



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:
DISEÑO OPERACIONAL**

**TÍTULO:
ANÁLISIS DEL DISEÑO OPERACIONAL PRESENTE EN LA IMPLEMENTACIÓN
DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN TERRITORIAL CON PRESENCIA
GLOBAL DE UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA DE GRAN TAMAÑO. CASO
ARCOR**

**AUTOR: MAYOR (EA) MARIO CRISTOBAL
PROFESORA: LIC. MARÍA CRISTINA ALONSO**

Año 2015

RESUMEN

Las organizaciones, cualquiera sea su esencia y finalidad, estructuran sus medios para el cumplimiento de una misión, en función de su visión. Por lo cual, los responsables de la organización luego de analizar las variables del entorno, determinan la estrategia que mejor les permita articular los medios y las formas para el logro de sus fines.

Estas desarrollan actividades específicas y variadas en distintos ámbitos y entre otros factores, esto las diferencia. Pero también pueden tener distinto objetivo primario: el beneficio, la expansión y/o la supervivencia. Dentro de estos, la supervivencia es aplicable a un proyecto de índole militar, ya que su fin último es sostenerse en las mejores posiciones relativas para ganar la guerra.

En el marco regional, las más recientes operaciones de combate de magnitud, datan del conflicto del Atlántico Sur en 1982, en el que las fuerzas armadas de la República Argentina se enfrentaron a las del Reino Unido de Gran Bretaña. En esos años, los conceptos del diseño operacional aún no habían sido incorporados en la doctrina militar. Pero el conflicto demostró el valor de los mismos. Se entiende que los elementos mencionados puedan replicarse en otros escenarios.

Por lo tanto, es posible establecer algunas similitudes y diferencias entre la gestión de una empresa y la conducción de operaciones militares de nivel operacional. Ambas implican procesos que desde la teoría representan lógicas de razonamiento para resolver problemas de similar naturaleza cuya función es el cumplimiento de una misión.

El objetivo de este trabajo es analizar dicho proceso a la luz del diseño operacional, con la finalidad de determinar si es factible aplicar los criterios doctrinarios del ámbito militar en el ámbito civil, ello permitió corroborar la hipótesis planteada.

Palabras clave

Diseño operacional – Implementación – Procesos - Conducción – Proyecto

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO 1. <i>El arte operacional y una perspectiva corporativa de ARCOR.</i> | 5 |
| 1. Introducción..... | 5 |
| 2. Arte y diseño operacional, sus elementos..... | 6 |
| 3. Estrategia y gestión corporativa. | 9 |
| CAPITULO 2. <i>El diseño operacional en ARCOR.</i> | 15 |
| 1. Introducción..... | 15 |
| 2. Estrategia general de ARCOR..... | 15 |
| 3. Implementación de los elementos del diseño operacional por ARCOR. | 18 |
| Estado final deseado. | 19 |
| Centro de gravedad..... | 22 |
| Capacidades críticas. | 23 |
| Requerimientos críticos. | 24 |
| Vulnerabilidades críticas. | 24 |
| Puntos decisivos. | 25 |
| Líneas de operaciones..... | 25 |
| Momento..... | 26 |
| Ritmo. | 27 |
| CONCLUSIONES FINALES | 29 |
| BIBLIOGRAFIA | 31 |
| ANEXO 1 – ESQUEMA Nro 1 ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL. . | 33 |
| ANEXO 2 –CUADRO Nro 1 FUNCIONES DEL AMBITO MILITAR Y EMPRESARIO, COMPARADAS. | 34 |
| ANEXO 3 – “LAS CUATRO ARCOR” CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LA NATURALEZA DE LA EMPRESA. | 35 |
| ANEXO 4 – ESQUEMA Nro 2, ENFOQUE METODOLOGICO..... | 40 |
| ANEXO 5 – DECISIONES, OBJETIVOS, ACCIONES DESROLLADAS Y RESULTADOS DE ARCOR EN EL PERIODO 1980 - 2000. | 41 |
| ANEXO 6 – CUADRO Nro 2 – ANALISIS DE LOS FACTORES CRITICOS PARA LA DETERMINACION DEL CENTRO DE GRAVEDAD DE ARCOR. | 50 |

INTRODUCCION

En ambientes militares, académicos y ejecutivos circula una reflexión en torno a lo siguiente.

¿Es posible pensar que las teorías, los métodos y las técnicas de un Ejército se utilicen en el ámbito corporativo empresarial?

Algunos autores reconocidos por sus aportes a la estrategia empresarial lo han tenido presente y muestran sus perspectivas de análisis. Más específicamente, en la era moderna y desde la Escuela de Negocios de Harvard, Pankaj Ghemawat, actual docente de estrategia de la Maestría en Administración de Negocios presenta a sus alumnos las conclusiones de sus estudios e investigaciones.

...”Los puntos de contacto que existen entre las ciencias de la administración estratégica y la militar, datan desde los tiempos en que el análisis de los escritos de Carl von Clausewitz sobre la interpretación de la guerra, ha resultado de interés para aquellos catedráticos que en el contexto de la industria y de los negocios comenzaron su extrapolación a dichos ámbitos. Pero no fue sino hasta que la segunda Revolución Industrial, a mitad del siglo XIX y con real impacto en su movilización en el siglo XX”... (Ghemawat, 2007, p. 3). De esta forma acerca dos mundos que podrían parecer distantes pero que en su genesis son muy cercanos.

Las experiencias en los tiempos de guerra alentaron no solo el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas, sino también, según algunos observadores el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones directivas. Entre otros, Peter Drucker¹ afirmó que *...“la gestión no es solo una conducta adaptable, pasiva, significa emprender acciones para producir los resultados deseados”... (Drucker, 1954, p. 11).*

Sin embargo, en la era de las grandes corporaciones, gestionar *“implica la responsabilidad de intentar dar forma al entorno económico, para planificar, iniciando y llevando a cabo los cambios en dicho entorno, eludiendo las limitaciones que las circunstancias económicas limitan la libertad de acción de las empresas”*. Esta idea se

¹ Peter Ferdinand Drucker (19 Nov 1909 – 11 Nov 2005) fue abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna.

convirtió en la razón fundamental para la estrategia de negocios, es decir, al usar conscientemente la planificación formal, una compañía podrá ejercer el control positivo sobre las fuerzas del mercado. (Ghemawat, 2007, p. 4)

Un puente más directo hacia el desarrollo de los conceptos estratégicos para su aplicación en los negocios, lo brindó la competencia entre las fuerzas militares de Estados Unidos, después de la segunda Guerra Mundial. El concepto de “*competencia distintiva*” tuvo gran influencia en la dirección estratégica. (Ghemawat, 2007, p. 5)

Actualmente, en el estudio de las organizaciones se distinguen tres tipos de estrategias, la estrategia corporativa, la estrategia de negocio y la estrategia funcional. En el ámbito militar los citados pueden compararse con los conceptos de estrategia sectorial o militar, lo operacional y de la táctica.

Por su parte las características de la conducción militar en el marco de un ambiente en el que confluyen variables complejas como las que se mencionan en el Reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres², han estado y continúan presentes en los conflictos bélicos de la humanidad. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014).

Al respecto diversos autores estudiaron la temática acerca del arte y del diseño operacional. Es así que tanto los “Think Tanks” sobre la problemática militar³ como los departamentos de doctrina de las primeras potencias militares del mundo los ponen en práctica en sus fuerzas armadas. En este ámbito se reconocen autores como Dale Eikmeier y Milan Vego⁴ quienes también determinan un método para desarticular el CDG del enemigo. En el ámbito local se destacan los trabajos de (Pertusio, 2009) y (Kenny, Octubre 2010) por su interpretación y compilación de información sobre la estrategia operacional fuente de consulta inevitable a los fines de este estudio.

Es entonces el nivel operacional el que conjuga fundamentalmente la dificultad de articular lo abstracto con lo concreto. Se aprecia que la misma característica es la que se replica en el ámbito civil de la alta gerencia de grandes empresas u organizaciones, en su

²Estas son: la política y la estrategia nacional y militar, el ambiente geográfico, los factores militares, las características de las operaciones tácticas, los sistemas de armas que pueden emplearse, los factores sociales y los medios de información y su influencia en la opinión pública.

³ Por ejemplo RAND Corporation, <http://www.rand.org/>.

⁴ Dr. Milan Vego, profesor del Naval War College y autor del libro Operational Warfare.

proyección hacia nuevos mercados y/o unidades de negocios. Es por ello que se considera útil tomar experiencias de estudios realizados en estos ámbitos por similitud al rol del comandante operacional.

Este trabajo de investigación, busca comprobar que la corporación está en constante interacción con el mercado, desarrollando sus operaciones en este ámbito pone a prueba sus estrategias, y al poner en marcha sus sistemas, las implementan con el fin de lograr sus objetivos. Por otra parte, las fuerzas militares, aplican sus métodos y ponen en movimiento sus sistemas en respuesta a la solución de un conflicto. Es por tal motivo que se justifica el análisis de dicha implementación desde la perspectiva militar.

Asimismo, como aporte al campo disciplinar este trabajo, espera interpretar la viabilidad conceptual de visualizar el arte y diseño operacional y sus elementos, provenientes del ámbito militar en su aplicación en otros de orden civil.

El alcance de esta investigación consiste en analizar cuáles son los aspectos del arte operacional en general y de los elementos del diseño que en particular, que por analogía se detecten en una gran organización burocrática con alto contenido de forma divisional, con una importante presencia local y regional, al afrontar la proyección de su presencia en el mercado global. El mismo se limita al análisis de la empresa ARCOR.

Por lo antes expuesto, surge el siguiente, interrogante *¿Es posible identificar la implementación de los elementos del diseño operacional militar en una organización burocrática de gran tamaño en el marco nacional en su proceso de expansión territorial con presencia global?*

Para ello se ha utilizado como fuente principal la investigación desarrollada y publicada por autores especializados como Bernardo Kosacoff, Jorge Forteza, María Inés Barbero, Fernando Porta y Emerico Alejandro Stengel, en (Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007).

El objetivo general de esta investigación es identificar los elementos del diseño operacional militar en una organización burocrática de gran tamaño en el marco nacional, en la implementación de su proceso de expansión territorial con presencia global entre 1980 y 2000. El mismo se complementa con dos objetivos particulares orientados al análisis de la implementación de la estrategia global de ARCOR entre

1980 y 2000. Y a la presentación de la factibilidad de la aplicación de los conceptos del diseño operacional militar en un ámbito empresarial.

La hipótesis de este trabajo es la identificación de los elementos del diseño operacional militar que fueron utilizados en la implementación de una estrategia de una empresa local de un país emergente en un proceso de expansión de global.

Para lo cual este trabajo emplea la metodología de análisis bibliográfico de doctrina y documentación vigente, artículos publicados en internet, revistas militares y de la ciencia de la administración general, en los cuales se plasma la información relativa y de importancia a los fines de este estudio.

Esta investigación de tipo descriptiva establece e investiga comparando aquellos elementos del diseño operacional pertenecientes a la esfera militar con la implementación de las estrategias de la empresa.

Para ello, el informe se estructura en dos capítulos principales y conclusiones. El primero analiza lo referido al arte operacional desde la perspectiva corporativa de ARCOR, a la luz de la doctrina utilizada en el nivel operacional para el marco de la Acción Militar Conjunta y de los criterios que orientan la administración general de las grandes compañías.

En un segundo capítulo denominado, El diseño operacional en ARCOR, serán expuestos los conceptos y acciones desarrolladas por la firma en el periodo 1980 al 2000 durante la cuarta etapa de desarrollo corporativo y en el que se identifican los elementos del diseño operacional acercándolos a los conceptos doctrinarios antes presentados.

CAPITULO 1. *El arte operacional y una perspectiva corporativa*⁵ de ARCOR.

Objetivo: en este capítulo se analiza la vinculación entre el arte operacional y la perspectiva corporativa de ARCOR en la implementación de su estrategia entre 1980 y 2000.

1. Introducción.

La vinculación entre las organizaciones civiles y las militares tiene un origen en común. Según (Fayol 1987), esto se dio desde que se manifestaron las primeras burocratizaciones de las fuerzas armadas, conjuntamente con los principios de la organización industrial.

Tanto las organizaciones militares como las del ámbito civil, han desarrollado distintas formas de resolver problemas y sus métodos de planeamiento y de gestión responden en particular a sus necesidades.

En el ámbito militar, la esencia del proceso de toma de decisiones ha evolucionado desde lo intuitivo a lo racional, buscando establecer un método que permita arribar a soluciones que maximicen la eficiencia en el empleo de los medios, con el fin de lograr el éxito de las operaciones militares, tendiente a ganar la batalla y obtener la victoria en la guerra.

En particular en el marco regional, los enfrentamientos que permiten analizar ex post facto el empleo de un método de nivel operacional datan de la década del 1980. En dicho periodo existía un cuerpo doctrinario que aún no reflejaba claramente el empleo de los conceptos de arte y diseño operacional, y la influencia de estos aspectos en la conducción del teatro de operaciones.

A pesar de dicha ausencia se disponía de métodos de planeamiento y conducción, tales como la secuencia de acciones de comando para la adopción de una resolución y su ejecución conocida en el ámbito castrense por sus siglas (SACARE) de aplicación en el

⁵Según la Real Academia Española, Se entiende por *perspectiva* como el punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto. Por su parte, se entiende *corporación* a una Empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores. En este caso al tratarse de un estudio que abarca al ámbito empresarial, la Perspectiva Corporativa debe entenderse como aquel punto de vista que incumbe a los procesos empresariales básicamente de adquisición – transformación – distribución y venta de sus servicios o productos, en respuesta a su finalidad última de la crear valor económico.

ámbito específico del Ejército Argentino (RC 3-1 Organización y funcionamiento de los Estados Mayores, 1968).

Por su parte, el ámbito empresarial desarrolla sus actividades en un escenario que podría considerarse hostil, debido al constante aumento del consumo de sus productos y servicios, y de la sustitución y/o imitación de sus competidores.

2. Arte y diseño operacional, sus elementos.

El diseño operacional emerge como producto de la evolución de la ciencia militar y se presenta como una nueva herramienta en la que confluyen lo científico y lo artístico, y como una respuesta a la separación de los niveles de la conducción política y la conducción militar de la guerra. Por lo tanto se destaca la necesidad de articular dichos niveles con el eficiente empleo táctico de los medios de una organización militar.

Por tal motivo surge el nivel operacional y a su vez el proceso de planeamiento conjunto que la doctrina de la acción militar conjunta presenta como proceso de resolución de problemas complejos. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014).

Esta metodología, tiene sus orígenes en Europa Occidental y su correlato con el estudio entre otros de los acontecimientos de las guerras napoleónicas del siglo XVIII, especialmente el de los procesos de toma de decisiones de los comandantes militares, en la implementación de los mandatos recibidos por el nivel político, los que comenzaron a reconocer que el nivel operacional debía enlazar los objetivos estratégicos de una nación con los tácticos de la batalla.

Como se menciona en la doctrina básica, se pueden encontrar antecedentes relativos al empleo militar del nivel operacional, en las fuerzas armadas Alemanas, quienes fueron los precursores de su empleo en el teatro de operaciones europeo de la segunda guerra mundial bajo la visualización que el Mariscal Helmuth von Moltke, conceptualizaron en forma incipiente al arte operacional. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014)

Asimismo, los oficiales franceses aplicaron sus propios conceptos al respecto para el diseño de una solución a sus problemas, la que se entiende como estrategia operacional. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014)

Por otra parte, el Brigadier Comandante Greogii Samoilovich Isserson, en su obra “The evolution of operational art”, entre otros autores especializados, describen como las fuerzas rusas y los soviéticos han aprendido de las acciones posteriores a la primera guerra mundial, desarrollando doctrina sobre el empleo de los medios puestos a disposición para el logro de la estrategia nacional, así como lo implementara su contraparte Alemana también se verá evidenciado durante la segunda guerra.

Posteriormente, los Estados Unidos de Norte América, previo al inicio de sus operaciones en la mencionada contienda mundial, consideraron el nivel operacional y el arte de su conducción, teniendo su punto de mayor esplendor en la década del '90, puntalmente las operaciones desarrolladas en el teatro de operaciones del medio oriente “Escudo del Desierto” y “Tormenta del Desierto”⁶.

La doctrina conjunta de las fuerzas armadas Argentinas, al igual que otras fuerzas armadas del mundo y de la región, han adoptado para si dicha metodología y se encuentran evolucionando gradualmente en la construcción de su propia base doctrinaria sobre el Diseño Operacional Sistémico.

En virtud de lo cual, en el reglamento de planeamiento conjunto se menciona que, *...“el arte operacional es la actividad creativa, producto de la armónica interrelación del Comandante Operacional, su Estado Mayor”...* (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 15). Es por lo tanto un método que significa un modo de hacer o decir con cierto orden, lo que normalmente implica identificar el problema, concebir las posibles soluciones, elegir la mejor y luego optimizar la solución seleccionada.

Es importante destacar la concepción de que no existe un solo método de planeamiento en el nivel operacional, entre otros se pueden identificar, el Procedimiento

⁶ Operaciones militares en el marco de la denominada Guerra del Golfo de 1991, entre Iraq y la coalición internacional liderada por EEUU, por la liberación de Kuwait.

de Planeamiento Conjunto, el Método de Operaciones Basadas en Efectos y el Método de Diseño Operacional Sistémico⁷.

Cualquiera sea el método empleado, la tarea de enlazar las intenciones estratégicas con las tácticas, debe indefectiblemente referirse a los medios como los recursos con los que se dispone, a los fines entendidos por objetivos que se pretenden lograr, y las formas como los caminos o vías de aproximación a la solución del problema.

El método que da el marco de referencia a esta investigación es el que se determina en la Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional (2014), dicho esquema consta de siete pasos⁸ que en su conjunto estructuran una forma posible de solución a un problema, en concordancia con los principios de la lógica de resolución de problemas, un método como tal, se considera que podría ser empleado en ámbitos distinta y variada naturaleza.

En particular los componente del segundo paso de dicho proceso, denominado “Análisis del problema y enunciado de soluciones” y dentro de este el subpaso “Análisis de los elementos del diseño operacional”⁹ es donde, se analizan: el Efecto Final Deseado (EFD), los Objetivos Operacionales (OO), el Centro de Gravedad (CDG), la Maniobra Operacional (MO), los Puntos Decisivos (PD) y las Líneas de Operaciones (LDO), Momento y Ritmo, los que se identifican en el proceso de implementación de la estrategia de expansión de ARCOR en la década de los años '90.

Se debe tener en cuenta que, el Efecto Final Deseado, materializa las condiciones aceptables de la situación. Para el logro de la misma el nivel operacional determina sus Objetivos Operacionales, siendo estos los que reciben la orientación de los esfuerzos principales y secundarios de la Maniobra Operacional. Por su parte, en lo que respecta al Centro de Gravedad y el análisis para su determinación, la perspectiva que (Eikmeier, July - August 2004) nos brinda desde su metodología es la que mejor se adapta a las necesidades este estudio.

⁷ Para mayor información sobre dichos métodos ver (PC 20-01 Planeamiento Nivel Operacional., 2014).

⁸ 1er Paso: Identificación del problema. 2do Paso: Análisis del problema y enunciado de soluciones. 3er Paso: Confrontación de los modos de acción con las capacidades del enemigo. 4to Paso: Comparación de los modos de acción. 5to Paso: Resolución del Comandante. 6to Paso: Desarrollo del Plan de Campana. 7mo Paso: Implementación del Plan de Campana.

⁹ Ver Anexo 1, ESQUEMA Nro 1, ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL.

En relación al CDG, y en el trabajo para su determinación, los factores de fuerza y debilidad son una forma de aproximación inicial. Existen otras perspectivas filosóficas para explicar el CDG, a través del análisis de los principales actores con sus nodos y vínculos, determinar sus Capacidades Críticas¹⁰, sus Requerimientos Críticos¹¹, y por ultimo sus Vulnerabilidades Críticas, siendo estas las que puedan ser afectadas por la acción de los propios medios.

A partir de dichas Vulnerabilidades Críticas, luego de un análisis más profundo se podrán transformar en Puntos Decisivos, una vez identificados estos, serán fijadas las tareas y acciones concurrentes para su logro.

Una vez analizados y resueltos los elementos mencionados anteriormente se comienzan los ciclos de aproximación a los diseños operacionales, desde su estructuración inicial, lo que incluye la definición del CDG. Luego la formulación del diseño, hacia los Puntos Decisivos y las Líneas de Operaciones y posteriormente el perfeccionamiento del diseño buscando el establecimiento del “como” del diseño operacional.

El arte operacional y el diseño de las operaciones en el ámbito militar, a través de sus elementos constitutivos. Estos como resultado de la interrelación entre el resultado del análisis de la situación, de la definición del problema, del planteo de las soluciones y de la selección de la que se considera óptima para esta circunstancia.

3. Estrategia y gestión corporativa.

El enfoque que la estrategia y la gestión operativa aportan a este estudio, desde una perspectiva de relación entre el ámbito corporativo empresarial y lo militar, se enmarca en la natural existencia de competidores y en las dificultades que los mercados les presentan como factores exógenos de influencia, forzando a las empresas a diseñar acciones tendientes a ganar la “batalla” por la supervivencia, un ejemplo de ello se dio por llamar “La guerra de las colas”¹² (Enrico & Kornbluth, 2004).

¹⁰ Se entiende a estas como lo que el actor es capaz de hacer.

¹¹ Siendo lo que un actor necesita para ser efectivo en el empleo de sus Capacidades Críticas.

¹² Se entiende como tal a la disputa y eterna rivalidad entre Coca-Cola y Pepsi la que alcanzó su punto más alto en 1975 cuando Pepsi lanzó el denominado “Desafío Pepsi” y ganó a Coca-Cola en un test ciego de sabores. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/coca-cola-vs-pepsi-la->

Como lo expresa Williamson (1989) se considera a una empresa como un espacio de gestión de múltiples decisiones, donde se realizan diferentes estrategias de crecimiento y adaptación a las condiciones de la coyuntura que la rodea. Para poder sobrevivir a las “reglas del juego” que ésta le impone, la empresa podrá aumentar su escala, integrarse verticalmente, buscar mercados nuevos, diversificar su producción.

Todas estas estrategias implican la utilización de recursos que la empresa decida asignar de acuerdo a su información y a lo que crea conveniente en relación a su objetivo, el cual –entre otros-, es el lucro.

La concepción de dicha estrategia es la respuesta a la influencia de dicho entorno, en forma de adaptación al constante y vertiginoso cambio que se les plantea, y se encuentra determinada por su definición estratégica. En los ámbitos académicos se reconocen distintas clasificaciones de la misma, entre otros Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) diferencian tres tipos: la estrategia corporativa o de empresa, de negocio y funcional.

La primera considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

La estrategia de negocio, se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. La principal cuestión en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas.

Y por último, la estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas

funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras¹³.

ARCOR es una empresa que desde el momento fundacional hasta la actualidad ha evolucionado constantemente, que entre los años 1951 a 1990 trabajó para la construcción de la empresa local dominante, pasando de ser una empresa familiar a una mediana empresa. Luego una segunda etapa en la década de 1970 y la tercera en la década del 1980, en las que se preparó para dar un salto a lo global.

Durante sus 50 años de historia, con capitales argentinos, con cultura propia y arraigada al corazón de dicho país, ha logrado transformar su realidad, en reiteradas oportunidades inventando el futuro, anticipándose a los cambios en el entorno y demostrando que es posible desde un país emergente proyectarse con éxito al mundo siendo líder en la aplicaciones de las mejores prácticas administrativas, aspectos que se desarrollaran con mayor profundidad más adelante y que configuran el antecedente de los que es hoy una empresa totalmente globalizada líder en el mercado de golosinas en distintos mercados del mundo¹⁴.

Uno de los puntos de partida para su análisis es adoptar la aproximación que se hace en Kosacof at all (2007). En dicha publicación se sostiene que...”*todo análisis que pretenda aproximarse a la realidad objetiva, debería respetar un método*”... (Kosacoff, 2007) ¹⁵. Como tal, dicho enfoque metodológico se considera pertinente. Para este caso, se comienza por el contexto o “entorno” institucional y económico del país. Incluye la situación institucional del país y la estrategia sugerida, por un lado, y luego la dinámica competitiva del sector.

Por su parte, el análisis de las acciones clave tomadas por la empresa en el período bajo análisis, se relacionan a los siguientes interrogantes *¿Cuáles eran la voluntad y las aspiraciones de los accionistas?*, lo que podría comprenderse desde el punto de vista militar como la intención del nivel de la Estrategia Nacional o Estrategia Militar, para el desarrollo de la campaña como Efecto Final Deseado Nacional, el que derramara indefectiblemente su influencia sobre la determinación del Estado Final Operacional y de los modos y medios para su logro.

¹³ Ver Anexo 2.

¹⁴ Ver Anexo 3.

¹⁵ Ver Anexo 4.

Completando dicho enfoque se da a conocer: *¿Cuál era el intento estratégico de los accionistas?* Como se aclara en (Kosacoff, 2007), es una de las categorías de análisis más valiosas. Lo es para este caso por ser el marco que encuadra necesariamente a las acciones de implementación, o sea a las funciones del nivel operacional.

Por lo tanto este encuadre nos orienta a cuestionar: *¿Cuáles fueron las decisiones clave adoptadas?* Por tratarse de un análisis ex/ post, permite comparar y confirmar su acierto o fracaso. Y *¿Qué capacidades y recursos se han ido acumulando?*. Como un camino en función a las visiones “evolucionistas”¹⁶, entendidas como el desarrollo de capacidades y recursos para mejorar su posición competitiva.

Para tratar el tema de cómo ARCOR ha sobresalido en sus esfuerzos estratégicos y puntualmente los operativos a lo largo del tiempo, no es posible dejar de analizar cuáles fueron sus ventajas competitivas y como estas fueron adaptándose a las distintas situaciones del contexto.

Para la definición de dichas ventajas competitivas la academia toma como publicación de referencia “*Competitive Advantage*”, de 1985, en el que su autor Michael Porter, conceptualiza la denominada “cadena de valor” a través de que... *“la ventaja competitiva no se puede entender si no contemplamos una firma como un todo. Procede de muchas actividades interdependientes que realiza una firma al diseñar, producir, publicitar, entregar y atender su producto después de la venta. (...) y crear una base para la diferenciación”*. (Porter, 1985, p. 33)

Las decisiones son imprescindibles para la vida de una organización, sin ellas la parálisis se apoderaría de ellas. Por lo tanto y en virtud de dichas elecciones según lo vemos en (Kosacoff, 2007) decimos que... *“La capacidad de la empresa para formular estrategias alternativas queda, entonces, en el centro de la cuestión. Los agentes económicos se mueven en un ambiente de incertidumbre, y su respuesta frente a ella es la elaboración de estrategias (Dixit y Pindyck, 1994). Ahora bien, (...) el rango visible de estrategias practicables depende de lo que la empresa pronostique como el entorno*

¹⁶ El enfoque conocido como “evolucionista” contribuye para una interpretación más dinámica (Nelson, 1982, 1991 y 1996; Dosi, 1988). Propone que la firma es un conjunto de agentes y recursos y una red de interacciones entre ellos, con la capacidad para generar cambios y adaptarse a ellos, y que describe una trayectoria que, por un lado, la condiciona y, por el otro, le proporciona aprendizajes y capacidades.

más probable y de lo que se considere capaz de hacer”.... (Kosacoff, 2007, p. 6). Para apoyar dicha decisión es que se emplean los métodos de planeamiento.

Por lo tanto ARCOR es un caso de éxito en el que se visualiza...*”un intento estratégico en permanente evolución y “reinención”, que permitió seguir un “sendero de crecimiento”, comenzando con mercados accesibles y creciendo paulatinamente en cobertura geográfica y de gama de productos, pero evitando, en general, la confrontación directa con competidores más fuertes”...* (Kosacoff, 2007, p. 227).

Aquí, como en tantos otros hechos que se mencionan en este estudio, podemos destacar los puntos de contacto con fuentes del ámbito militar. Es el caso de la referencia a la doctrina presentada por el Capitán del ejército inglés Basill Liddell Hart, de la estrategia de la aproximación indirecta. (Liddell Hart, 1984). Dicho concepto se visualiza en que ARCOR se focalizo en...*“mercados menos contestados” o en “nichos sostenibles”...* (Kosacoff, 2007, p. 227)

Se dice que ARCOR al comprender los cambios del entorno supo capitalizar debilidades estratégicas u operativas de sus competidores, especialmente en el marco multinacional. Este concepto se podría comprender como parte de una maniobra envolvente captando los espacios que dichas empresas dejan libres, sin atacar en forma directa sus fortalezas, evitando de esta forma un desgaste aún mayor.

ARCOR supo concentrar sus esfuerzos en desarrollar productos con marcas mejores posicionadas hacia un público de consumos medios. A través del desarrollo de sus canales de distribución, explotando la capacidad de desarrollar productos y colocarlos en el mercado rápidamente. Gracias a una rápida y flexible actualización organizacional, con foco en una cultura con características de emprendedoras producen una mejora en la velocidad de respuesta a los cambios del ambiente comprendiendo las variables macroeconómicas.

Ya en el campo de la microeconomía y de las decisiones organizacionales internas la firma puso énfasis en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales y en el aprendizaje continuo como se encuentra en este pasaje...*”Desde los comienzos en Arroyito, (...) la cultura de ARCOR presenta una fuerte orientación técnica, hacia el desarrollo y la adaptación continua de bienes de capital y de procesos productivos (...) Esta tradición le ha permitido a la empresa mantener un alto grado de innovación. Aún*

hoy, (...), su excelencia en procesos le permite tener costos altamente competitivos”... (Kosacoff, 2007, p. 228). Es esencialmente esta intención ya que subyace en la implementación de la estrategia de ARCOR.

Detrás de toda construcción organizacional se encuentra la visión holística que los grandes líderes derraman en sus proyectos, en el caso ARCOR el desarrollo de una cultura y un modelo de organización es un ejemplo. Según se entiende desde el ámbito militar la función de articular los fines de los accionistas y con los de la organización es responsabilidad de los líderes, estos deben comprender como se interrelacionan las variables para lograr con éxito el desarrollo de sus organizaciones y fundamentalmente el sostenimiento en el tiempo.

A lo largo de la historia en general el liderazgo resulta ser una de las variables más importantes a la hora de enfrentar etapas de cambio o de crisis. La firma, ha demostrado claramente su capacidad de anticipación y previsión, este es un pilar fundamental de la sustentabilidad de ARCOR a lo largo del tiempo. Según se ve en este pasaje del libro de (Kosacoff, 2007) ...”*El punto de partida se articula alrededor del liderazgo personal de Fulvio Pagani durante las primeras cuatro décadas de vida de la empresa. Aun así, durante los años noventa y en circunstancias traumáticas los accionistas demostraron su vitalidad al llevar adelante una exitosa sucesión y un proceso de reorganización que redundaron en una acelerada evolución de la calidad del gerenciamiento.*”...

La actitud estratégica de ARCOR se fortalece y alimenta en su continuidad, en especial...”*la de un grupo de accionistas que pasó por todas las vicisitudes del país y que siguió apostando a invertir, a desarrollar plantas, a exportar y a abrir nuevos mercados. En una década como la de 1990, en la que una parte importante de la clase empresaria argentina consideró que “el juego había terminado” y optó por vender sus empresas, este grupo de accionistas perseveró con una dedicación que merece un estudio detallado.*”... (Kosacoff, 2007, p. 228)

CAPITULO 2. *El diseño operacional en ARCOR.*

Objetivo: en este capítulo se presenta la factibilidad de la aplicación de los conceptos del diseño operacional militar en un ámbito empresarial.

1. Introducción.

Las organizaciones, cualquiera sea su esencia y finalidad, estructuran sus medios para el cumplimiento de una misión, en función de su visión. Por lo cual, los responsables de la organización luego de analizar las variables del entorno, determinan la estrategia que mejor les permita articular los medios y las formas para el logro de sus fines.

A continuación se identifican los elementos del diseño operacional en el proceso de expansión de la firma ARCOR. Se desarrollan los conceptos de la Estrategia General de ARCOR con mayor detalle entre 1980 y el 2000.

Posteriormente se describen a través de los elementos del diseño operacional vigentes en la doctrina de empleo de la acción militar conjunta que aspectos de la implementación de dicha estrategia se han detectado como tales, estableciendo de este modo un novedoso enfoque sobre el empleo de conceptos castrenses en el ámbito empresarial y viceversa.

2. Estrategia general de ARCOR.

El desarrollo de la estrategia de ARCOR puede analizarse desde distintos puntos de vista, el del marketing o comercialización, el sistema de producción, el desarrollo de sus recursos humanos, las finanzas o la cadena de distribución, entre otros. Una visión holística, permite identificar cual es el punto de partida y cuales los cambios que fueron impulsados por la alta gerencia de la firma para el logro de los objetivos impuestos por el directorio, debido a que lo estratégico impacta en toda la organización.

En la mayoría de los casos en que una organización proyecta una estrategia y la implementa, requiere conocer e interpretar el entorno, además de la necesidad de conocer profundamente las propias capacidades, y las de sus competidores, a partir de allí potencia las ventajas comparativas para que se transformen en ventajas competitivas.

En relación a la construcción de una ventaja competitiva se parte del punto de vista que Frabrizio Noboa (2006, p. 7) presenta: por un lado la visión sobre una diferencia en las

actividades de la empresa, por ser ...”*el peculiar encaje entre las actividades necesarias para ofrecer un bien o servicio (...) es decir, importa más hacer las cosas correctas que hacer correctamente las cosas, enfatizando la diferencia entre formulación estratégica y ejecución*”...

Una segunda visión, se sustenta en los recursos de la empresa, donde...”*la fuente de la ventaja sostenible de las empresas radica en la propiedad de recursos valiosos y la extensa utilización de los mismos*”... y finalmente la perspectiva de las capacidades de la empresa y cuya fuente son las que esta posee, lo que le permite realizar ciertas actividades mejor que la competencia. (Noboa, 2006).

Estas visiones se complementan con los aportes de Ghemawat (2007) el que expresa...”*La ventaja competitiva depende de conseguir una cuna más amplia que los competidores entre la disposición a pagar de los compradores y los costes. Como resultado, las diferencias de rendimiento dentro del sector tienden a ser significativas y las empresas que aspiran a tener mucho éxito deben posicionarse generalmente para crear ventajas competitivas dentro de sus sectores*”...

Aportando una visión más profunda sobre la construcción de dicha ventaja competitiva que luego se verá evidenciada a través de bajos costos y calidad de sus productos, es el que propone Baudino (2009) al referir que un importante factor de éxito de ARCOR fue la competitividad del agro argentino.

Este es el fundamento que fortalece el éxito de las acciones desarrolladas por ARCOR en su proceso de implementación estratégica, y que interesan a los fines de este estudio. Por tratarse del esfuerzo de una organización burocrática de gran tamaño, estableció sus fines, proyectó la forma de lograrlos y aplicó sus medios a tal fin.

En relación a ARCOR, dicha implementación estratégica se evidencia claramente por las etapas de un proceso. La primera ARCOR fue *la empresa especializada del Interior*, esta se desarrolla en las décadas de 1950 y 1960. A partir de la cual los fundadores buscaron una propuesta de valor y un modelo de negocios que permita producir y vender caramelos de buena calidad y precios adaptados al consumo popular, focalizados en los mercados de la provincia de Córdoba y de otras provincias de la República Argentina, a través de mayoristas¹⁷. (Kosacoff, 2007, pp. 24 - 27)

¹⁷ Para más información se recomienda ver el Anexo 5, allí se podrán observar datos que amplían la visión sobre dichas etapas a través de la medición de distintas variables.

Luego de un nueva visión estratégica reconoce la existencia de una segunda ARCOR, conocida como una “*empresa multiproducto con cobertura nacional e inicio exportador*”, que se consolida durante la década de 1970, periodo en el cual expresa su estrategia en la “*Consolidación de presencia en el Interior*” y el “*ataque al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)*”¹⁸ y a la vez una “*Ampliación de la gama de productos y fortalecimiento de la distribución como bastión*”. (Kosacoff, 2007, p. 36). ARCOR es en 1980 una empresa cuantitativa y cualitativamente muy diferente de la de diez años atrás¹⁹.

La tercer ARCOR, se conoce como el *grupo de alimentos nacional con incipiente internacionalización*, durante la década de 1980, su apuesta estratégica fue: “*Construir un grupo alimentario de cobertura nacional y avanzar a los mercados regionales y el mundo (...) grupo económico y avance de la internacionalización con una profundización de la diversificación de productos y mercados*”.

A la cuarta ARCOR, se la reconoce como *el grupo de América del Sur con proyección internacional* que se configura a comienzos de la década de 1990 y se encuentra consolidado a fines de la misma, identificando como intento estratégico el hecho de “*Transformar la empresa, dominar el mercado local, avanzar en el MERCOSUR, buscar nuevas formas de integración en el mercado mundial*”.

Durante esta etapa, la empresa alcanza a completar su transición de “*empresa*” a “*grupo*”²⁰, especialmente focalizado en alimentos. Al mismo tiempo refuerza su presencia en el mercado nacional y construye los elementos fundacionales de una empresa multinacional a través de una serie de *joint ventures*²¹ o de la instalación de plantas productivas en otros países. Según (Kosacoff, 2007, p. 27).

Lo visto hasta aquí permite interpretar cual ha sido el derrotero de una empresa que supo anticiparse activamente a los cambios que el entorno altamente dinámico le han impuesto, adaptando sus procesos internos para desarrollar capacidades que sustenten las ventajas competitivas necesarias en dichos entornos. Los registros anuales dan cuenta en forma constante la aplicación de dos principios fundamentales... “*tomar las decisiones*

¹⁸Se denomina AMBA al Área que se encuentra localizada en la Ciudad de Buenos Aires, y los 24 partidos más próximos. <https://propamba.wordpress.com/amba/que-es-el-amba/> [Última consulta 09 Sep 2015].

¹⁹ Ver el Anexo 5

²⁰El Dr. Ermida Uriarte, consejero de la OIT, define al grupo económico como el conjunto de empresas formal y aparentemente independientes que están, sin embargo, recíprocamente entrelazadas al punto de formar un todo complejo pero compacto, en cuanto responde a un mismo interés. Obtenido de <http://www.infojus.gob.ar/romina-guadagnoli-conjunto-economico-articulo-31-lct-dacf130169/123456789-0abc-defg9610-31fcanirtcod> [Última consulta 22 Sep 2015]

²¹Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas.

necesarias en los momentos oportunos” (1987) y de “adecuar las estructuras a los nuevos tiempos” (1988)”... (Kosacoff, 2007, p. 144). De ello deriva gran parte de su éxito.

3. Implementación de los elementos del diseño operacional por ARCOR.

Al enfrentar los elementos del diseño operacional con el proceso de implementación estratégica de ARCOR es preciso destacar que normalmente la cultura organizacional burocrática militar tiende a documentar sus planes y órdenes, proceso que facilita su registro y posterior análisis. Lo mismo sucede con ARCOR que a partir de sus memorias anuales y lo propuesto por (Kosacoff, 2007) en donde se analiza en profundidad el caso ARCOR.

En el ámbito castrense, posiblemente se deba a que las decisiones y acciones que devienen de la aplicación de sus medios traen aparejadas consecuencias de gran impacto para la sociedad en su conjunto, debido a que se trata de violencia estatal en su más alta expresión para la defensa de los intereses vitales de una nación²². Lo que no sucede en otras organizaciones burocráticas tanto públicas como privadas en relación a los efectos de sus procesos y de sus productos.

Por tal motivo, es a través de directivas, planes de campaña y planes de operaciones que emanan de un comando del nivel operacional como se concreta el trabajo de un estado mayor y su comandante en el diseño operacional. Siendo este el que se comunica a los elementos ejecutores. En el caso de las corporaciones, muchas veces las directivas y mandatos no quedan registradas en documentos formales a tal efecto, a excepción de las memorias anuales, o de los balances. Por su parte hacen uso de otras formas de comunicación interna y externa para que sus unidades se pongan en funcionamiento, como intranet o planes y programas de las distintas áreas de negocio.

Dicho esto, se tomaran los datos que la investigación de (Kosacoff, 2007) brinda, de allí identificar los hechos y circunstancias que se consideran por analogía como elementos del diseño operacional utilizados por ARCOR. En el proceso de transformación desde “*El grupo de alimentos nacional con incipiente internacionalización*” de la década de 1980, al que los dejara a las puertas de convertirse en “*El grupo de América del Sur con proyección internacional*”, en donde existen factores que permiten determinan la factibilidad del empleo de conceptos del diseño operacional.

²² Para ampliar información consultar: <http://www.mindef.gov.ar/publicaciones/pdf/Libro-La-defensa-nacional-en-la-agenda-democratica.pdf> [Última Consulta 09 Oct 2015]

Para establecer que conceptos están relacionados, se deben entender al Mercado²³ como el Teatro de Guerra²⁴ de una operación militar. Habiendo definido este punto se podrá continuar con el análisis desarrollando por analogía donde el mercado puede reconocerse como el Teatro de Guerra al Mercado Global, y por consiguiente se entiende al Teatro de Operaciones como Mercado Regional.

Inmerso en el Teatro de Guerra se encuentra el Teatro de Operaciones²⁵, el que se determina a priori y con la intención de delimitar el ámbito²⁶ de aplicación de los medios, tanto militares desde un punto de vista, como empresariales por otro. En el periodo en estudio se observa un foco tanto en los mercados regionales como en el estadounidense, el europeo o el asiático. Siendo cada uno de ellos un Teatro de Operaciones particular, pero que a los fines de este estudio se consideran uno solo en donde se aplican los esfuerzos de las diferentes Unidades de Negocios

Respetando la lógica de razonamiento estratégico que da fundamento al método de diseño operacional, el responsable de la organización podrá preguntarse, ¿Cuáles son los objetivos y el Estado Final Deseado? Su respuesta constituirán los fines. ¿Qué condiciones se requieren para alcanzar los objetivos y el Estado Final Deseado? Los que establecen un nexo indivisible y cuestionan ¿Qué secuencia de acciones es la más adecuada para crear aquellas condiciones? Esta serán los modos. Y ¿Qué recursos se requieren para cumplir con esa secuencia? Su respuesta constituirán los medios necesarios para su logro.

Estado final deseado.

En relación a los fines, el primer elemento del diseño operacional a desarrollar es el Estado Final Deseado (EFD), según lo expresa la (PC 20-01 Planeamiento Nivel Operacional., 2014) es la...“*situación política y/o militar que debe existir cuando la operación se dé por terminada en términos favorables*”...La doctrina militar establece un

²³Mercado.(Del lat. mercātus). Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.5.m. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.6.m. Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera.7. m. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.8. m. Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=TbKjFtoxMDXX2j9LSVSY> [Ultima consulta 28 Sep 2015].

²⁴Según el Diccionario para la Acción Militar Conjunta, El Teatro de Guerra abarca una zona del globo terrestre más o menos amplia, que comprende los espacios terrestres, marítimos y aéreos, que estén o puedan estar implicados directamente en operaciones de guerra.

²⁵Teatro de Operaciones, es el territorio, tanto propio como enemigo, necesario para el desarrollo de operaciones militares en el nivel operacional. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2015)

²⁶ Concepto o espacio ideal que incumbe o compete a cada factor de poder nacional para el conocimiento o tratamiento de un asunto. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014)

Estado Final Deseado para cada nivel, el estratégico nacional, el estratégico militar, y el operacional, este último en el marco de un Teatro de Operaciones para una campaña.

En este caso se presenta un único Mercado o Teatro Global, de allí que se considera un periodo de 20 años, entre 1980 al 2000 como la proyección de toda un concepto de negocio desde... *“Constituir un grupo alimentario de cobertura nacional y avanzar a los mercados regionales del mundo”*... al de ... *“Transformar la empresa, dominar el mercado local, avanzar en el MERCOSUR, buscar nuevas formas de integración en el mercado mundial”*... (Kosacoff, 2007, pp. 37,40). Este es el postulado que define para ARCOR su Estado Final Operacional. Por similitud al instrumento militar, en su esfuerzo de proyectar el poder militar y para ello articular la incertidumbre del marco estratégico y transformarla en realidad. Es aquí donde se encuentran ARCOR en dicho proceso y el Nivel Operacional de una operación de carácter militar.

Al retomar la lógica de razonamiento estratégico se encuentran los modos, los que en el caso ARCOR, se visualizan a través de la ejecución de una sola campaña, donde la Maniobra Operacional (MO) se entiende como una *“Maniobra sucesiva de aproximación indirecta a distintos mercados nacionales e internacionales a partir de una posición de fortaleza en el mercado argentino y en forma envolvente hacia distintos mercados regionales y globales ...”* *Avanzando rápidamente hacia un nuevo modelo organizativo, desarrollar una nueva imagen corporativa y potenciar las capacidades de marketing, desplegar agresivamente su proceso de internacionalización, reducir su integración productiva y modificar su patrón de especialización (concentrándose en su core business), a través del proceso de distribución”*... (Kosacoff, 2007, p. 52).

Esta MO es llevada adelante por las distintas Unidades Estratégicas de Negocio²⁷, que aplican sus esfuerzos de manufactura y comercialización de productos, entiéndase proyectan su poder a todos los mercados que se requieran, pero que confluyen en un solo Objetivo Operacional. Por su parte según la doctrina militar, a cada MO le corresponde un Objetivo Operacional, ello constituye el punto de partida para el análisis del Centro de Gravedad (CDG).

²⁷ Unidad Estratégica de Negocio (UEN), es una unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores. Se desarrolla dentro de la empresa, sobre las que actúa una persona responsable con la intención de canalizar las ventas óptimas y obtener beneficios. Cada UEN posee su propio segmento de mercado y el responsable de la misma (en muchas organizaciones denominado Jefe de División), cuenta con todos los recursos necesarios para definir y llevar a cabo una estrategia con plena autonomía, por supuesto dentro del marco de la estrategia corporativa. Obtenido de: <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%20A0DE%20A0UNIDAD%20A0ESTRAT%3%89GICA%20A0DE%20A0NEGOCIOS> [Última consulta el 01 oct 15].

Una MO se concreta a través del logro de una serie de objetivos, lo que se entiende como “Relación de Objetivos”. De allí se infiere que el objetivo operacional (OO) es el último eslabón de esta relación y aquel que concreta el Estado Final Operacional (EFO). En el caso de ARCOR se ha tratado del logro de una serie de objetivos simultáneos, en distintas áreas de negocio y funcionales, por tratarse de productos que atienden distintos mercados y que aprovechan la sinergia de toda la empresa en post de un fin común.

Para esta etapa ARCOR busca capitalizar las ventajas competitivas ya disponibles... ” *A través de un proceso continuo de reinversión de utilidades, de adquisición de tecnología de punta y de creación de nuevas plantas industriales, se apuntaba a una proyección internacional basada en las ventajas comparativas de su proceso integrado de producción”...* (Kosacoff, 2007, p. 182). Estas la posicionaban favorablemente pero no la preparaban para los desafíos que vendrían a partir del contexto de 1990, por lo que debió potenciar su estrategia de reestructuración desarrollo y posicionamiento.

Por lo dicho y para lograr el Estado Final Operacional, definió su Objetivo Operacional, como el de... “*Consolidar su posición en los mercados que constituían su fortaleza básica (golosinas y conservas y el interior del país) y desarrollar aquellos otros en los que tenía una menor presencia, pero que podía garantizar un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo”...* (Kosacoff, 2007, p. 52) .El que puede obtenerse con la ejecución de actividades como:

Mejorar su posicionamiento estratégico. ARCOR, lanzó 300 productos nuevos al mercado con más de 500 ítems, modificó prácticamente el 100% de su packaging, creó cerca de 100 marcas nuevas, las apoyó con una intensa acción comunicacional y una inversión en este rubro de más de 150 millones de dólares, lo que significó un crecimiento del 1.500% sobre los anteriores cinco años, avanzado del puesto Nro 9 al Nro 1 por ventas en alimentos en general.

Desarrollar mercados estratégicos, Logrado a partir del incremento de las exportaciones a 200 millones de dólares, siete veces sobre 1990.

Optimizar el desarrollo de la distribución y ventas. Logrado por la reorganización del sistema de distribución directa, profesionalizando en mayor medida y reduciendo el plantel de distribuidores, y la inversión de más de 20 millones de dólares en el sistema de logística de distribución. La consolidación de más de 1700 registros de marca en todo el mundo.

Profundizar la internacionalización y los mercados externos. Logrado entre otras a través del desarrollo del mercado brasileño, la adquisición y el desarrollo de plantas en Brasil, Chile y Perú, el aumento de la presencia en el mercado norteamericano. La apertura de nuevas filiales en México, Colombia, Ecuador y Canadá. El desarrollo del mercado israelí a través de importadores, de los mercados de China, Vietnam y Corea para la marca Butter Toffee y los caramelos rellenos.

Centro de gravedad.

El Centro de Gravedad (CDG),...*”es el conjunto de características, capacidades y fuentes de poder de los cuales un sistema deriva su libertad de acción, fuerza moral o física y voluntad de actuar”*... (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 19). Este es el componente de mayor trascendencia en el proceso de planeamiento. Definido, por el arte operacional, todo se encuadra en el logro de los objetivos por obtener, por lo que no pueden disociarse. Es por ello que el CDG es la principal fuerza y poder de un sistema para actuar (Eikmeier, July - August 2004), por lo que se deberá proteger el propio y en el caso de una confrontación tratar de afectar el del oponente o competidor.

Buscando establecer una nueva analogía de lo empresarial con lo castrense se puede identificar a la Ventaja Competitiva como el Centro de Gravedad, necesario para cualquier empresa u organización que intenta llevar a cabo una campaña, un plan o un proyecto. En dicho ámbito, se sabe que una ventaja competitiva no es permanente, debido a la aparición inmediata de sustitutos e imitaciones en el caso del producto y como un competidor²⁸, si se trata de otra empresa, esta Ventaja Competitiva debe indefectiblemente ser redefinida para ser sostenida, esa es la virtud esencial de la innovación. ARCOR a través de sus Unidades Estratégicas de Negocios, pudo ser estas más flexibles, permitiéndole adaptarse a nuevos mercados.

Un particular enfoque es el propuesto por Joe Strange en (2008) el cual define al CDG...*”como la característica dominante, como una oferta, infraestructura, relaciones o la ejecución, en definitiva una habilidad. A las Capacidades Críticas, como la habilidad para, realizar operaciones financieras, producir productos consistentes, alcanzar una calidad deseada, desarrollar relaciones sustentables”*...

²⁸ En el plano global, ARCOR se constituyó en competidor de grupos más grandes tales como Nestle, de Suiza, Kraft Foods, y Mars de EEUU, Garoto, de Brasil. Entre otros Ver (Kosacoff, 2007, pp. 17,18)

Por su parte los Requerimientos Críticos son una necesidad sustentable para producto o servicio, una comunidad de clientes leales, líderes decisivos, acceso a mano de obra calificada, una fuerza laboral motivada o buenas relaciones gremiales entre otras. Por último las Vulnerabilidades Críticas, podrán ser: elevados costos, gerenciamiento sobre dimensionado con sistema de toma de decisiones lentos, reputación pobre.

Ahora bien, el CDG puede mutar en función y relación a las diferentes campañas, las que se entiende en el caso ARCOR como los distintos intentos estratégicos. Para el periodo en análisis el CDG de ARCOR son ...”*sus capacidades competitivas y su decisiva vocación industrialista*”... (Kosacoff, 2007, p. 60) este encuentra a la firma con una trayectoria en donde había podido desarrollar ventajas competitivas específicas de comercialización creciente y distribución desarrollada al interior del país, sumados a profesionalización de sus recursos humanos, lo que mejoró la gestión operativa de la empresa, fortaleciendo puntualmente sus estrategias de Marketing y Finanzas (Kosacoff, 2007).

Por otra parte, incorporó los procesos de manufactura que ya estaban bien integrados y eran muy modernos, con producción de escala y asistidos por la importación permanente de mejoras en las prácticas de producción. Por lo cual, ARCOR decidió consolidar sus posición en los mercados que constituían sus fortalezas básicas, golosinas y conservas, y de allí definir los atributos del CDG de *libertad de acción, fuerza moral o física y voluntad de actuar*. El logro y mantenimiento de estos como vitales integran el CDG a proteger por ARCOR.

Capacidades críticas.

Las Capacidades Críticas (CC)...”*son aquellos atributos o habilidades primarias de un CDG, que lo constituyen como tal, y que le permiten funcionar en un escenario, situación o misión dados*”... (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 20).

Para ARCOR en el periodo analizado son Capacidades Críticas las de: *Producir Caramelos, Golosinas, Galletitas y Alimentos; Comercializar; Distribuir; Exportar; Gerenciar y Financiar* dichas capacidades en el marco del grupo empresario de la industria alimenticia. Estas Capacidades Críticas le permiten desarrollar las actividades que concreten el Objetivo Operacional²⁹.

²⁹ Supra, p 21.

Requerimientos críticos.

Por otra parte para completar las Capacidades Críticas requeridas, se necesitan los Requerimientos Críticos, estos como... *”condiciones, recursos y medios que son esenciales para que una Capacidad Crítica sea completamente operacional”*.... (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 21)

Entre otros se reconocen como tal, a la *alta productividad y competitividad de la agroindustria argentina, en particular la producción de azúcar, leche, glucosa, fluctuosa, enzimas, almidón, maíz. Una moderna tecnología auto sustentada por procesos internos de mejora continua. La integración vertical de sus procesos productivos. El sistema de ventas y de control de distribución modernos. Una amplia de la gama de productos. Disponibilidad de Oficinas comerciales en Colombia, México, EEUU, Ecuador, Canadá. La investigación y desarrollo descentralizada por UEN.*³⁰

Vulnerabilidades críticas.

Algunos de los Requerimientos Críticos o elementos constitutivos de estos, se identifican en función de una mayor criticidad o presentan debilidades. A partir de allí, y una vez definidos se analizan aquellos que podrán ser afectados, en este caso por los competidores de ARCOR, de tal forma que pueden impedir que el CDG se sostenga o adquiera su capacidad crítica. Estos constituyen las Vulnerabilidad Críticas (VC). (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014).

Para ARCOR son VC, entre otras: *La disponibilidad de materias primas clave, como la glucosa o la leche, debido a sus estándares de calidad en función de su costo (en especial en economías cerradas como lo era la argentina en los años 80). La necesidad de maquinaria con tecnología de punta aplicada a los sistemas de producción. El personal altamente calificado y especializado principalmente en sus sistemas productivos. La disponibilidad de fuentes de financiación y acceso al mercado de capitales. El sistema de distribución y comercialización, en especial hacia los mercados más alejados de sus centros productivos. Dificultad para comprender las preferencias de los clientes en los distintos mercados.*

³⁰ Se amplía en Anexo 6 Desarrollo de los Factores Críticos para la determinación del CDG de ARCOR.

Puntos decisivos.

De lo expuesto anteriormente se desprende que los Factores Críticos³¹ son los fundamentos útiles para la selección de los Puntos Decisivos (PD),...”*es una condición – vinculada a un espacio o ubicación geográfica, un suceso específico clave, un sistema de capacidades, o función crítica – que cuando es alcanzada en un tiempo dado, permite a los Comandantes obtener una ventaja marcada sobre un oponente, e influir sobremanera en el resultado de una maniobra operacional, o de la campaña”...* (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 21)

Los puntos decisivos para esta etapa de la campaña de expansión de ARCOR son entre otros: *Reestructuración organizacional finalizada. Revitalización del mercado de caramelos a través de un incremento de ventas del 30% y precios promedio en 20 % lograda. Marcas propias de galletitas introducidas al mercado incrementando las ventas un 30 % y los precios un 15%. Mercado de harina de maíz incrementado en ventas un 50 % y los precios un promedio de 20%.*³²

Líneas de operaciones.

Los factores desarrollados anteriormente, en conjunto permiten la construcción de las denominadas Líneas de Operaciones (LDO). Estas son las acciones que relacionadas entre sí y normalmente dependientes unas de otras, permitirán ir alcanzando los PD, que a su vez darán acceso al CDG. Desde su concepción, dichas líneas pueden ser tanto físicas como lógicas.

Estas Líneas de Operaciones (LDO), son un instrumento del más alto nivel de planeamiento y gestión para dirigir la capacidad de combate hacia un fin deseado. Especialmente útiles para la sincronización, orientación y concentración de dichos esfuerzos, de las distintas áreas responsables de llevar a cabo las acciones, se aplican sobre un mismo objetivo (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 20).

ARCOR S.A,...” *contemplaba una mayor descentralización. Se trataba de una estructura multidivisional, de tipo holding, organizada a partir de unidades de negocios, de áreas geográficas y de unidades funcionales, con cada división a cargo de un gerente general con un alto grado de autonomía. A su vez, algunas funciones generales se*

³¹Estos son: Las Capacidades Críticas, Los Requerimientos Críticos y las Vulnerabilidades Críticas.

³² Se amplía en Anexo 6.

centralizaban en dos sectores, Coordinaciones y Servicios Centralizados”... (Kosacoff, 2007, p. 146). Lo que permite identificar la lógica de su funcionamiento.

Se seleccionan entonces líneas de operaciones lógicas (LDOL) representadas por las *Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), las cuales son golosinas, caramelos, galletitas y alimentos*. Cada una de las cuales, reconoce un responsable y como tal pueden establecer sus propios objetivos contribuyentes al objetivo operacional y a su vez son plausibles de medición en eficiencia y eficacia.

Por su parte, el reconocimiento de las funciones tradicionales de una empresa permite interpretar que ARCOR tiene una organización del tipo divisional³³, para este caso estas funciones se deben interpretar como subordinadas e integradas a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

Momento.

El Momento, es...*”la oportunidad, en el sentido de ejecutar una acción que permita explotar las vulnerabilidades del oponente”... (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 23) ahora y no antes ni después. El Momento, se construye y se mantiene. La firma...”se encontraba en plena madurez de un proceso evolutivo de más de 40 años, a lo largo del cual había desarrollado ventajas competitivas específicas. En la década de 1980 había experimentado un fuerte proceso de inversión y crecimiento diversificándose productiva y geográficamente (...) ARCOR disponía de una fuerte capacidad productiva, reestructurada y tecnológicamente al día”... (Kosacoff, 2007, p. 155)*

El Momento permite a los máximos responsables crear oportunidades, para enfrentar al oponente desde direcciones y/o con capacidades inesperadas. Claro está que todos los niveles de la estructura organizacional colaboran con el logro de los objetivos. Por lo expuesto, el Momento de ARCOR se configuró en el cierre exitoso de las operaciones financieras y comerciales estratégicas de la década del noventa y su proyección a los mercados globales en las décadas siguiente.

³³. La organización por producto/mercadeo, o por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos. MINSAL PEREZ, Delaray; PEREZ RODRÍGUEZ, Yudit. Organización funcional, matricial: En busca de una estructura adecuada para la organización. ACIMED, Ciudad de La Habana, v.16,n.4,oct.2007. Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&nrm=iso>. accedido en 01 oct. 2015.

A través de la alerta estratégica se obtiene una oportunidad, esto es lo que supo explotar ARCOR desde sus capacidades desarrolladas del conjunto de factores presentes tanto en el marco nacional como en el regional y el global.

Ritmo.

Finalmente, el Ritmo o Tempo interpretado como el efecto de ...”*mantener una presión constante sobre el oponente, creándole nuevos problemas, antes de que pueda resolver los anteriores*”.... (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014, p. 24). Cabe destacar que este es en su esencia un concepto relativo al ritmo que sostiene el oponente. En este caso de análisis, el Ritmo es relativo a los competidores, y el mantenimiento del mismo depende del impacto y del poder que producen los nuevos productos en los clientes.

El Ritmo de ARCOR, se caracterizó por ser constante, a través de una progresiva expansión y ocupación de mercados, en algún momento de alto riesgo por una marcada incertidumbre respondiendo a una estrategia de aproximación indirecta que implica avanzar capturando espacios libres en nuevos mercados. Podría decirse que supo ...”*Supo capitalizar debilidades estratégicas u operativas de las empresas multinacionales (...) y pudo llevar a cabo una eficaz “guerra envolvente” contra ellas (...) Supo desarrollar productos con marca pero mejor posicionados hacia los consumos medios: pudo crear magia en sus marcas, crear canales de distribución eficaces y, en general, adoptar una política de desarrollo rápido de productos*”... (Kosacoff, 2007, pp. 227,228).

En relación con sus competidores fue gradualmente acelerado y sostenido, lo que permitió en 10 años obtener resultados importantes y diferenciales creando entre otras cosas, 100 marcas nuevas.

El liderazgo de ARCOR permitió imponer el tempo del mercado, en donde cada UEN mantuvo el ritmo de sus lanzamientos de productos bajo la coordinación y sincronización por parte del comando central del grupo económico.

En este periodo, ARCOR logró consolidar su posición en el mercado argentino y defender su posición estratégica. Al mismo tiempo alcanzo un cambio cualitativo de su presencia en la región a través de sus adquisiciones e inversiones en Chile y Brasil. La empresa también consolidó una fuerte presencia exportadora, y sus parámetros operativos

han logrado dar otro gran “salto”. Hacia 1999 ARCOR se había constituido en una empresa con:

- 1100 millones de dólares en ventas: 25 veces el valor de 1990.
- 13.000 empleados (el doble de 1990), de los cuales casi 30% residen fuera de Argentina.
- Exportaciones por más de 200 millones de dólares.
- Es la empresa líder entre las alimenticias y número 26 en el ranking general.

Por lo expuesto se concluye que ARCOR posee, un intento estratégico en permanente evolución y “reinvención”, desarrolló la capacidad de identificar y aprovechar sucesivas discontinuidades del entorno de la industria y a su vez la capacidad para capitalizar debilidades estratégicas u operativas de las empresas multinacionales.

Sostuvo un énfasis permanente en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales y en el aprendizaje continuo. Una cultura y un modelo de organización que han combinado adecuadamente el liderazgo y el control de accionistas familiares con una creciente profesionalización y una atracción de recursos humanos argentinos y, crecientemente, de otras nacionalidades.

CONCLUSIONES FINALES

Esta investigación ha buscado descubrir los atributos comunes que tienen los procesos de toma de decisiones de las empresas, entendidas como organizaciones burocráticas de gran tamaño, con los comandos operacionales.

Tanto el profesional militar como el responsable de las organizaciones burocráticas de gran tamaño se enfrentan a situaciones inciertas en ambientes hostiles, con la diferencia que el primero emplea medios letales, mientras que el segundo emplea mano de obra, maquinarias e insumos para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su misión.

Aunque la distinción fundamental se encuentra en la esencia y en los fines de cada una. El dilema no plantea un cuestionamiento sobre el para qué están las fuerzas armadas o que son, esto no está en discusión. Pero si es posible estudiar en profundidad cómo se hace lo que se hace, a través de los puntos de contacto que se dan entre estas por ser ambas organizaciones complejas.

Estas organizaciones, se encuentran operando constantemente, ponen en práctica sus teorías, y de ello obtienen experiencia, por tal motivo es esta una de las fuentes de donde puede nutrirse del como hacer un comando operacional sin los altos costos que implica su ejercicio real.

En los entornos analizados se observa una estrategia que responde a posiciones jerárquicas perfectamente establecidas, verticales y descendentes y contienen objetivos de similar entidad. En ambas hay objetivos vitales y objetivos generales que desencadenan en objetivos secundarios estableciendo una relación entre estos.

Si bien los responsables de ambos tipos de organizaciones: directores y gerentes, y comandantes por otro lado, obedecen a distintos proceso de formación ambos realizan actividades análogas, nada más que se trata del empleo de lenguajes distintos para designar, en algunos casos esas actividades. En otras cosas hasta coinciden en su designación. (La palabra es la misma, el concepto es el mismo, solo que aplicado en ámbitos distintos, uno en un teatro de operaciones y el otro en el mercado).

A futuro la investigación se podría orientar a la correlación de las dos variables que se considera relevantes: el Centro de Gravedad y la Ventaja Competitiva. Además, profundizar en la viabilidad conceptual de visualizar el arte y diseño operacional y sus elementos, provenientes del ámbito militar en su aplicación en otros de orden civil y en la identificación de actividades comunes, de alguna manera se habla del saber hacer, como oportunidad de mejora.

Lo expuesto permite recomendar que se orienten los estudios en conjunto entre las escuelas superiores de guerra y las universidades, en particular aquellas que centran su esfuerzo de investigación y enseñanza en la función de integración de saberes pertinentes al nivel gerencial y de asesoramiento para la toma de decisiones estratégicas, en especial a través de estudios de post-grado con orientación generalista.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Del Prado, L., & Guillermo, S. (2007). *Administración*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Católica Argentina.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Managment*. New York: Harper.
- Enrico, R., & Kornbluth, J. (2004). *La guerra de las colas*. Bogota: Norma.
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general*. Orbis.
- Ghemawat, P. (2006). *Estrategia y el Panorama Empresarial*. (F. Ortiz Chaparro, Trad.) Madrid: Prestice Hall.
- Isserson, B. (2013). *The evolution of operational art*. (B. W. Menning, Trad.) Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. I., Porta, F., & Stengel, E. A. (2007). *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. McGraw-Hill Interamericana.
- Melendez, H. (2000). *Estrategia. Definiciones para un entorno competitivo y complejo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad Católica Argentina.
- Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Pertusio, R. L. (2009). *Un ensayo sobre estrategia operacional a nivel regional*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.
- Porter, M. (1985). *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert, D. R. (1996). *Administracion*. Prentice -Hall Hispanoamericana.

Revistas:

- Baudino, V. (Segundo semestre de 2009). Las determinaciones agrícolas de la competitividad industrial. El caso de Arcor. *Mundo Agrario*, 10(19).

- Eikmeier D. *Center of Gravity Analysis*, Kansas, USA, *Military Review*, July-Agosto 2004, p2.
- Kenny, C. (Octubre 2010). Hacer estrategia operacional. *Primeras Jornadas de Decision y Planeamiento Estrategico*, (pág. 16). Buenos Aires.
- Morales Fajardo, M. E., & Plata Soto, C. R. (21 de Diciembre de 2014). Learning and managment skills: The internationalization of grupo ARCOR. Analysis from a process-based approach. *Revista de direccion y administracion de Empresas*(21), 21-44. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/view/13398>
- Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva - Nota Tecnica Particular FN-002*. Quito - Ecuador.
- Williamson. (1989). *Las instituciones economicas del capitalismo*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Economicas.

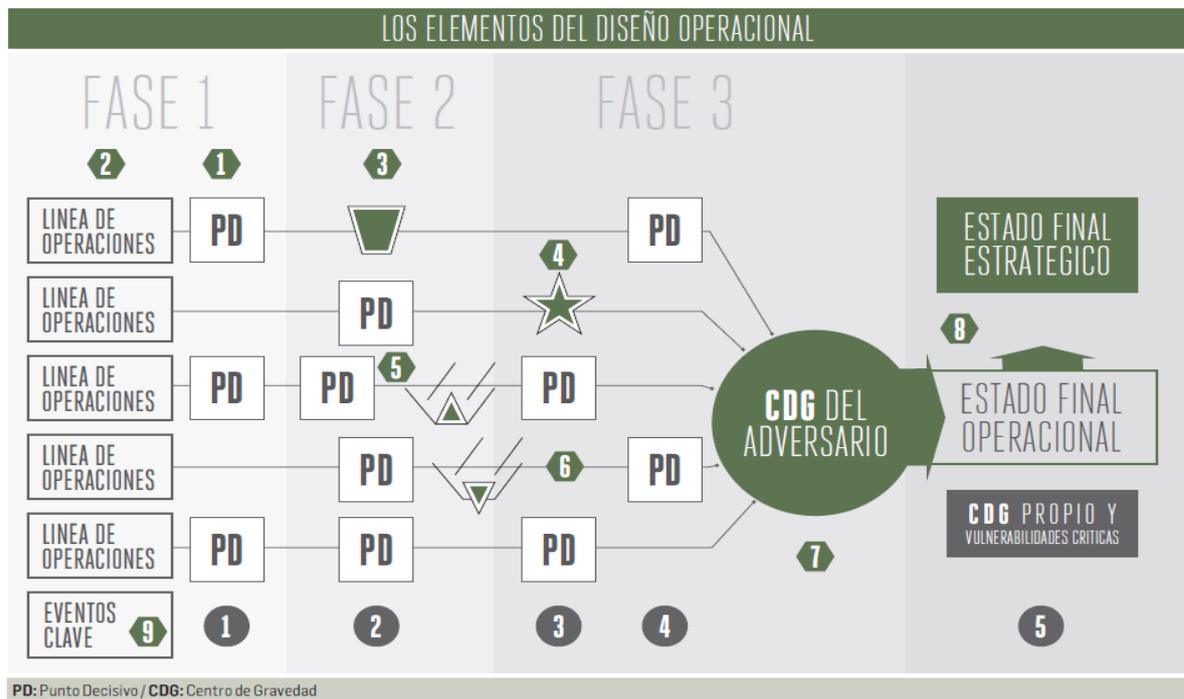
Páginas web:

- Consultora Booz, Allen & Hamilton. (s.f.). *El caso Arcor: El Sueño de cuatro familias de inmigrantes italianos*. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de <http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO%20DE%20LA%20EMPRESA/Documentos/EI%20caso%20Arcor.pdf>
- Strange, J. (2008). *vSante marketing consultancy*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de El Centro de Gravedad y la Campaña de Marketing : <http://www.vsent.com/comprct11.html>

Reglamentos:

- Ministerio de Defensa - Ejercito Argentino. (2014). *Conduccion de las Fuerzas Terrestres*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa - Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2014). *PC 20-01, Planeamiento para la Accion Militar Conjunta, Nivel Operacional* . Ciudad de Buenos Aires: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Ministerio de Defensa - Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2014). *PC 00-02, Diccionario para la Accion Militar Conjunta* . Ciudad de Buenos Aires: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

ANEXO 1 – ESQUEMA Nro 1 ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL.



Fuente: Revista Visión Conjunta, Año 4 - Nro 6 – 2012.

ANEXO 2 – CUADRO Nro 1 FUNCIONES DEL AMBITO MILITAR Y EMPRESARIO, COMPARADAS.

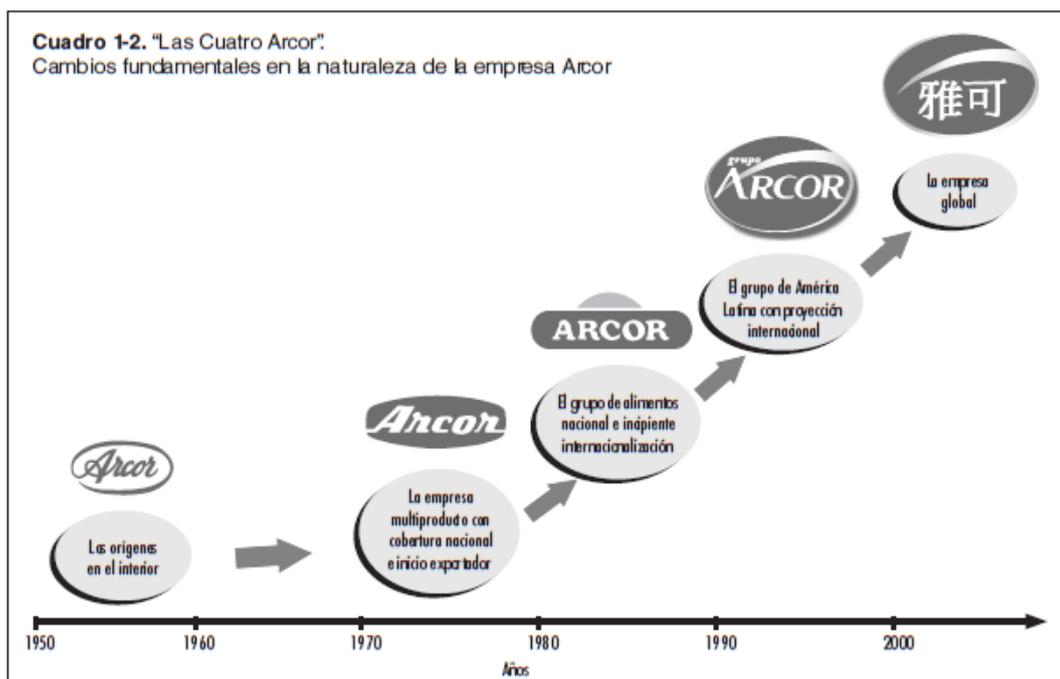
| AMBITO MILITAR | AMBITO EMPRESARIO |
|--|--|
| Comando y Control | Gerencia General Administración |
| Combate en contacto directo | Comercialización / Producción |
| Apoyo de Fuego | Comercialización/ Publicidad |
| Defensa Aérea | Comunicación Corporativa |
| Apoyo de Ingenieros | Infraestructura |
| Comunicaciones | Tecnología - Sistemas |
| Inteligencia | Marketing |
| Acción Sicologica | Marketing Imagen Corporativa |
| Apoyo de Personal | Recursos Humanos Capacitación |
| Apoyo Logístico | Distribución (Transporte) Compras Mantenimiento |
| Asuntos Territoriales | Responsabilidad Social Empresaria / Medio Ambiente. |
| Guerra Electrónica | Sistemas y Tecnología |
| Acciones con Tropas de Operaciones Especiales | Investigación de mercado |
| Apoyo Aero táctico | Tecnología |
| Operaciones | Gestión de conocimiento |
| Comandante y su Estado Mayor | Administración Estratégica |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3 – “LAS CUATRO ARCOR” CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LA NATURALEZA DE LA EMPRESA.

Los cincuenta años de historia de ARCOR pueden organizarse como la sucesión de cuatro empresas o “Cuatro ARCOR”, que ofrecen el “prólogo” para lo que definimos como el “prototipo” de una empresa global: la quinta ARCOR. Estas cuatro ARCOR se fueron sucediendo a lo largo de períodos bien definidos de la historia del país, que pueden sintetizarse como sigue:

1. *La empresa especializada del Interior, que se desarrolla en las décadas de 1950 y 1960.*
2. *La empresa multiproducto con cobertura nacional e inicio exportador, que se consolida durante la década de 1970.*
3. *El grupo de alimentos nacional con incipiente internacionalización, durante la década de 1980.*
4. *El grupo de América del Sur con proyección internacional que se configura a comienzos de la década de 1990 y se encuentra consolidado a fines de la misma.*

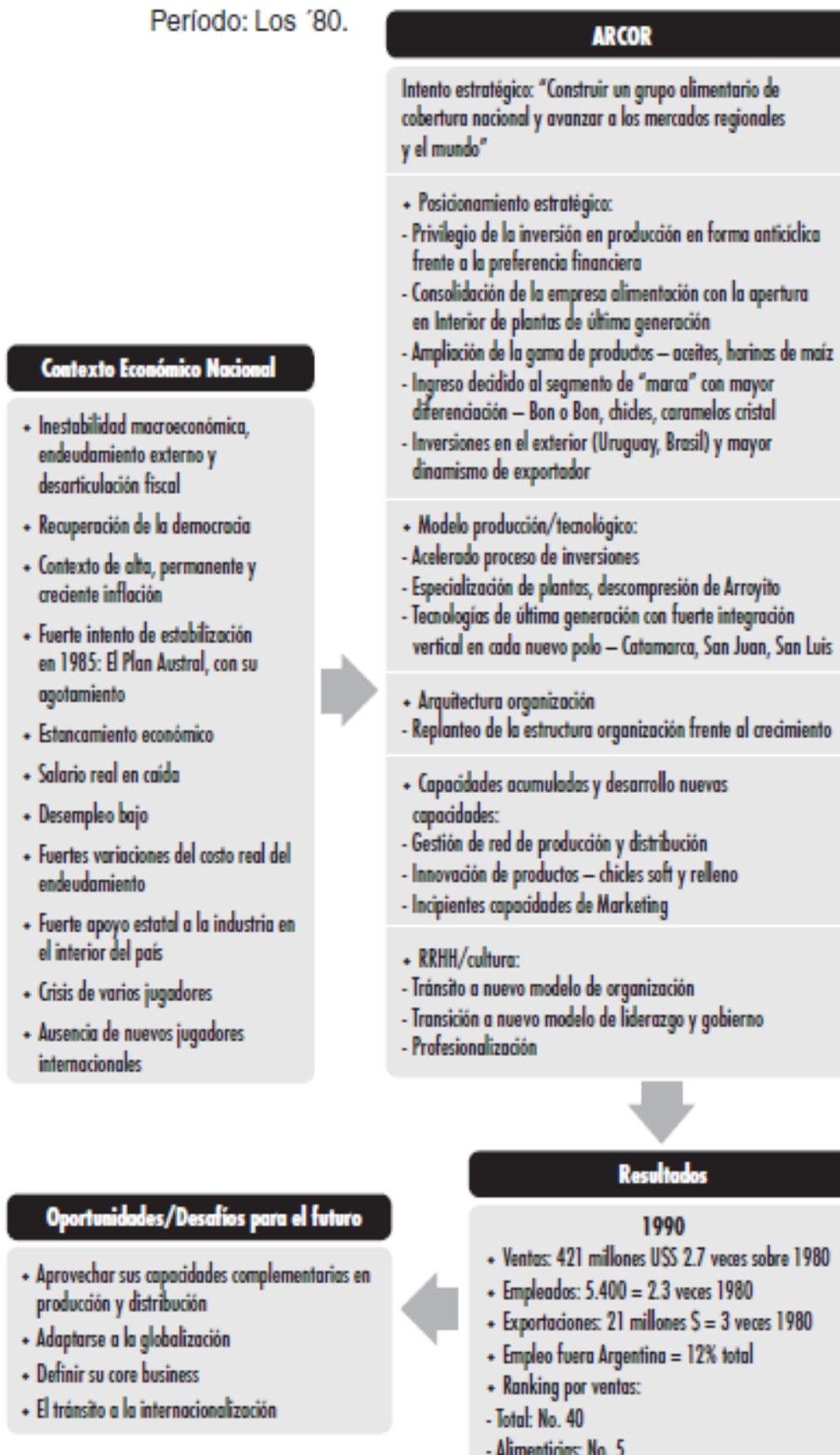


Fuente: (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007)

También se debe realizar un análisis prospectivo para delinear las tendencias de cambio en las condiciones competitivas o del entorno que van generando oportunidades o amenazas para la empresa y para analizar cómo los actores clave la percibieron y comenzaron a elaborar (o no) respuestas estratégicas. Las cuatro dimensiones son las siguientes:

- *El entorno institucional y de política económica del país (y posteriormente de la región):* donde la empresa nace y enfrenta sus primeras etapas de desarrollo. Dentro del entorno también es importante destacar la dinámica del sector (o de la industria) en que actúa la empresa: cómo van evolucionando las condiciones de competencia y los juegos que sus competidores van poniendo en práctica.
- *La voluntad y el intento estratégico de los accionistas y de la Alta Dirección:* ante los condicionantes y oportunidades que ofrece el entorno, es importante analizar cuál era la motivación de los accionistas en las etapas iniciales y también la de la Alta Dirección en etapas posteriores. En esta dimensión se trata de aprehender el grado de agresividad y de compromiso schumpeteriano de los accionistas, su comprensión del entorno y las decisiones clave que tomaron acerca de qué juego estratégico encarar.
- *Las acciones estratégicas y operativas clave adoptadas:* en cada período de análisis, los actores clave de la empresa toman una serie de decisiones que implican “apuestas” en materia de asignación de recursos financieros, productivos y humanos. Se deciden posicionamientos estratégicos, propuestas de valor al mercado, gamas de producto, configuraciones productivas, volúmenes de producción, estrategias de distribución, etc. En determinados momentos se toman decisiones que implican un cambio cualitativo del “perímetro estratégico” de la empresa: se ingresa en nuevas áreas de negocio, se adquieren empresas o se desinvierte; se ingresa en nuevas geografías.
- *Los resultados y las oportunidades y desafíos para el futuro:* la combinación de las condiciones del entorno, de las acciones de los competidores y de las acciones de la empresa desemboca en una serie de resultados de la firma en el período bajo análisis. En resumen, se busca medir si la empresa creció, si mejoró su rentabilidad y su productividad y, más profundamente, si su posicionamiento y su viabilidad estratégicos se fortalecieron o no en el período.

Período: Los '80.



Fuente: (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007)

Período: Los '90.

Contexto Económico Nacional

- + Consolidación de la democracia
- + Fuerte política de transformación institucional desde 1991
- Estabilización/derrata inflación – convertibilidad
- Convertibilidad
- Privatizaciones
- Apertura económica
- + Construcción del MERCOSUR
- + Impactos
- Fuerte crecimiento hasta 1998
- Fuertes ganancias productividad
- Crecimiento exportaciones
- Costo exportaciones
- Costo financiamiento creciente
- + Desmantelamiento ayuda estatal a la industria
- + Fuerte impacto de shocks externos – México, Rusia, Brasil
- + Aumento del desempleo y deterioro de la distribución del ingreso
- + Avance y concentración del canal supermercados
- + Entrada de nuevas multinacionales
- + Desaparición/venta de jugadores nacionales
- + Fuerte transformación y concentración en la distribución a nivel nacional

Oportunidades/Desafíos para el futuro

- + Hacia la empresa global

ARCOR

Intento estratégico: "Transformar la empresa, dominar el mercado local, avanzar en el MERCOSUR, buscar nuevas formas de integración en el mercado mundial"

- + Posicionamiento estratégico
- Desarrollo de marcas y productos
- Consolidación de posición en chocolates y galletitas
- Concentración y fortalecimiento de distribuidores
- Búsqueda de posicionamiento precio/calidad adecuado versus multinacionales
- Expansión a Brasil, Chile, Perú
- Oficinas comerciales en Colombia, México, USA, Ecuador y Canadá- Salto cualitativo exportaciones
- Búsqueda nuevas formas participación en el mundo: alianzas, marcas privadas

- + Modelo producción/tecnológico:
- Fuerte aprovechamiento de la capacidad instalada existente
- Nueva ola de equipamiento: adquisiciones (Aguila) y plantas de última generación (Colonia Caroya y Salto)
- Tercerización y revisión de integración vertical
- Replanteo estructura logística

- + Arquitectura organización
- Fuerte cambio modelo organizacional hacia estructura de UN's y descentralización

- + Capacidades acumuladas y desarrollo de nuevas capacidades
- Fuerte avance en:
 - . Mercadotecnia
 - . Distribución y Logística
 - . Finanzas
 - . Desarrollo de mercados externos
 - . Tecnología de información
 - . Desarrollo de Alianzas

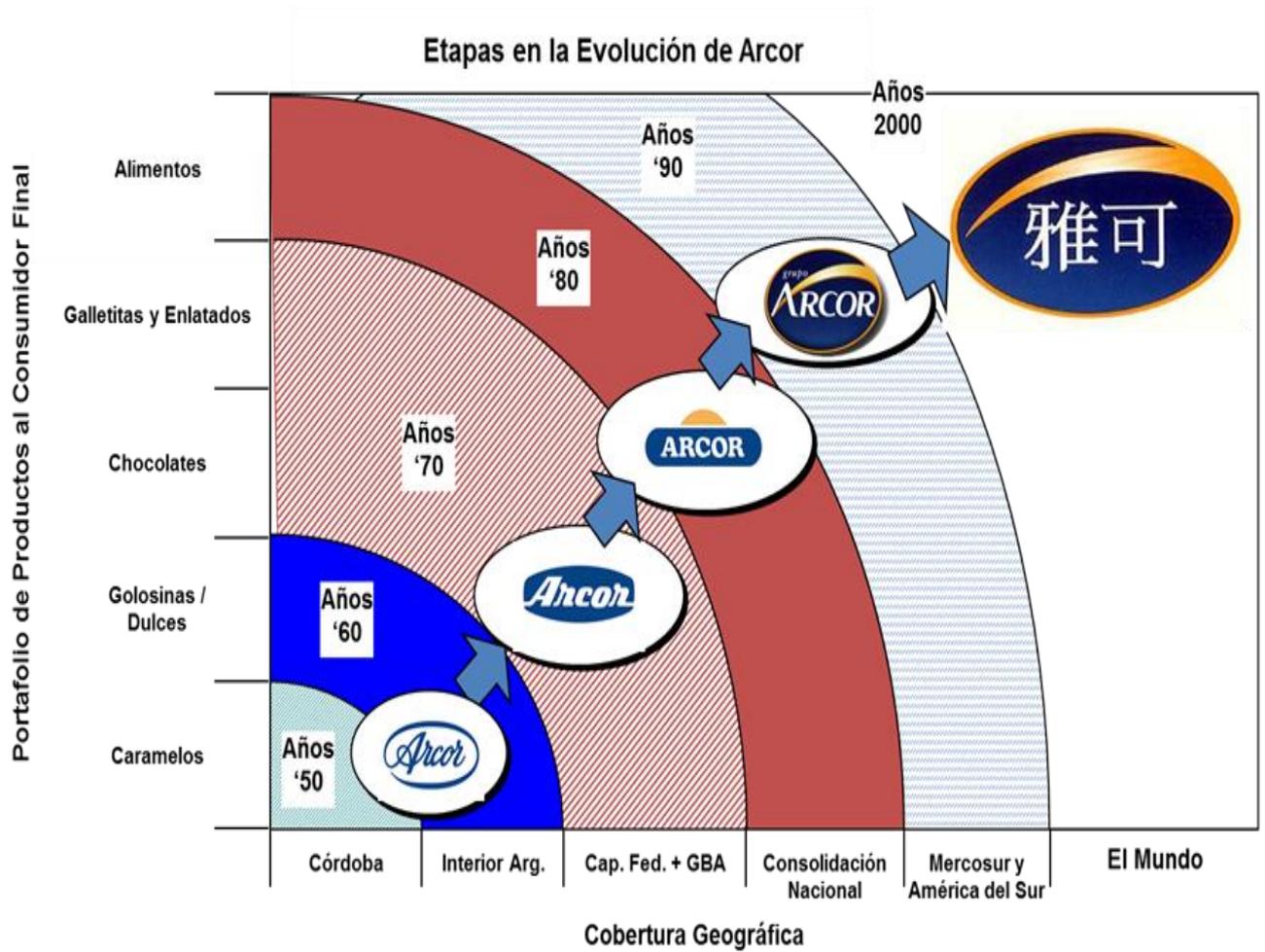
- + RRHH/Cultura
- Transición exitosa a nuevo modelo de liderazgo/gobierno
- Desarrollo línea gerencial profesionalizada/nuevos líderes
- Desarrollo de cultura más participativa y de iniciativa personal
- Primeros pasos en la construcción de un management internacional y no argentino

Resultados

2000

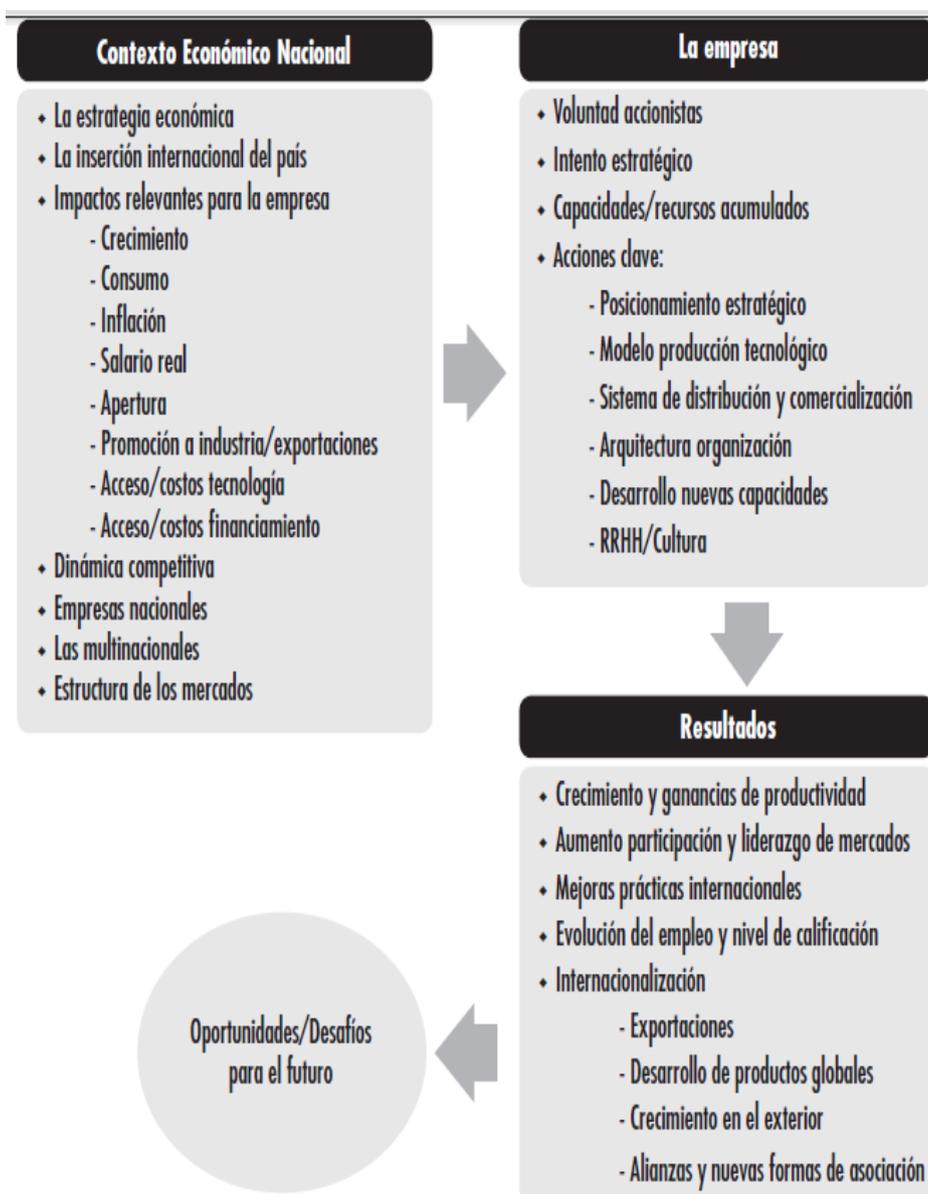
- + Ventas: 1.100 millones US\$ 2.5 veces sobre 1990
- + Empleados: 13.000 = doble 1990
- + Empleo fuera de Argentina = casi 30%
- + Exportaciones: 200 millones US\$ = 7 veces sobre 1990
- + Ranking por ventas:
 - Total: No. 26
 - Alimenticias: No. 1

Fuente: (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007)



Fuente: (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007)

ANEXO 4 – ESQUEMA Nro 2, ENFOQUE METODOLOGICO



Fuente: (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007, p. 19)

ANEXO 5 – DECISIONES, OBJETIVOS, ACCIONES DESARROLLADAS Y RESULTADOS DE ARCOR EN EL PERIODO 1980 - 2000.

Decisiones estratégicas y objetivos establecidos.

Se reforzó a inicios de la década la decisión estratégica de hacer de ARCOR en los siguientes años una empresa de alimentos y golosinas con proyección internacional y productos de la mejor calidad al mejor precio. Para ello se plantearon objetivos precisos en varios planos:

a) Posicionamiento corporativo: Se trataba de demostrar que los precios bajos de ARCOR no eran consecuencia de una menor calidad. En este sentido debía darse a conocer una realidad: la empresa contaba con un proceso integrado de producción que, además de ser único, apuntaba a que el abastecimiento, desde las materias primas hasta el packaging, se realizara con las mejores materias primas, con procesos tecnológicos de punta y certificados por las normas ISO 9000. De este modo debía destacarse una característica microeconómica que aseguraba una calidad invariable, menores costos y un efectivo control en cada una de las etapas de fabricación.

Los objetivos o Puntos Decisivos establecidos fueron:

- Ofrecer a los consumidores productos de calidad confiable con marcas reconocidas y precios competitivos y accesibles.
- Crear en la organización una cultura de orientación al mercado, con una fuerte conciencia de la importancia de la calidad y la excelencia en el trabajo.
- Mantener un permanente cuidado respecto de la protección del medio ambiente y la calidad total en todos los procesos.
- Lograr un incremento en las ventas globales.
- Lograr un incremento en las exportaciones mayor que el de las ventas domésticas.

b) Mercados estratégicos: Tanto en golosinas como en alimentos se estaba frente a mercados muy competitivos y predominantemente estancados, con bajos márgenes de contribución y productos de moda que requerían altas inversiones en comunicaciones. Dadas las particularidades de cada segmento se definieron como mercados de alto interés: i) caramelos, poniendo énfasis en el carácter de líder de ARCOR; ii) chocolates, desarrollando nuevas marcas e ingresando en nuevos segmentos; iii) chicles, desarrollando una mayor variedad de productos; iv) alfajores y bombones, evaluando la extensión de la marca “Bon-o-Bon” en ambos mercados; v) mermeladas, conservas y harinas de maíz, poniendo énfasis en el control de calidad desde la materia prima; vi) galletitas y snacks, aumentando la penetración a partir de 1993 ó 1994. Se debía incrementar el proceso productivo integrado, instalar nuevas plantas y procesos productivos en caramelos, chocolates, alfajores y chicles, todo bajo estrictas normas ISO 9000 y 14001. Además no se descartaba la

adquisición de algunas marcas ya establecidas que fortificaran las posiciones en los mercados de interés.

Una vez definidos los mercados estratégicos se tomó la decisión de adoptar una nueva estructura organizacional, creando cuatro unidades de negocios — golosinas /alimentos / chocolates / galletitas— que se orientarían a satisfacer diferentes necesidades de los consumidores y que debían enfrentar a distintos competidores en cada uno de sus mercados. Cuando se observan los excelentes resultados obtenidos en la década de 1990 resulta evidente que este proceso de especialización por unidades de negocios justifica en gran parte el crecimiento obtenido.

En el *área o Línea de Operaciones (LDO) de golosinas*, algunos de los objetivos establecidos fueron:

- Revitalizar el mercado de caramelos con nuevas variedades de sabores y productos, incrementando las ventas en un 30% y los precios promedio 5%.

Desarrollar una primera marca con pretensiones de liderazgo dentro de los 5 años en chicles sin azúcar y una nueva marca en el mercado de chicles infantil y adulto con capacidad para disputar el liderazgo, incrementando las ventas en un 100% y los precios promedio en 50%.

- Desarrollar una marca para chupetines que permitiese colocar este producto en nuevos mercados.

En el *área o Línea de Operaciones (LDO) de chocolates*, algunos de los objetivos establecidos fueron:

- Desarrollar el mercado de alfajores, utilizando todo el capital marcario de la empresa y adquiriendo nuevas marcas.

- Desarrollar una marca líder en el segmento de tabletas de chocolate y profundizar el desarrollo integral del mercado de chocolates, lanzando nuevos productos de mayor margen de contribución a través de marcas nuevas o adquiridas, incrementando las ventas totales en un 100% y los precios promedio en 10%.

- Ingresar en nuevas categorías, especialmente en chocolates confitados, en chocolates infantiles con sorpresa y en mercados estacionales como el de Pascuas.

En el *área o Línea de Operaciones (LDO) de alimentos* algunos de los objetivos establecidos fueron:

- Desarrollar una cultura de asociatividad con el sistema de proveedores de productos agropecuarios, brindándoles asistencia técnica, comercial, económica y financiera.

- Desarrollar en mermeladas una línea de productos altamente innovadora y líder con marca propia o adquirida, incrementando las ventas en un 30% y los precios promedio en 25%.

- Innovar en conservas y salsas, lanzando nuevos productos y marcas, incrementando las ventas en un 50% y los precios promedio en 20%.

- Desarrollar el mercado de harina de maíz, incrementando las ventas en un 50% y los precios en 70%.

- Reposicionar la marca “Godet” como primera marca en premezclas y postres.

En el *área o Línea de Operaciones (LDO) de galletitas* algunos de los objetivos establecidos fueron:

- Introducirse en el mercado de galletitas con marcas propias a partir de 1994, incrementando en los primeros dos años las ventas en un 30% y los precios en 15%.

- Desarrollar el mercado de snacks a partir de 1995 con marcas nuevas o adquiridas y liderar dicho mercado en 1997.

c) Política de marcas: La estrategia en esta materia se orientó en el sentido de: i) crear mediatizadores o submarcas para todos los nuevos productos, dejando en el largo plazo solamente los caramelos, por su condición paradigmática de la marca ARCOR; ii) en el largo plazo utilizar el paraguas para todas las marcas posibles; iii) no utilizarla, sin embargo, para aquellas marcas que estratégicamente funcionaran como “tapón” de contención de la competencia (como los casos de Águila, Misky, Cabsha, Noel), las que, eventualmente, a futuro podrían ser incorporadas bajo la sombrilla de ARCOR; iv) aprovechar el valor de ciertas marcas para extenderlas hacia otros genéricos (Bon-o-Bon, por ejemplo).

d) Desarrollo de la distribución y ventas: Era imprescindible, en el marco de una reorganización general de la estructura de ventas, definir la evolución del sistema de distribución propio y desarrollar la cobertura en la Capital y el Gran Buenos Aires. A este efecto, se decidió: i) organizar y capacitar la estructura de ventas y atención a supermercados, siempre con la idea de que este canal no concentrara la mayor proporción de despachos; ii) modificar la estructura tradicional del vendedor por área geográfica, transformándola en una red de hombres de negocios específicos de acuerdo con el perfil del cliente; iii) una vez analizadas las demandas diferenciales de cada eslabón de la cadena, conformar una organización de ventas con sendos grupos de profesionales especializados en grandes cuentas, supermercados y mayoristas.

Los objetivos o puntos decisivos (PD) establecidos fueron:

- Penetrar más agresivamente en Capital y Gran Buenos Aires a través de la atención directa a grandes cadenas.

- Mejorar el desarrollo de la distribución, reordenando el sistema según los perfiles empresarios definidos, profesionalizando las empresas distribuidoras y sus vendedores y creando un área de servicios a distribuidores.

- Generar y promocionar los nuevos sistemas de distribución: convenience store, drugstore, shopping, creando una división de ventas especiales en 1994.

- Desarrollar la venta del sistema catering a través de la creación de una división especializada en 1994.

- En el Gran Buenos Aires incrementar el share un 5% en promedio para todos los productos.

e) Internacionalización y mercados externos: El sector externo fue considerado un área de desarrollo estratégico clave. Basándose en la ventaja de contar ya con una red de plantas en los países limítrofes, se decidió aprovechar las nuevas condiciones del MERCOSUR para aumentar el intercambio entre las mismas, desarrollando una estrategia de especialización y complementación más eficiente. Naturalmente, el MERCOSUR era considerado como el área de prioridad y fortalezas máximas, pero la estrategia contemplaba también desarrollar en el corto plazo los mercados de Chile, el resto de Sud- y Centroamérica y Estados Unidos y, más lentamente y a mediano plazo, los mercados de Oriente Medio, África y Sudeste Asiático.

Acciones desarrolladas

Entre 1991 y 1995 ARCOR lanzó 300 productos nuevos al mercado con más de 500 ítems, modificó prácticamente el 100% de su packaging, creó cerca de 100 marcas nuevas, las apoyó con una intensa acción comunicacional y una inversión en este rubro de más de 150 millones de dólares, lo que significó un crecimiento del 1.500% sobre los anteriores cinco años. Esta dinámica continuó desarrollándose en la segunda mitad de la década, período en el cual la empresa ha desarrollado y lanzado al mercado aproximadamente unos cien nuevos productos por año. En la actualidad es productor de más de 1.500 ítems entre alimentos y golosinas.

Dentro de esta estrategia general de desarrollo y posicionamiento de nuevos productos, marcas, packs e imagen, fueron implementadas numerosas acciones específicas en las diversas áreas de negocios. A modo de ejemplo, pueden señalarse entre las más significativas:

- El lanzamiento para el mercado interno y externo del caramelo Butter-toffee, de calidad internacional, lo que generó una nueva categoría denominada caramelo colado de leche relleno, y el desarrollo de la marca Topline para chicles sin azúcar.

- El lanzamiento de la marca Cofler, posicionándola como una amplia variedad de chocolates de alta calidad y con packaging innovador.

- El reposicionamiento de las marcas Aguila, Cabsha y Tofi (adquiridas junto con la empresa Águila), el lanzamiento de los confitados Rocklets, frenando el ingreso en Argentina del líder mundial “M&M”, el desarrollo integral de la ya prestigiosa marca “Bon-o-Bon”, ampliando su variedad, y la extensión de varias de estas marcas para promover nuevos productos en el muy dinámico segmento de alfajores.

- El lanzamiento de una nueva línea marca ARCOR para mermeladas de alta calidad, tipo premium, y de nuevas presentaciones en vegetales enlatados, incorporando la última tecnología para el tratamiento aséptico de la pulpa de fruta, para una mejor conservación del sabor natural.

- El lanzamiento y desarrollo de la marca Maná para el rubro de galletas, afirmada en la producción de la nueva planta de Salto (provincia de Buenos Aires), con tecnología “estado del arte” en el nivel internacional, y el lanzamiento de la línea Saladix, con eje estratégico en su gama de sabores.

- El lanzamiento de la marca Mr. Pop’s, una línea de chupetines para competir en el nivel mundial.

- El lanzamiento y desarrollo de la marca Arcor Cereal Mix para ingresar en el mercado de barras de cereales.

Estas acciones, implementadas a efectos de diversificar productos y mercados, fueron complementadas con cambios y con la adopción de nuevas prácticas en las áreas de distribución y comercialización. Entre las más importantes se cuentan:

- La reorganización del sistema de distribución directa, profesionalizando en mayor medida y reduciendo el plantel de distribuidores, y la inversión de más de 20 millones de dólares en el sistema de logística de distribución, optimizando el sistema de transporte y disminuyendo costos y tiempos.

- La especialización de la fuerza de ventas según perfiles de clientes y la profesionalización de la fuerza de reposición en el canal de supermercados, convirtiéndolos en merchandisers capacitados con planes de carrera y poder de negociación.

- La creación de la División Internacional, con atención particularizada de cada mercado externo y con responsables directos de marketing, administración y logística para cada zona geográfica, la planificación de una estrategia global de abastecimientos en sinergia con las plantas de ARCOR en el exterior y la consolidación de más de 1700 registros de marca en todo el mundo.

- El desarrollo del mercado brasileño, montándose un sistema de distribución directa en los principales estados, la adquisición y el desarrollo de plantas en Brasil, Chile y Perú, el aumento de la presencia en el mercado norteamericano a través de la creación de una filial en Miami.

- La apertura de nuevas filiales en México, Colombia, Ecuador y Canadá, consolidando así la estructura comercial en el nivel continental.

- El desarrollo del mercado israelí a través de importadores, obteniéndose un certificado kosher e implementando packs en hebreo para bombones y aceite de maíz, y de los mercados de China, Vietnam y Corea para la marca Butter Toffee y los caramelos rellenos.

Resultados alcanzados

En líneas generales todos los objetivos establecidos en el diseño del plan estratégico a principios de los años noventa fueron sobrecumplidos a lo largo de la década, incrementándose las ventas y la participación de mercado más allá de lo previsto, tanto en golosinas como en chocolates, galletitas y alimentos.

En el escenario de estabilidad y crecimiento desarrollado en Argentina desde 1991, la estrategia de mercado y organizacional de ARCOR se potenció y le permitió aprovechar al máximo sus ventajas competitivas. Continuó con su política de innovación permanente en el desarrollo de nuevos productos, con un creciente plantel profesionalizado. A su vez la incorporación del marketing y la comunicación institucional como valor agregado a sus fortalezas productivas posibilitó también maximizar sus resultados sobre el capital invertido.

La estrategia de expansión y ocupación de mercados latinoamericanos la posicionó, además, como uno de los principales players de ambos segmentos en la región. Por otra parte no sólo ha mejorado sensiblemente el share de mercado de ARCOR, sino también sus precios y márgenes de contribución respectivos.

La información proporcionada por la empresa Nielsen permite verificar el desempeño en el mercado de varios productos representativos de ARCOR en el periodo 1991-99. La tendencia general está caracterizada por: a) un aumento significativo de la cobertura de la distribución de los productos, tanto en cantidad de negocios que trabajan la marca (distribución física) como en el abastecimiento a los de mayor valor de ventas (distribución ponderada); b) un aumento de participación (share) en todos los mercados; y c) mejoras de calidad en los productos y el desarrollo de marcas, lo que implica una suba en los precios hasta los años 1995-96. Este alza se revierte posteriormente en los últimos años por efecto del ciclo recesivo y la caída de ingresos que atravesó la economía argentina, induciendo la deflación de precios y la participación creciente de los canales de comercialización con menores márgenes (supermercados).

- En el mercado de los 'bocaditos y bombones' mantiene el liderazgo compitiendo con empresas como Suchard, Felfort, Ferrero, Nestlé y Garoto. El share de mercado de ARCOR creció de 35,5% en 1991 al 56,7% en 1999.

En igual período, la distribución física pasó del 47% al 70% y la distribución ponderada del 95% al 98%. A su vez los precios se incrementaron un 18% entre 1991 y 1995, disminuyendo levemente un 2% hasta 1999.

- El crecimiento de ARCOR en el mercado de los alfajores fue notable, ganándole participación y liderazgo a competidores como Bagley (Danone), Terrabusi (Nabisco), Suchard, Nestlé, Jorgito, Fantoche y Guaymallén.

En el periodo 1991-1999 su share de mercado aumento del 5% al 23,8%, la distribución física pasó del 11% al 46% y la distribución ponderada del 11% al 76%. Sus precios se incrementaron de un mínimo de \$4,83 en 1991 a un máximo de \$9,02 en 1995, disminuyendo posteriormente a \$6,39 en 1999.

- En el mercado de galletitas la empresa alcanzó el 23% de participación, ocupando el segundo lugar y acercándose al líder, Nabisco. En galletitas dulces secas, en el que se destaca la penetración de la galletita Maná, se verifica en el periodo 1992-1999 un crecimiento del share del 11,1% al 14,4%, de la distribución física del 62% al 69% y de la distribución ponderada del 69% al 82%, mientras que sus precios pasaron de \$ 3,34 en 1992 a un máximo de \$ 3,91 en 1996, descendiendo a \$ 3,28 en 1999. En el mercado de galletitas surtidas, en el período 1992-1999 el share pasa del 22,2% al 24%, la distribución física del 22% al 33% y

la ponderada del 38% al 50%. A su vez, los precios variaron de un mínimo de \$ 3,76 en 1992 a un máximo de \$ 4,19 en 1995, para luego bajar a \$ 3,50 en 1999.

- En el mercado de las galletitas snacks el desempeño de las Saladix de ARCOR ha sido un éxito. Compitiendo con productos similares de Danone y Nabisco logró incrementar su share de mercado del 3,6% en el año de su lanzamiento (1995) hasta obtener la posición líder con el 40,9% en 1999. En ese año su distribución física es del 57% y su distribución ponderada del 91%.

- En los mercados de los distintos productos de chocolate la trayectoria en los años noventa ha sido notablemente exitosa y, de las 8 categorías en las que se divide este mercado en Argentina, ARCOR lidera en 7 (bocaditos y bombones, alfajores, tabletas, confitados, infantiles, Pascuas) y es segundo en obleas. Así por ejemplo, en los productos de chocolate confitado la introducción en el mercado en 1994 de Rocklets le permitió liderar sobre M&M y en 1999 controlar el 89% del share de mercado y el 99% de la distribución ponderada. En chocolates de taza y de cobertura, con sus marcas Águila, ARCOR y Godet, es líder absoluto con un 67,5% del mercado en 1999.

- En alimentos, con sus marcas Arcor, Noel, Titán, Versalles, Prestopronta, Godet y Dulciora, obtiene el liderazgo en 11 de los 17 segmentos en los que participa, como por ejemplo en “mermeladas tradicionales” (44,6% del share de mercado), en “tomatados” (puré de tomates 23,6% y tomates perita 21,6% del share de mercado), en “polentas” (68,9% del share en polentas rápidas y 54,7% en polentas tradicionales) y en “aceite de maíz” (38,2% del share de mercado). En materia de conservas de vegetales tiene también el liderazgo en “arvejas” (25,7%), “choclos” (30,3%) y “jardinera” (27,4%).

Un último aspecto por destacar es el share en volumen del total del mercado y la estructura de los canales de comercialización de ARCOR en comparación con el total de mercado en 1999. ARCOR es líder con el 16,2% del total del mercado, seguido por Nabisco–Terrabusi (11,9%), Danone–Bagley (10,5%), Kraft-Suchard (7,4%), Molinos (5,6%), Cadbury (3,9%), Warner Lambert (3,7%) y Canale (3,4%).

Los mercados del interior representan para ARCOR el 71,2% de sus ventas, frente al 28,8% de Buenos Aires. Estos valores evidencian su mayor penetración en el Interior y difieren significativamente de la participación del Interior en el total del mercado, que es del 53,8%. A su vez estas diferencias se vuelven a manifestar en los distintos canales de comercialización, en los cuales los kioscos los negocios más tradicionales y los autoservicios del Interior tienen una participación relativa mayor de ARCOR, en contraposición con su menor peso relativo en los supermercados y autoservicios de Buenos Aires.

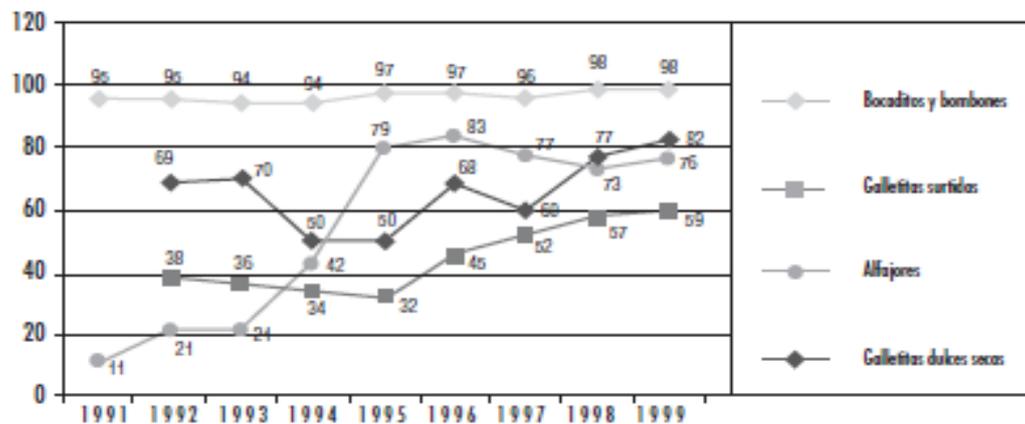
Esta trayectoria virtuosa se apoyó en dos pilares complementarios. Por una parte se desarrolló un marketing eficaz, activo y agresivo, que permitió reposicionar a la empresa y lograr muy fuertes valores de marcas. Se trató de una estrategia de marketing total, potenciando al máximo los atributos de calidad y precio que estaban originalmente presentes. Por otra parte se desarrolló una estrategia específica de comunicación institucional destinada a posicionar la marca madre ARCOR como un paraguas eficaz para el resto de marcas específicas.

Como consecuencia la imagen institucional de ARCOR progresó considerablemente, pasando a ser extensamente reconocida como primera marca en el mercado. En efecto, en una encuesta a 350 ejecutivos publicada por el diario Clarín del 28 de mayo de 2000, ARCOR obtuvo el primer puesto en la calificación general del ranking de las compañías con mejor imagen en Argentina, y también mantuvo esa posición en 7 de los 8 atributos considerados, al ser la única empresa nacional ubicada en los primeros 10 lugares (fue seguida por Coca-Cola, Repsol-YPF, Unilever, Telecom, Citibank, Telefónica, Microsoft American Express y Mercedes Benz).

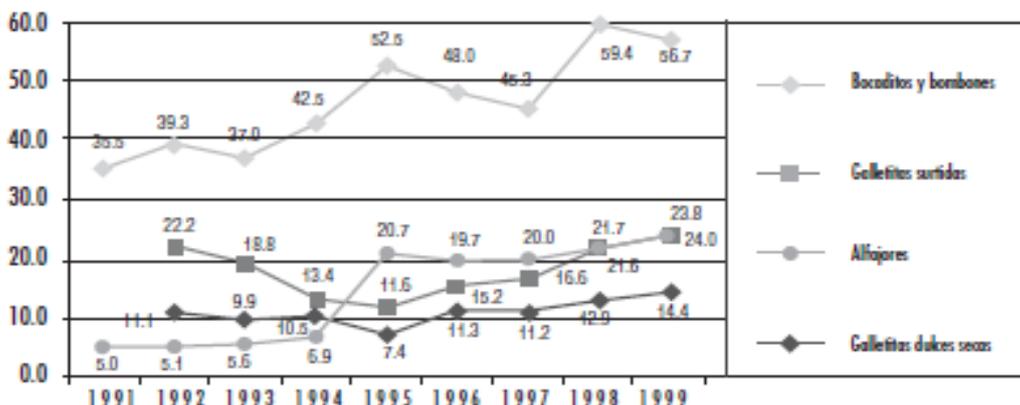
| Ranking general | | 1 |
|--|--|---|
| Calidad de productos y servicios | | 1 |
| Creatividad en gestión comercial y marketing | | 1 |
| Solvencia económica | | 6 |
| Honestidad y ética empresarial | | 1 |
| Adaptación a los cambios | | 1 |
| Calidad de management | | 1 |
| Trayectoria | | 2 |
| Relación con la comunidad y medio ambiente | | 1 |

Vale señalar, a modo de conclusión, que en una encuesta similar, realizada por el mismo medio, en el año 1994 ARCOR había figurado en la posición 47.

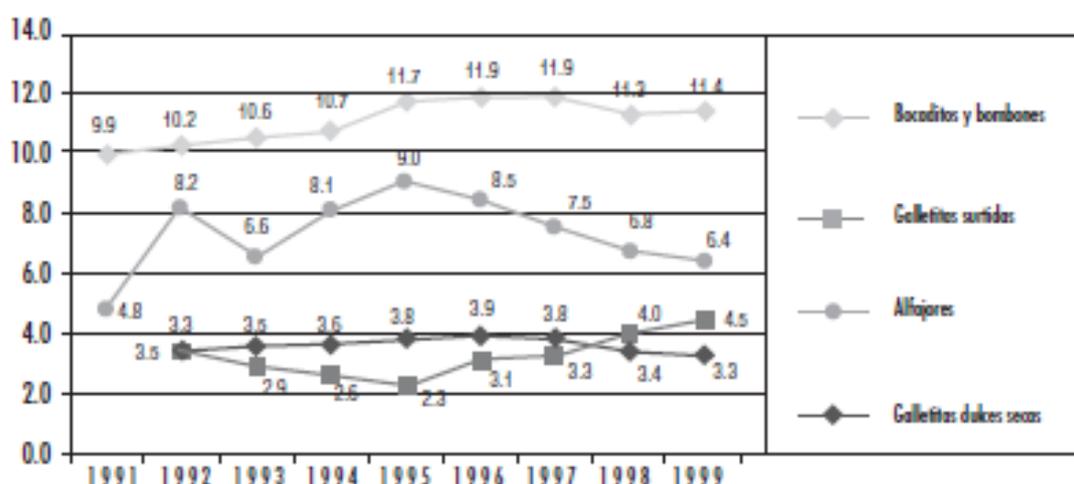
Evolución de participación de algunos productos en el mercado (1991-1999)



Participación en Volumen



Precio por Kilo



Resumen al año 2000.

| Variable | Fecha | Valor |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|
| • Ventas totales | 2000 | US\$ 1.100 millones |
| - Ventas en Argentina | 2000 | US\$ 703 millones |
| - Ventas en el exterior | 2000 | US\$ 397 millones |
| • Inversiones consolidadas | 1992-1999 | US\$ 906 millones |
| • Exportaciones a 105 países | 2000 | US\$ 218 millones |
| - Exportaciones a Sudamérica | 2000 | US\$ 132 millones |
| - Exportaciones al resto del mundo | 2000 | US\$ 76 millones |
| - Exportaciones intergrupo | 2000 | 48% |
| • Empleo | Diciembre 2000 | 13.000 personas |
| • Plantas industriales | 2000 | 31 |
| - Plantas Argentina | 2000 | 25 |
| - Plantas Brasil | 2000 | 2 |
| - Plantas Chile | 2000 | 3 |
| - Plantas Perú | 2000 | 1 |
| • Oficinas comerciales en el exterior | 2000 | 8 |
| • Distribuidores | 2000 | 160 |
| • Capacidad de producción diaria | 2000 | 1.500.000 kg |
| • Cantidad de productos elaborados | 2000 | 1.500 items |

- Primer productor mundial de caramelos
- Principal exportador de golosinas de la Argentina y el MERCOSUR
- Puesto N° 13 en el *Ranking por ventas* como productor mundial de golosinas en el 2000
- Principal exportador de golosinas de Brasil
- Puesto N°1 en el *Ranking por ventas* como productor de golosinas en países fuera de la OCDE en el 2000
- Proceso integrado de producción de golosinas, chocolates, galletitas y otros alimentos
- Principal productor de cartón corrugado de la Argentina

Fuente: (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007)

ANEXO 6 – CUADRO Nro 2 – ANALISIS DE LOS FACTORES CRITICOS PARA LA DETERMINACION DEL CENTRO DE GRAVEDAD DE ARCOR.

| | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|--|--|
| Estado Final Deseado Operacional (EFDO) | <i>“Transformar la empresa, dominar el mercado local, avanzar en el MERCOSUR, buscar nuevas formas de integración en el mercado mundial”. p 40.</i> | | | | | | |
| Objetivo Operacional (OO) | <i>“Consolidar su posición en los mercados que constituían su fortaleza básica (golosinas y conservas y el interior del país) y desarrollar aquellos otros en los que tenía una menor presencia, pero que podía garantizar un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo” p.52.</i> | | | | | | |
| Maniobra Operacional (MO) | <i>“Sucesivas de aproximación indirecta a distintos mercados nacionales e internacionales a partir de una posición de fortaleza en el mercado argentino y en forma envolvente de los distintos mercados regionales y globales. ..”Avanzando rápidamente hacia un nuevo modelo de organizativo, desarrollar una nueva imagen corporativa y potenciar las capacidades de marketing, desplegar agresivamente su proceso de internacionalización, reducir su integración productiva y modificar su patrón de especialización (concentrándose en su core business), a través del proceso de distribución” p 52.</i> | | | | | | |
| Líneas de Operaciones (LDO) | Unidad Estratégica de Negocios Golosinas - Unidad Estratégica de Negocios Galletitas - Unidad Estratégica de Negocios Alimentos - Unidad Estratégica de Negocios Caramelos. | | | | | | |
| Centro de Gravedad (CDG) | Conjunto de capacidades competitivas y su decisiva vocación industrialista. p 60. | | | | | | |
| Capacidades Críticas. (CC). <small>Atributo o habilidades primarias de un CDG que lo constituyen como tal y que le permiten funcionar en un escenario, situación o misión dados</small> | Producir Golosinas, Caramelos, Galletitas, Alimentos. | Comercializar | Distribuir | Exportar | Gerenciar | Recursos Humanos | Inversión / Financiamiento |
| Requerimientos Críticos. (RC) <small>Son las condiciones, recursos y medios que son esenciales para una CC sea completamente operacional.</small> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo Costo de producción. 2. Reducción de gastos 3. Aumento de eficiencia y productividad. 4. Economía de escalas. Escala mínima eficiente. 5. Producción de maquinarias y equipamiento propia. (Silos y planta en Milar). 6. Adquisición de Tecnología de punta. 7. Diversificación horizontal 8. Integración vertical de su proceso productivo hacia insumos críticos. 9. Producción de envases flexibles. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas por 420 millones. 2. Ampliación de la gama de productos hacia aceites y harinas de maíz. 3. Fuerte estrategia competitiva hacia Productos de Marca con mayor diferenciación y Precio. (Atributos calidad y precio) 4. Consolidación de posición de chocolates y | <ol style="list-style-type: none"> 1. Red ágil. 2. Innovación en sistemas de ventas. 3. Gran cantidad de distribuidores oficiales en el mundo (160). 4. Visitas mensuales a clientes. 1 millón. 5. Concentración y fortalecimiento de distribuidores. 6. Fuerte avance en mercadotecnia. 7. Masividad y Volumen 8. Amplia cobertura, capilaridad y masa | <ol style="list-style-type: none"> 1. 21 millones anuales. 2. Inversiones en Uruguay y Brasil ('80) 3. Expansión hacia Brasil, Chile y Perú. 4. Salto cuantitativo de exportaciones 5. Presencia en MERCOSUR, EEUU, Israel, Asia, China, y | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Multidivisional de tipo Holding. 2. Autonomía de las Unidades Estratégicas de Negocio. 3. Conducción Colegiada. 4. Sistemas de información operativa. 5. Flexibilidad operativa. 6. Sincronización de Mandos. 7. Liderazgo de | <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal. 5400, 21 % en el exterior. Constante evolución. 2. Modelo de liderazgo. Transición exitosa hacia uno Nuevo 3. Desarrollo de línea gerencial profesionalizada. 4. cultura participativa. 5. Vocación Innovadora. 6. Managment | <ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzas. 2. Costos de financiación altos y fuertes restricciones para obtener fondos en el mercado de acciones. 3. Adquisiciones (Aguila). 4. Compra fábrica de golosinas en Brasil. 5. Colocación de activos de |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|--|
| | <p>10. Alta productividad y competitividad en la Agroindustria de Azúcar, Leche, Glucosa, Fluctuosa, Maíz,</p> <p>11. Producción de Cartón</p> <p>12. Impresora de envases flexibles.</p> <p>13. Capacidad Instalada (25 Plantas).</p> <p>14. Certificaciones Internacionales en plantas ISO 9000 (en todas) y 14001 (en algunas).</p> <p>15. Alto índice de inversión y tecnología y capacidad productiva.</p> <p>16. Especialización de Plantas.</p> <p>17. Adquisición de Plantas de última generación.</p> <p>18. Tercerización y revisión de integración vertical.</p> <p>19. Doble proceso de descentralización. En complejos productivos e internacionalización.</p> <p>20. Líneas automáticas de productos para golosinas.</p> <p>21. Planta de Caramelo es duros rellenos nueva.</p> <p>22. Plantas productivas fuera de la ARGENTINA.</p> <p>23. Control de la cadena de valor</p> | <p>galletitas.</p> <p>5. Posicionamiento de del concepto de Precio y Calidad.</p> <p>6. Oficinas Comerciales en Colombia, México, USA, Ecuador, Canadá.</p> <p>7. Packaging.</p> <p>8. Inversión en publicidad.</p> <p>9. Filial comercial en EEUU.</p> <p>10. Altos estándares de negociación con supermercados.</p> <p>11. Supermercados canal imprescindible.</p> <p>12. Precios mejorados</p> <p>13. Mejor percepción de sus productos.</p> | <p>crítica de la distribución, tanto física como ponderada por valor de producto.</p> <p>9. Inicio sobre sistema tabacalero. Luego logro alinear los canales Supermercados y Kioskos cada uno con sus fortalezas.</p> <p>10. Fuerte sincronización entre distribución y producción.</p> | <p>África.</p> <p>6. Exportar Insumos (Enzimas, glucosa, almidón, pallets, goma base, esenciales colorantes, envases flexibles.</p> | <p>Luis A Pagani.</p> <p>8. I+D descentralizadas por UEN.</p> <p>9. Tecnologías blandas.</p> <p>10. Comunicación corporativa, para posicionar marca Madre ARCOR.</p> <p>11. Sociedades de desarrollo tardío. (p.59)</p> <p>12. Capacidad para interpretar el entorno y producir cambios. (p.63).</p> <p>13. Ventajas de propiedad de la posesión de activos intangibles.</p> <p>14. Funcionamiento como grupo económico</p> | <p>internacional y no Argentino.</p> <p>7. Espíritu emprendedor.</p> <p>8. Conocimiento técnico del proceso productivo.</p> <p>9. Profesionalización de la gestión de RRHH.</p> <p>10. Herramientas de informáticas de selección y administración de personal.</p> <p>11. Sistema de remuneraciones por bandas salariales y compensación por desempeño. Niveles gerenciales por objetivos y resultados, Operativos por productividad.</p> | <p>altísima liquidez.</p> <p>6. Centro de información y de operación financiera. Manejo centralizado.</p> <p>7. Deuda relativamente baja y autofinanciamiento de proyectos (1er etapa).</p> <p>8. Aprovechamiento de promoción estatal de crédito.</p> <p>9. Inversión Directa en el Exterior. Paraguay, Uruguay</p> |
| <p>Vulnerabilidades Críticas. (VC) Son aquellos RC o elementos componentes de los mismos, que presentan debilidades o son vulnerables a la neutralización o destrucción, de tal forma que pueden impedir que el CDG se sostenga o adquiera su CC.</p> | <p>1. Materia prima clave de calidad y a bajo costo anulada.</p> <p>2. Economía cerrada fortalecida, presenta escasez de fuentes de aprovisionamiento interna y altos costos de transacción. (Reacciono integrándose).</p> <p>3. La integración presenta una debilidad posible, la escala productiva óptima. Debían estar alineadas con posiciones competitivas.</p> <p>4. Al inicio dependencia de maquinarias de lo que dependía la eficiencia.</p> | <p>1. Dificultad para comprender las preferencias de los clientes en los distintos mercados.</p> | <p>1. El sistema de distribución y comercialización, en especial hacia los mercados más alejados de sus centros productivos</p> | | | <p>1. El personal altamente calificado y especializado en especial en sus sistemas productivos</p> | <p>1. La disponibilidad de fuentes de financiación y acceso al mercado de capitales</p> |

| | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|---|--|
| <p>Puntos Decisivos. (PD)</p> <p>Es una condición – vinculada a un espacio o ubicación geográfica, un suceso específico clave, un sistema de capacidades – que cuando es alcanzada en un tiempo dado, permite a los Comandante obtener una ventaja marcada sobre un oponente, e influir sobremanera en el resultado de una maniobra operacional, o de la campaña</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planta de caramelos duros rellenos instalada. 2. Productos de Snacks desarrollados. 3. Línea de mermeladas desarrollada. 4. Nuevas líneas de conservas y salsas desarrolladas 5. Marca GODET mejorada. 6. Chicles sin azúcar desarrollada. 7. Nuevas líneas de producción en Chile, Brasil, Uruguay y México instalada. 8. Certificaciones ISO obtenidas. 9. Fabrica del tipo Greenfield en Brasil, instalada. 10. Fábrica de galletitas modernizada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Share de GBA 5% incrementado. 2. Marcas y submarcas creadas. 3. 30% de ventas incrementadas en marcas de galletitas 4. Mercado de Snacks desarrollado. 5. Línea de mermeladas desarrollada y con ventas incrementadas en 30 % 6. Nuevas líneas de conservas y salsas desarrolladas y con ventas del 50 % incrementada. 7. Marca GODET desarrollada. 8. Mercado de Alfajores incrementado. 9. Mercado de caramelos revitalizado. Ventas incrementadas 30%. 10. Primera marcad de chicles sin azúcar desarrollada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de grandes cadenas de Capital y Gran Buenos Aires penetrado. 2. Canal de supermercados fortalecido. 3. Nuevos sistemas de distribución generados. 4. Cultura de asociatividad con sistema de proveedores instalada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. División internacional creada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidades Estratégicas de Negocio creadas. 2. Estructura matricial adecuada. 3. Área de Marketing creada. 4. Cultura de orientación al mercado, calidad y excelencia instalada. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal gerencial capacitado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inversiones productivas efectuadas. |
|---|---|--|---|---|--|---|--|

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de (Kosacoff, Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor, 2007)