

Caso empresarial 3

CHOCOLATES ARCOR

En 1924 Amos Pagani, un panadero de Udine, Italia, instaló su panadería en Arroyito, pequeña ciudad de la provincia de Córdoba, a 115 kms. de la capital de la provincia, en la zona central de Argentina. La diversificación llevó a Amos Pagani a agregar caramelos a su línea. En 1946, su segundo hijo Fluvio se sumó a la actividad de negocios del padre, mientras cursaba el último año de la escuela secundaria.

En 1951 Fluvio, de 22 años, junto con un grupo de amigos que trabajaban en la empresa —los Marazzana, Brizio y Seveso, y sus hermanos Renzo y Elio—, encaró la construcción de una planta de 10,000 m² para producir 5,000 kg diarios de caramelos. Con una visión integradora, pionera en la época, Fluvio buscó la expansión a través de establecimientos diseminados en distintos centros del interior del país, la mejora constante de la productividad y la integración vertical en la elaboración de todos los insumos necesarios. Todo ello no sólo ampliaba los márgenes de beneficios, sino que aseguraba el abastecimiento, en una época en que la industria argentina estaba en etapas iniciales de su desarrollo en muchos rubros.

“Nos dimos cuenta de que si producíamos materias primas podríamos manejar un margen del 30 y 40%, y decidimos que en vez de seguir aumentando la producción de caramelos, apuntaríamos a determinadas materias primas. Así, en 1956, instalamos nuestra primera fábrica de glucosa” —explica Don Fulvio Pagani. En 1958 la fábrica de Fluvio producía 60.000 kg diarios de caramelos.

Avanzando a otros mercados, Fluvio instaló la fábrica Van Dam en Uruguay, con una producción de 6,000 kg diarios de caramelos, y en 1980 adquirió Nechar Alimentos, de Brasil, donde pasó a ser el primer exportador de caramelos, con un volumen de \$27 millones anuales.

El 29 de diciembre de 1990 Don Fluvio Pagani falleció en un accidente automovilístico. Le sucedió Hugo D'Alessandro en la dirección, quien emprendió la construcción de una planta elaboradora de chocolates en Colonia Caroya y luego adquirió Aguila Saint, un antiguo competidor en ese rubro.

Arcor se posicionó como líder en el mercado de caramelos argentino, con 70% de participación, y como líder en el sector de chocolates, con un 35% del mercado, y con ventas de \$300 millones, incluyendo otros 400 productos, como dulces y conservas, materiales flexibles, papel cartón, maíz y productos con harina.

La empresa producía más de 100.000 toneladas de golosinas y chocolates, distribuyendo a más de 170.000 puntos de venta, entre supermercados, autoservicios y 600 mayoristas.

La principal competencia de Arcor estaba constituida por Nestlé y Suchard, en chocolates, mientras que, por otra parte, dos grandes empresas locales dominaban el mercado de galletitas.

“Arcor apunta a productos masivos en todos los segmentos, y masivos significa una alta participación de mercado y la mejor calidad posible” —explicaba D'Alessandro.

Arcor era también el principal productor de dulce de membrillo y segundo en aceite de maíz y salsas, tomates envasados y puré de tomates.

La dirección de la empresa buscaba elevar la contribución de los productos, reducir los costos y lograr una mayor productividad, aprovechando sus ventajas competitivas, principalmente el hecho de ser la única empresa de golosinas con distribución exclusiva.

EL MERCADO DEL CHOCOLATE

En 1990 el mercado del chocolate ascendía a un volumen de 32.000 toneladas, de las cuales 2,240 se vendían en el segmento de los productos finos. Sin embargo, se trataba de un mercado sensible a la cambiante situación económica del país. Si la economía crecía, se esperaba que los productos importados traerían más competitividad al primer segmento, fruto de la política de apertura a la importación que impulsaba el gobierno.

El líder del sector era Suchard, con sus marcas Milka y Toblerone, que abarcaban un 29% y 36% del mercado respectivamente, a \$11 el kg. La imagen de Milka era la de líder del mercado. En segundo lugar se colocaba Sain, que lograba un 11% con sus marcas Aguila D'Or y Classique, en tres variedades. Su imagen se concentraba en chocolates de calidad para taza. Ambos productos ofrecían un fuerte respaldo empresarial.

Arcor vendía un 10% del mercado de chocolates finos; el restante 14% se repartía entre otros fabricantes, entre los que destacaban Georgalos con una tableta fina y Noel con su Línea Italiana en tres variedades.

Las tendencias del mercado indicaban que en el segmento adolescente e infantil se valoraba la moda, la diversión y la fantasía. Por otro lado, a nivel de adultos, se manifestaba la falta de un chocolate específico que cubriera dicho segmento.

La demanda crecía por efecto de la elevación del salario real y la estabilidad y crecimiento de la economía argentina. La oferta se incrementó, con lanzamientos de innovación de las marcas existentes y productos importados. En cuanto a los productos de las marcas reconocidas, presentaban alta calidad y precios altos, empaques sofisticados y nuevos sabores.

Un nuevo contexto sociopolítico planteaba una mayor aceptación de empresas y productos extranje-

ros, a la vez que se percibía una pérdida de confiabilidad en las empresas nacionales. La demanda de proteccionismo del Estado disminuía constantemente, a la vez que se jerarquizaba la preocupación de las empresas hacia su personal y éstas avalaban los objetivos de mayor rentabilidad.

La distribución de los productos se efectuaba a través de mayoristas, pero era creciente la participación de los supermercados en las ventas, y una mayor exigencia de parte de los canales detallistas.

CHOCOLATES ARCOR

Arcor distribuía principalmente en el interior de Argentina, donde era líder. La empresa era altamente competitiva en precios bajos, con sus caramelos, mermeladas, chocolates infantiles y chocolates económicos. En cambio, Arcor tenía poca difusión de marca en Buenos Aires, donde se concentraba un 35% de la población del país. Su difusión masiva era, por otra parte, baja, y poseía una imagen de empresa que fabricaba productos económicos, de calidad media y baja.

En chocolates la imagen de Arcor era prácticamente inexistente: el 95% de los chocolates de Arcor eran dirigidos al segmento económico.

UN NUEVO CHOCOLATE

A principios de 1991 Ricardo Bruni tenía ante sí tres alternativas para la posible entrada de Arcor al segmento de los chocolates finos:

La primera alternativa era lanzar el producto bajo la marca Bon-o-Bon. Con esta marca Arcor vendía con mucho éxito unos bombones cubiertos de chocolate. Este producto tenía excelente imagen y nivel de conocimiento, que se basaban en un diseño atractivo y moderno, y en la originalidad de su forma redonda, que reunía además una combinación de componentes muy valorada.

De hecho, este producto constituía la única excepción dentro de las líneas de Arcor, por su imagen prestigiosa que competía con los productos importados, con los que los consumidores lo asociaban, en especial con unos bombones de alta calidad, que se vendían en variedades diversas, muy difundidos en Brasil, y que los argentinos llevaban a su país de regreso de sus viajes a Brasil.

La segunda alternativa consistía en actualizar la marca Arcor, asociando el producto a la empresa. Hasta ese momento su imagen estaba más vinculada a los chocolates infantiles y masivos, que a la de fabricante, no siendo la de un especialista en chocolates.

Una tercera posibilidad era aprovechar la marca Godet, con la cual se vendían los chocolates para taza. Si bien la marca era recordada, tenía la imagen de producto antiguo, relacionado con chocolates masivos. El recuerdo de la marca era un factor primordial en un producto de este tipo.

Ante este panorama, Enrique D'Alessandro dudaba si no sería mejor introducir una marca completamente nueva. En ese caso, habría que definir un posicionamiento, que podría ser imaginario o racional, y lanzar una o más variedades de chocolates, con relleno o sin él, y de tamaños grande, pequeño o ambos. ¿Podría entrar Arcor al segmento de precios altos o sería preferible aprovechar su fuerte imagen entre las amas de casa que compraban productos económicos? ¿Qué participación sería aceptable, con qué objetivo de distribución y campaña de comunicaciones?

Finalmente, siempre quedaba la posibilidad de no entrar al mercado. Al fin y al cabo el desafío no era pequeño. En la memoria de los consumidores las investigaciones registraban recuerdos de anteriores fracasos, y enfrentar a Suchard, Cadbury y Nestlé en la Capital no era fácil tarea. Sólo en Milka, el paradigma del chocolate, Suchard invertía \$2.3 millones anuales en publicidad, y había indicios de que aumentaría la inversión previendo un crecimiento del mercado. El mercado se sofisticaba y los competidores internacionales disponían de tecnologías más avanzadas.

Anexo 1
Participación de ventas por división

División	% Ventas
Golosinas	24
Chocolates	17
Dulces y Conservas	10
Flexibles	10
Papel y Cartón	9
Maíz	9
Arcor Brasil	9
Productos con harina	7
Agropecuaria	5

Anexo 2

Ventas de chocolate	(en tons.)
1980	46.000
1981	50.000
1982	39.000
1983	47.000
1984	48.000
1985	51.000
1990	32.000

Fuente: ACNielsen

Anexo 3
Participación Histórica por tipo de chocolate (%)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1990
Fino	9	10	7	6	10	10	7
Aireados	23	18	23	19	22	22	14
Bloques	59	59	54	47	43	41	55
Infantiles	8	7	15	18	12	13	14
Rellenos	1	6	7	10	13	14	10

Fuente: ACNielsen

Anexo 4
Composición y definición del mercado
de chocolates

Marca	Meta	Presencia comunicacional
Aguilar D'Or	Adulto	Baja
Toblerone	Adulto	Baja
Suflair/Aero	Adulto	Baja
Suchard	Niño/adulto	Baja
Milka	Familia/niños	Fuerte
Tofi/Shot	Adolescente	Fuerte

Anexo 5
Atributos necesarios de un chocolate fino

Producto:
 Óptimo sabor
 Textura suave
 Materias primas de calidad
 Pocos aromatizantes
 Ingredientes novedosos
 Precio alto
Packaging: muy buen diseño
 Colorido brillante
 Alargado
 70-80 grs.
 Figuras en relieve
 Alta calidad de impresión
 Con respaldo empresarial "especializado".

(Fuente: investigaciones de la empresa)

PREGUNTAS

1. ¿Qué variables en el microentorno de Chocolates Arcor son las más importantes para su decisión? De preferencia, cítelas en orden de importancia y especifique su influencia sobre la empresa.
2. ¿Qué variables del macroentorno podrían ser decisivas para este desempeño? De igual manera, ¿podríamos establecer prioridades?
3. ¿Son las variables del micro y del macroentorno verdaderamente decisivas? ¿Qué información adicional requerimos?
4. De acuerdo con lo aprendido en este capítulo, ¿cuál sería el paso que se debería seguir?

Caso preparado por Guillermo D'Andrea, profesor de Marketing del Instituto de Altos Estudios Empresariales, Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina.