferenciados ubican a la empresa como un ejemplo concreto para avanzar en uno de los desafíos centrales del Mercosur: modificar su patrón de especialización hacia una participación de bienes diferenciados con mayor valor agregado, empleo y generación de divisas. La región es el principal proveedor de materias primas alimenticias del mundo. Arcor es una evidencia ejemplificadora de las posibilidades de poder avanzar en la dirección de transitar del *grano a la marca* del *commodity al producto de la góndola,* con calidad, eficiencia y competitividad de clase mundial.

En su modelo de negocios transitó hacia una organización descentralizada en un esquema multidivisional, de tipo *holding,* articulada a partir de unidades de negocios, áreas geográficas y unidades funcionales y la profesionalización progresiva de la empresa, reforzada con la creación en 2010 de un Director Ejecutivo ajeno a la estructura familiar. Los colaboradores de Arcor son la esencia de la empresa y la importancia creciente de las acciones en el área de recursos humanos, articuladas en un sistema de gestión integral, han sido vitales para los avances logrados. La creación de competencias, el desarrollo profesional, la atracción de los mejores talentos, la carrera internacional, son entre otros, los desafíos inquebrantables, que son asumidos simultáneamente con el cuidado de las relaciones laborales y los valores culturales del Grupo.

Finalmente, es de destacar la construcción de su Plataforma Estratégica de Sustentabilidad, que se plantea y genera el aumento de los vínculos como base desarrollo, el cuidado de la naturaleza, la comunidad y su gente. Los compromisos trazados son con: el uso racional del agua; la eficiencia energética; el uso racional del *packaging*; la protección de los derechos humanos laborales y más recientemente con la vida activa, nutrición y hábitos de vida saludable. En particular, se desarrolla y promueve una relación equilibrada con el medio ambiente previniendo y controlando la contaminación ambiental en los procesos productivos e implementando buenas prácticas en la cadena de valor. A su vez, se inspiran relaciones confiables y duraderas, cultivando una cultura organizacional diversa, promoviendo el desarrollo integral de las comunidades donde interactúan y generando oportunidades para la infancia. El objetivo es ser identificado como Grupo referente en sustentabilidad, en el convencimiento que es una inversión que fortalece la cadena de valor y los beneficios empresariales, generando beneficios sociales que dan alimento al desarrollo económico y social.

GRÁFICO 8

Las Cuatro Arcor

Cambios fundamentales en la naturaleza de la empresa Arcor

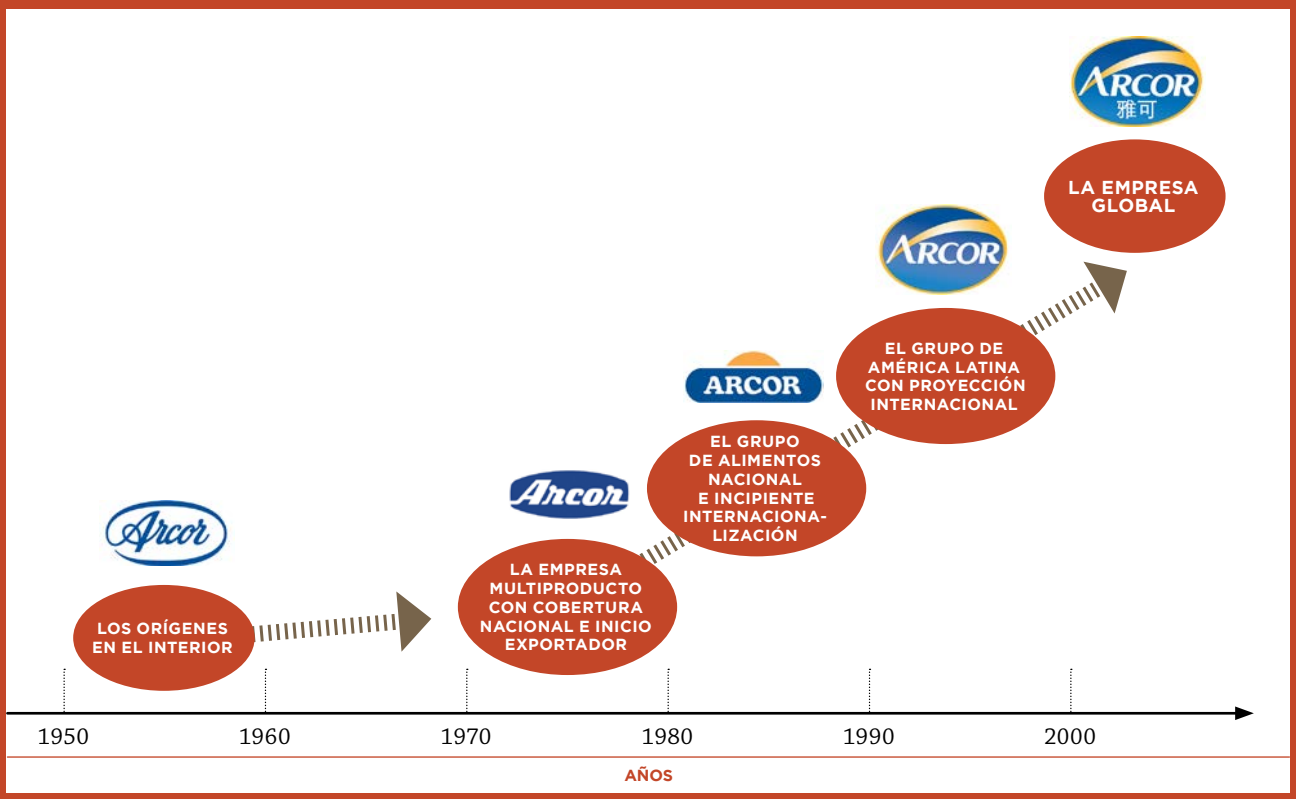


GRÁFICO 9

Evolución posicionamiento de mercado

