

Universidad de Ciencias Económicas y Sociales

Facultad de Posgrado

Maestría en Marketing Estratégico

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino

Autor: Matías Ruiz de Luque

Tutor: Ramiro Casabella

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 10 de agosto de 2022.

Tabla de contenido

1. Introducción a la problemática de la inversión comercial	10
1.1. Presentación del tema	10
1.2. Problemática	11
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivos	15
1.5. Principales marcos conceptuales	16
1.6. Metodología	17
1.7. Resultados	19
1.8. Organización de las partes de la tesis	19
2. Marco teórico	21
2.1. El marketing estratégico y la empresa	21
2.1.1. Conceptos fundamentales del marketing estratégico	21
2.1.2. Las motivaciones de los clientes	24
2.1.2.1. El comportamiento del consumidor	24
2.1.2.2. La motivación desde el punto de vista psicológico	26
2.1.3. Las necesidades, deseos y exigencias de los clientes	27
2.1.3.1. La jerarquía de las necesidades	27
2.1.3.2. Clasificación de las necesidades	28
2.1.3.2.1. Las necesidades biológicas.....	28
2.1.3.2.2. Las necesidades intelectuales	29
2.1.3.2.3. Las necesidades afectivas	29
2.1.3.2.4. Las necesidades comerciales generadas por el propio negocio.....	30
2.1.3.2.5. Necesidades espirituales y consuetudinarias	31
2.1.4. La satisfacción de los clientes	31
2.1.4.1. El significado de satisfacción del cliente	31
2.1.4.2. La importancia de la satisfacción del cliente por encima del producto	34
2.1.5. La cadena de valor	37
2.1.6. Las razones de compra del cliente	37
2.1.6.1. El comportamiento del cliente	37
2.1.6.2. Los modelos de decisión del comprador	39
2.1.6.3. Las características del consumidor actual	42
2.1.7. El entorno de marketing	45
2.1.8. La segmentación del mercado	47

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

2.1.9. La atracción del cliente al producto: las estrategias	49
2.1.9.1. Definición de estrategia	49
2.1.9.2. Clasificación de las estrategias	50
2.1.9.2.1. Estrategia de innovación	50
2.1.9.2.2. Estrategia de diferenciación	54
2.1.9.2.3. Estrategia de diversificación	59
2.1.9.2.4. Estrategia de producto o servicio	60
2.1.9.2.5. Estrategia de comunicación.....	61
2.1.9.2.6. Estrategia de precios.....	65
2.1.9.2.7. Estrategia de atención al cliente	69
2.1.9.2.8 Estrategia de distribución	73
2.2. El liderazgo de las empresas	74
2.2.1. El significado del liderazgo comercial	74
2.2.2. El posicionamiento de un líder	77
2.2.3. Posicionamiento de la competencia respecto al líder	77
2.2.4. Formas de atacar a un líder	79
2.3. El neuromarketing como distinción del marketing tradicional	82
2.3.1. Características del neuromarketing	82
2.3.2. Estrategias surgidas a partir del neuromarketing	84
2.3.3. La diferenciación del neuromarketing respecto al marketing tradicional	87
2.3.4. Principios de neuromarketing	91
3. Metodología	93
4. Diagnóstico de la situación de Argentina entre 2016 y 2019	95
4.1. Entorno político-legal de Argentina (2016-2019)	95
4.2. Entorno económico de la Argentina	101
4.2.1. El producto bruto interno de Argentina (2015-2019)	101
4.2.2. La inflación en Argentina	105
4.2.3. La devaluación del peso argentino (2016-2019)	109
4.2.4. Cierre de empresas	110
4.2.5. Índices de precios al consumidor	111
4.2.6. Caída del consumo	112
4.3. Entorno social	116

Matías Ruiz de Luque

4.3.1. El problema del desempleo en Argentina.....	116
4.3.2. Tasa de pobreza en Argentina.....	120
4.3.3. El problema de la nutrición en Argentina.....	122
4.4. Entorno cultural.....	124
4.4.1. Los valores de los argentinos que vertebran sus decisiones	124
4.4.2. Tendencias actuales de consumo y alimentación.....	129
4.4.3. Características de los consumidores en Argentina.....	130
4.4.4. Las particularidades del público millennial.....	135
5. Diagnóstico de las empresas entre 2016 y 2019.....	137
5.1. Misión, visión y valores de las empresas	137
5.1.1. Arcor.....	137
5.1.2. Mondelez	139
5.1.3. Georgalos.....	139
5.2. Objetivos comerciales.....	140
5.2.1. Arcor.....	140
5.2.2. Mondelez	141
5.2.3. Georgalos.....	141
5.3. Participación de mercado	142
5.3.1. La participación en el mercado de chocolates de Arcor	142
5.3.2. Análisis de la participación del mercado de chocolates de Arcor	147
5.3.3. La participación en el mercado de chocolates de Mondelez.....	152
5.3.4. Análisis de la participación en el mercado de chocolates y golosinas de Mondelez	160
5.3.5. Participación de mercado de Georgalos	163
5.3.6. Análisis de la participación de Georgalos	167
5.3.7. La participación de mercado según la secretaría de Alimentos y Bioeconomía.....	170
5.4. Modelo comercial	173
5.5. Fuerza de producción y ventas	173
5.5.1. Fuerza de producción y ventas de Arcor.....	173
5.5.2. Fuerza de producción y ventas de Mondelez	175
5.5.3. Fuerza de producción y ventas de Georgalos	176
5.6. Indicadores	177
5.7. Autoridades a cargo de la evaluación y control	178
5.7.1. Organigrama de Arcor	178

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

5.7.2. Organigrama de Mondelez.....	178
5.7.3. Organigrama de Georgalos	179
5.8. Estrategias de las empresas.....	180
5.8.1. Estrategias de Arcor.....	180
5.8.1.1. Testimonio de su representante.....	180
5.8.1.2. Alianzas estratégicas de Arcor	181
5.8.1.3. Posicionamiento	182
5.8.1.4. Estrategia de distribución.....	187
5.8.1.5. Estrategia de innovación.....	190
5.8.1.6. Estrategia de comunicación.....	193
5.8.1.7. Estrategia de precio.....	197
5.8.2. Estrategias de Mondelez	201
5.8.2.1. Testimonio de sus representantes	201
5.8.2.2. Posicionamiento	202
5.8.2.3. Estrategia de distribución.....	203
5.8.2.4. Estrategia de innovación.....	204
5.8.2.5. Estrategia de comunicación.....	206
5.8.2.6. Estrategia de precio.....	208
5.8.3. Estrategias de Georgalos	210
5.8.3.1. Testimonio de su representante.....	210
5.8.3.2. Posicionamiento	211
5.8.3.3. Estrategia de distribución.....	212
5.8.3.4. Estrategia de innovación.....	214
5.8.3.5. Estrategia de comunicación.....	214
5.8.3.6. Estrategia de precio.....	217
5.9. Plan de ventas.....	218
5.9.1. Productos de Arcor	218
5.9.2. Productos de Mondelez.....	219
5.9.3. Productos de Georgalos	220
6. Análisis de resultados.....	221
6.1. Comparación de las estrategias y sus resultados comerciales.....	221
6.2. F.O.D.A. de las empresas alimenticias.....	225

Matías Ruiz de Luque

7. Conclusiones	228
Anexos	235
Anexo 1. Diseño del empaque en Arcor	235
Anexo 2: Diseño del empaque de chocolates y golosinas sin TACC Arcor	236
Anexo 3. Diseño del empaque en Mondelez	237
Anexo 4. Diseño del empaque en Georgalos	238
Bibliografía	240

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de innovación actuales	54
Tabla 2. Tipos de servicios	61
Tabla 3: Evolución del Producto Bruto Interno en Argentina (2016-2019)	102
Tabla 4: Caída del producto bruto Interno en Argentina	102
Tabla 5. Producto Bruto Interno per Cápita en Argentina en euros	103
Tabla 6. Producto Bruto Interno per Cápita en pesos	103
Tabla 7. La inflación anual en Argentina (2011-2019)	106
Tabla 8. Cotización del dólar en relación al peso	109
Tabla 9. Índices de precios al consumidor por región	111
Tabla 10. Comparación por año de los Índices de precios al consumidor por región	112
Tabla 11. Caída del consumo en Argentina (2019)	113
Tabla 12: Porcentaje de caída del consumo en Argentina y en Brasil (2013 vs. 2018)	114
Tabla 13: Tasa de desocupación en Argentina por regiones y ciudades	118
Tabla 14: Participación de Arcor en golosinas	148
Tabla 15: Participación de Arcor en chocolates	149
Tabla 16: Variación del consumo de chocolates y	150

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

golosinas Arcor

Tabla 17: Ganancias de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas	150
Tabla 18: Participación de mercado en chocolates	160
Tabla 19: Participación de mercado de Mondelez en chocolates comparada a Arcor	161
Tabla 20: División de la participación de los chocolates de Mondelez	161
Tabla 21: Distribución de las ventas por canal	162
Tabla 22: Ganancias de Mondelez en el segmento de chocolates	162
Tabla 23: Producción de Georgalos en el segmento de chocolates	167
Tabla 24: Inversiones en tecnología por Georgalos	168
Tabla 25: Participación de Georgalos en chocolates y golosinas	169
Tabla 26: Facturación anual de Georgalos en chocolates	169
Tabla 27: Consumo de chocolate per cápita	172
Tabla 28: Cantidad de empleados de Arcor	174
Tabla 29: Fuerza de producción y ventas de Grupo Arcor.	174
Tabla 30: Fuerza de producción y ventas de Mondelez en Argentina	175
Tabla 31: Fuerza de producción y ventas de Georgalos	176
Tabla 32: Ranking de posiciones de las empresas líderes	184
Tabla 33: Ranking de la calidad de los recursos humanos	185
Tabla 34: Ranking de la Imagen pública	185
Tabla 35: Precio de los chocolates de Arcor en	198

Matías Ruiz de Luque

supermercados

Tabla 36: Precios de las golosinas Arcor en el canal supermercado	200
Tabla 37: Chocolates de Arcor en canal kioscos	201
Tabla 38: Precios de los chocolates de Mondelez en supermercados	208
Tabla 39: Precios de las golosinas de Mondelez en supermercados	209
Tabla 40: Precios de los chocolates de Mondelez en el canal de kioscos.	210
Tabla 41: Precios de los chocolates de Georgalos en el canal de kioscos	217
Tabla 42: Estrategias de las tres empresas alimenticias	221

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Caída del consumo en supermercados y autoservicios	115
Gráfico 2: Caída del salario real (2015-2019)	116
Gráfico 3: Evolución de la tasa de pobreza e indigencia en Argentina	122
Gráfico 4: Jerarquía de valores culturales para los argentinos	125
Gráfico 5: Jerarquía de valores por género y por edad	126
Gráfico 6: Valores que identifican a los argentinos	127
Gráfico 7: Valores que identifican a los encuestados por edad y género	128
Gráfico 8: Deterioro de valores para los argentinos	129
Gráfico 9: Colaciones más elegidas por los argentinos entre comidas	134
Gráfico 10: Distribución de ventas de chocolates por canales de comercialización	135

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Gráfico 11: Ganancias de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas	151
Gráfico 12: Facturación en pesos de Georgalos	170
Gráfico 13: Facturación de Georgalos en dólares	170
Gráfico 14: Elaboración del chocolate	171
Gráfico 15: Producción total y distribución de chocolates por canal	172
Gráfico 16: Organigrama de Mondelez	179
Gráfico 17: Organigrama de Georgalos	180
Gráfico 18: Alianzas y adquisiciones de Arcor	182

1. Introducción a la problemática de la inversión comercial

1.1. Presentación del tema

El liderazgo de muchas empresas se ha mantenido a lo largo de décadas hasta que algo cambió y sucumbieron por no haber percibido a tiempo la necesidad de adaptación, haciendo los ajustes necesarios. Así ha pasado con Blockbuster, al no aceptar la oferta de compra de una empresa pujante como Netflix, y con Blackberry, al tardar en la renovación de sus modelos de celulares.

Arcor se ha mantenido como líder del mercado en el segmento de chocolates porque ha sabido escuchar al cliente, adecuando toda su producción a las nuevas tendencias del mercado, que incluyen cambios en la forma de pensar del cliente, que lo ha llevado a tener comportamientos diferentes como consumidor.

La medicina ha hecho también su parte, al contribuir sobre el conocimiento de los efectos del azúcar en la sangre, sobre el cuidado de la ingesta del mismo para prevenir la diabetes, el surgimiento de nuevas formas de comida más saludables para el cuerpo. Además, con todo surgimiento de nuevas tendencias, aparecen los defensores y los que se oponen a ellos. En el primer grupo se destacan los *millenials*, personas preocupadas por lo que consumen, trabajadores activos y con largos períodos fuera de casa, que les gusta hacer ejercicio para mantener el cuerpo sano.

Pero en el ámbito de los chocolates, es necesario tener en cuenta que el sabor es muy importante y, como dura poco en el paladar, es necesario estar innovando siempre nuevos sabores para conquistar a un público que busca nuevas experiencias.

Quienes desean mantener la posición de liderazgo sin atender al cambio de tendencias culturales, sanitarias y psicológicas, terminan por perder parte de la fidelidad de los clientes que les compraban sus productos, por la falta de respuesta a las necesidades cambiantes del consumidor. Todas estas acciones deben ser desarrolladas en un contexto económico cambiante, como lo es la Argentina, cuyos índices de pobreza y desempleo crecieron respecto al período anterior (2011-2015), lo cual deterioró la capacidad de consumo de los ciudadanos en el período de análisis que nos hemos propuesto analizar (2016-2019).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

1.2. Problemática

Arcor es líder en el mercado de chocolates y golosinas debido al desarrollo que ha tenido en el segmento en las últimas décadas, liderazgo que ha ido afianzando según pasaban los años. Ahora bien, sería un error creer que Arcor es líder del mercado por tener sólo un mayor desarrollo del Marketing Mix (producto, precio, promoción y plaza), porque, de hecho, como entiende Levitt (2011), si no se convence al consumidor, éste elegirá otro producto de otra empresa que responda a sus necesidades y toda su estructura quedaría en quiebra. Así es que Arcor no sólo tiene superioridad en las variables del marketing mix, sino que se ha colocado en la mente del consumidor como marca líder y de excelencia.

Arcor ha desarrollado un precio competitivo respecto a los competidores, teniendo una mejor relación producto-precio que el resto, porque es la única empresa en Argentina que ofrece chocolates de 1 kilo a un precio accesible para el consumidor, hecho que no es fácil de igualar por los competidores (Arcor, 2018).

Además cuenta con la mayor cantidad de distribuidores de sus productos (Servian, 2017), con 160 contra 80 de Mondelez y 2 de Georgalos (Rivera Ríos, 2018).

Pero si miráramos solamente las variables del marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción), no entenderíamos cabalmente las razones del liderazgo de Arcor frente a sus competidores, porque esta empresa, nacida en Arroyito, ha logrado colocarse en la mente de los consumidores como líder de excelencia en producto, en calidad, en distribución, estando disponible para el consumidor en todo el territorio argentino todos los días de la semana, en distintos puntos de venta.

Además, Arcor ha entrado de lleno en los cambios de la alimentación, junto con la empresa Bago, creando pastillas de goma, chicles y barritas que tienen nutrientes, llamados nutracéuticos, para el consumidor preocupado por su salud, además de contar con 380 productos que no utilizan gluten en su elaboración, hecho que la coloca a la empresa por encima de todos sus competidores en el mismo rubro (Arcor, 2018). También ha creado la campaña Tu porción justa (Lopardo, 2019), para que el consumidor se dé el gusto, pero en una medida saludable.

Matías Ruiz de Luque

Asimismo, Arcor se ha innovado en su presentación de los chocolates, tanto en los colores que utiliza para atraer las miradas de los consumidores, como en la forma de ellos, llegando a diseñar el rostro de sus consumidores (Arcor, 2018).

Por otro lado, en la comunicación de sus mensajes publicitarios, Arcor tiene en cuenta los valores culturales de los consumidores, al hacer constantemente referencia a la familia, a la protección de la niñez y su alimentación saludable y a los valores de amistad y solidaridad; en cambio, Mondelez no cuenta con el valor de la familia en sus avisos publicitarios, sino que hace referencia a su origen suizo, mostrándose como diferente en calidad y en superioridad de producto. Además, los mensajes están orientados más a los niños y adolescentes que a los adultos. En el caso de Georgalos, sí hace referencia a la familia, pero sus mensajes publicitarios no tienen el impacto en la población que sí tiene Arcor (Georgalos, 2019). Todas estas estrategias se insertan dentro de la tendencia mundial del *neuromarketing* (Klaric, 2014), en el cual la empresa de Arroyito se ha lanzado de cabeza y es líder en todos los ámbitos en que se desempeña.

Además, Arcor ha tomado la estrategia de liderazgo al ganar muchos reconocimientos y premios por sus productos, que lo muestran como superior a sus competidores. Esto ha sido importante por el poder de influencia de los formadores de opinión, como son las consultoras y los medios de comunicación, sobre la mente de los consumidores (Prensa Económica, 2019).

A pesar de estas estrategias adoptadas por Arcor, ello no ha impedido que la empresa de Arroyito tuviera problemas económicos debido a temas macroeconómicos en 2019, hecho compartido también por Mondelez, afectando su rentabilidad debido a la devaluación de la moneda local, teniendo una importante afectación en sus planes de marketing estratégico, específicamente en las variables del marketing mix, como ser publicidad y nuevos lanzamientos de productos. A este contexto se agregan las estrategias tomadas por ambas empresas, Arcor y Mondelez, que mantuvieron la participación de mercado, pero con menor rentabilidad. En cambio, Georgalos, con otras estrategias comerciales, ha aprovechado la crisis para crecer aún en contexto de crisis macroeconómica durante el mismo período. Pero, aún a pesar de la crisis macroeconómica, Arcor se ha mantenido en el liderazgo comercial y en la mente de los consumidores; prueba de ello son los premios recibidos el mismo 2019 (Prensa Económica, 2019).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

1.3. Justificación

El tema del *neuromarketing* como estrategia de Arcor está enfocado desde el ámbito del marketing estratégico tradicional (Wilensky, 2006), pero también desde la psicología de los colores (Palmero Cantero, 2010), la nutrición y el estudio de la neuropsicología con orientación al marketing (Klaric, 2014).

Es importante entender, en este tema que aborda la presente investigación de caso, que un líder de mercado no lo es solamente por destacarse en los cuatro pilares del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) (Monferrer Tirado, 2013), sino también por haber respondido a las necesidades y preocupaciones de los clientes objetivos a los que tienden sus acciones (Levitt, 2011). Por eso, esta investigación es innovadora en cuanto al enfoque del consumidor y de la empresa que desea seducirlo en el presente siglo (Klaric, 2012).

Este es el sentido de la investigación y su objetivo principal, que es demostrar la diferenciación de Arcor en sus estrategias comerciales de acuerdo al paradigma del *neuromarketing*, atendiendo las nuevas tendencias del consumo y de cuidado de la salud en la nutrición.

En cuanto a los antecedentes, esta investigación se inserta dentro de la tradición de investigación del marketing estratégico al estudiar las estrategias de las empresas desde el marketing mix. Se han seleccionado distintas investigaciones académicas por su vinculación con el tema y los aportes que brindan a la dilucidación del *neuromarketing* y el liderazgo de Arcor.

Así, el trabajo final de graduación *Arcor S.A.I.C.*, de Estefanía Servian (2017) aporta el conocimiento profundo de la empresa Arcor, desde sus inicios hasta la actualidad, haciendo hincapié en las ventajas competitivas de la obtención de la materia prima, el desarrollo de los agro negocios (que es tendencia mundial), los canales de comercialización, los distribuidores (que son superiores en número a los competidores), la estructura vertical de su negocio y la orientación de Arcor a la producción de alimentos saludables. Además, también desarrolla el posicionamiento de Arcor en cuanto a la publicidad, orientada a las necesidades del consumidor.

Matías Ruiz de Luque

La tesis de especialización sobre el *Análisis integral del negocio de distribución: caso Distribuidor Exclusivo de Arcor*, de Pedro Sambruno (2016), desarrolla los canales de comercialización y de distribución de Arcor, mostrando la superioridad de la empresa de Arroyito respecto a su inmediato retador, Mondelez, porque cuenta de la existencia de 150 distribuidores exclusivos de Arcor que cubren la totalidad del territorio argentino.

La tesis final de grado sobre *Medios y estrategias de comunicación*, de Camila Tomei (2018), analiza las características de consumo de los *millennials*, a la vez que muestra las empresas alimenticias que responden a estas exigencias. Además, desarrolla los rasgos de la tendencia del consumo actual y el modo de permanecer en la memoria de los consumidores, a la vez que señala la preferencia de los medios de comunicación de alta velocidad para el público *millennial*, una tendencia que tiene desarrollándose con fuerza los últimos años. A todo ello se agrega la importancia que tienen los aspectos intangibles como signo de los tangibles del producto que se quiere vender, más aún en cuanto a los alimentos. También es importante señalar que Tomei pone de relevancia el *branding emocional* como estrategia comercial para las empresas actuales, poniendo el acento en el involucramiento del consumidor en la venta.

La tesis de Maestría sobre *Evaluación y seguimiento de herramientas que diseñó y aplicó Mondelez Internacional para implementar el marketing uno a uno que permitió fidelizar el Canal Kioscos de Argentina durante el período 2016-2018*, de Patricia Nieto Laviano (2018), desarrolla las estrategias de marketing relacional en relación a los kioscos, implementada por Mondelez. Allí se muestra la importancia de los kioscos como canal de comercialización, la totalidad vendida de chocolates y golosinas en Argentina, y la distribución de las ventas de acuerdo a los canales.

El trabajo de investigación final sobre *Nestlé. Mondelez Internacional. Chomp-Cadbury Yogurt*, de Guido, M.; Gutierrez, G.; Logiola, R.; Palomino de Luca, J. (2017), desarrolla la estrategia de marca de Mondelez en cuanto a Cadbury, en cuanto a la elección de los colores, la letra y el isologotipo de la marca, todos elementos propios del *neuromarketing*. Además, desarrolla la historia de Mondelez, sus productos y la compra de Kraft para desarrollarse en Argentina. También señala la participación de mercado superior de Arcor frente a Mondelez.

La tesis de licenciatura sobre *Estrategia de marketing de relleno de líneas. El caso de la barra de pasta de maní "Nucrem Georgalos Sin Azúcar Agregado"*, de

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Eliana Isabel Rivera Ríos (2018), desarrolla el marketing mix de Georgalos y las características de las nuevas tendencias de consumo en el segmento de los chocolates y golosinas, poniendo el acento en el cambio constante del mercado; además, señala la importancia de los kioscos como canales de comercialización frente a los supermercados. También describe los puntos de venta y distribución de Georgalos. Cabe señalar que Rivera Ríos reporta el precio de los distintos chocolates de Georgalos por gramo.

La tesis sobre el *Plan de comunicación de Georgalos*, de Luisina Fuertes (2020), desarrolla las características de la empresa Georgalos en torno a su comunicación, a la cantidad de empleados que producen y venden los productos de la empresa, a la descripción del departamento de Marketing en el segmento de los chocolates y golosinas. También describe las ventajas competitivas de Georgalos en cuanto a los chocolates, siendo de los pocos que cuenta con una máquina de relleno de bombones de chocolates en Argentina. A su vez, Fuertes señala la importancia que ha tomado la tendencia de la nutrición en los consumidores y la respuesta de calidad que brinda Georgalos, fundamentada en las certificaciones alcanzadas en la producción de sus alimentos. Además, señala la adaptabilidad de los productos y del empaque a las necesidades de los clientes, elemento esencial del *neuromarketing*.

1.4. Objetivos

Como objetivo general, la presente investigación ha planteado lo siguiente:

- Caracterizar las estrategias comerciales de Arcor que llevaron a diferenciarse como líder respecto a las adoptadas por Mondelez y Georgalos en Argentina en el contexto macroeconómico entre los años 2016 y 2019.

Este objetivo fue alcanzado siguiendo los objetivos específicos que se detallan a continuación:

1. Relacionar las tendencias del consumo masivo con las estrategias adoptadas por las empresas Arcor, Mondelez y Georgalos.

Matías Ruiz de Luque

2. Comparar la relación de posicionamiento de Arcor, Mondelez y Georgalos como marca con las preferencias culturales del consumidor argentino al elegir un chocolate.
3. Analizar las estrategias de Arcor, Mondelez y Georgalos a partir de la preocupación de los argentinos por el cuidado de la nutrición y la salud.
4. Demostrar que Arcor ha asumido las estrategias provenientes del neuromarketing para afianzar su posición de líder del mercado de chocolates.

1.5. Principales marcos conceptuales

Esta investigación se desarrollará en torno a los conceptos fundamentales del marketing estratégico, el *neuromarketing*, el liderazgo comercial de las empresas en un segmento y la caracterización del consumidor. Después se desarrollarán los entornos en los que se desarrollaron las acciones comerciales de las empresas; a continuación se tendrá en cuenta los aspectos metodológicos involucrados en la elaboración de esta investigación; por último, se desarrollará el diagnóstico de las empresas mencionadas.

En cuanto al marketing mix, se desarrollan los conceptos fundamentales en relación al producto, precio, plaza y promoción. Además, se caracteriza al consumidor en cuanto a las razones por las cuales elige los productos, que es la motivación que impulsa la compra. En relación a este tema es necesario tener en cuenta las necesidades, su jerarquía y su diversificación; además, es importante desarrollar el sentido de satisfacción del cliente para medir las acciones promocionales.

Asimismo, se tiene en cuenta la cadena de valor de las empresas y los entornos en que se desarrollan las mismas para alcanzar sus objetivos comerciales. Para ello es importante entender las estrategias, su definición y clasificación. A todo ello se agrega el conocimiento que tiene el líder del público al que se dirige respecto a la competencia. Por eso es importante saber lo que significa el liderazgo comercial, su posicionamiento y el de la competencia.

Después se desarrolla el *neuromarketing* como una forma distinta e innovadora de captar al cliente, que adapta los productos y toda la organización de la empresa a sus necesidades y preocupaciones.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

A continuación se desarrollan los aspectos metodológicos, haciendo hincapié en los recursos con los que se ha contado, las entrevistas que se han realizado, el modo de abordarlos y la forma de organizarlos.

A partir de allí, se da cuenta de los distintos entornos que se vieron involucradas las empresas Arcor, Mondelez y Georgalos para desarrollar sus acciones comerciales.

Por último, se desarrolla el diagnóstico de las empresas mencionadas en cuanto a misión, visión y valores, objetivos comerciales, participación de mercado, modelo comercial, fuerza de producción y venta, indicadores, organigrama de las empresas, estrategias empleadas por cada empresa y plan de ventas de cada una de ellas.

1.6. Metodología

La investigación es un estudio de caso comparativo entre tres empresas alimenticias.

La presente investigación utilizará métodos cualitativos y cuantitativos, para llegar a la comprobación de las estrategias comerciales de Arcor, Mondelez y Georgalos. En cuanto a los métodos a utilizar, se hizo uso de la triangulación metodológica (Benavides, 2005), entendiendo por ella la combinación de técnicas de investigación para observar un mismo fenómeno –en este caso las estrategias de las empresas alimenticias Arcor, Mondelez y Georgalos- desde distintos puntos de vista en el mismo escenario macroeconómico. Porque en la búsqueda de datos de las estrategias de las empresas, una técnica aportará su fortaleza a las restantes, mostrando los resultados desde distintos puntos de vista, aun cuando estos no siempre coincidan.

La unidad de negocio que se tomará en cuenta consiste en el análisis de las estrategias que se observaron en las tres empresas alimenticias durante el mismo período (2016-2019), bajo las mismas condiciones macroeconómicas. En este sentido, tiene mucha importancia interpretar las estrategias en vistas a este contexto que tuvieron que pasar, dado por las tasas, que son los valores en que se encuentran los distintos parámetros socioeconómicos, que marcan las posibilidades de progreso de los ciudadanos, como el desempleo, la pobreza, la inversión local e internacional, la inflación anual, el crecimiento de las empresas en un año de ejercicio. Pero ello no es suficiente para entender lo que ha sido beneficioso o perjudicial para las empresas

Matías Ruiz de Luque

alimenticias mencionadas, porque se debe tener en cuenta el análisis de sus propias decisiones comerciales

En cuanto a los productos que ofrecen, a su organigrama, a su participación de mercado (en peso y volumen) y a las ventas alcanzadas en dicho período, para entender los resultados de las estrategias asumidas durante el mismo período.

Entonces, los métodos que se utilizarán para averiguar los datos que se necesitan para comprobar el estado de situación de la Argentina en esos períodos serán los siguientes:

- a) Observación de fuentes directas o primarias y secundarias bibliográficas.
- b) Entrevistas con representantes de las empresas Arcor, Georgalos y Mondelez para averiguar la situación de su línea de negocios en el período mencionado.
- c) Fuentes obtenidas de información relevante a partir de internet, tanto a nivel nacional como internacional, que me brinde información sobre la situación argentina en el período de investigación.

En relación con el entorno económico de los índices socioeconómicos, según INDEC (2021), Donato (2019), e Infobae (2019), se buscará, mediante fuentes estadísticas, la comparación entre los niveles de pobreza y desempleo al inicio de 2016 y al final del período de gobierno de Mauricio Macri, para establecer la caída -y sus causas- del consumo en la sociedad argentina.

Para abordar lo que ha hecho cada empresa alimenticia –Arcor, Mondelez y Georgalos-, recurriré a los testimonios de sus representantes, como también a sus informes financieros y a sus entrevistas en los medios de comunicación, de tal modo de visualizar las prioridades y las estrategias que han decidido tomar. Además, buscaré noticias que me muestren las acciones de los grupos económicos en el período mencionado.

Para demostrar la importancia de las nuevas tendencias del consumo y la preocupación por la salud por parte de los consumidores, recurriré a las tesis de grado y posgrado mencionadas, entre las cuales se destacan Fuertes (2020), Tomei (2018), Servian (2017) y Rivera Ríos (2018), por haber desarrollado la importancia de la alimentación saludable para los consumidores.

Finalmente, será importante realizar entrevistas a las autoridades de las empresas para verificar, por un lado, conocer la participación de mercado total; por el otro, conocer la participación de cada empresa en el período 2016 a 2019, en cuanto a la línea

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

de chocolates y golosinas, de tal modo que se manifieste la eficacia de las estrategias comerciales en dicho período y las razones de su éxito o fracaso.

1.7. Resultados

Una vez concluida la investigación, espero obtener:

- a) Las razones de superioridad que mantienen a Arcor como líder del mercado en el segmento de los chocolates y golosinas en Argentina.
- b) El establecimiento de la relación entre las estrategias comerciales de Arcor con las tendencias de consumo masivo saludable.
- c) La diferenciación de Arcor respecto a sus competidores en cuanto a posicionamiento de prestigio de la marca, que apunta a la excelencia en todos los rubros en que se desempeña.
- d) La demostración de la adecuación de los mensajes comerciales de Arcor a los valores culturales de los argentinos.
- e) La comprobación de que Arcor ha orientado las estrategias hacia el *neuromarketing* para afianzar su posición de líder dominante en el segmento de los chocolates.

1.8. Organización de las partes de la tesis

Esta investigación está presentada de la siguiente manera:

Primero se va a desarrollar los conceptos del marketing mix, compuestas por el producto, el precio, la plaza y la promoción. Además se tiene en cuenta lo que significa la satisfacción del cliente, su motivación y los modelos de análisis del comportamiento del cliente, al igual que las necesidades de los mismos y una jerarquía de las mismas. También es importante entender lo que significa la satisfacción del cliente y los modos en que buscan las empresas para lograrla, que son las estrategias. A su vez, se desarrollan los entornos del marketing y el modo en que afectan las acciones de las empresas.

Matías Ruiz de Luque

En cuento a las estrategias desde el punto de vista teórico, se especifican las de innovación, diferenciación o posicionamiento, diversificación, producto o servicio, comunicación, precios, atención al cliente y distribución. A continuación se desarrolla el liderazgo de las empresas y cómo los competidores retan al líder en su posición de privilegio con distintas estrategias. A ello se agrega a continuación el desarrollo del *neuromarketing* como nueva tendencia de venta y seducción de los clientes, acomodando el producto o servicio a los requerimientos de los consumidores.

A continuación se desarrolla la parte metodológica, con las técnicas utilizadas y las fuentes consultadas, donde se desarrollan las entrevistas que se le han tomado a los representantes de las empresas Arcor, Mondelez y Georgalos, como la descripción de los otros métodos para obtener la información, al hacer uso de la triangulación metodológica, donde una técnica fortalece las debilidades de las restantes.

Después se desarrollan los distintos entornos en los que se han desarrollado las actividades comerciales de estas tres empresas, en el segmento de chocolates, para entender el contexto de sus acciones. Se tiene en cuenta el entorno político, el económico, el social, donde se incluyen los valores culturales de los argentinos en aquella época (2016-2019).

A partir de allí, se da a conocer las empresas Arcor, Mondelez y Georgalos en sus misiones, objetivos, valores, objetivos y organización, para diferenciar el modo en que se organizan como empresas en el mercado argentino. Después se desarrollan la participación de mercado de cada una de las empresas consultadas, para entender el volumen y peso de la producción que es absorbida por el mercado. Allí se desarrollaron las entrevistas a los representantes de las empresas, donde revelan las estrategias utilizadas.

Inmediatamente, se hace necesario conocer su fuerza de producción y ventas y su organización interna como empresas, para entender el modo en que se despliegan las estrategias, el modo de producción, sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades que tienen en el período 2016-2019. Seguido a ello, se desarrollan en paralelo las estrategias empleadas por las empresas, mostrando las diferencias de cada una.

Finalmente se hace un análisis de la situación de cada empresa en base a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de acuerdo a lo que han manifestado las mismas autoridades de Arcor, Mondelez y Georgalos y a otras fuentes consultadas al

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

respecto, como también una comparación de las estrategias empleadas y su resultado en el período de 2016 a 2019.

2. Marco teórico

2.1. El marketing estratégico y la empresa

2.1.1. Conceptos fundamentales del marketing estratégico

El marketing es la ciencia social que se ocupa de buscar la satisfacción de los clientes de manera que sea un beneficio para el consumidor y un bien para la empresa que lo ofrece (Kotler, 2001). Para ello es necesario que el ofrecimiento de la empresa al consumidor sea rentable, es decir, que pueda obtener una ganancia que supere los costos de producción y obtenga un beneficio superior a ellos para poder invertir de nuevo. Esto posibilita la innovación y la mejora, tanto del producto como del servicio que le acompaña. Pero es importante detectar la necesidad del ciudadano que se encuentra insatisfecha, o no bien atendida, en donde pueda una empresa brindar un producto o servicio mejor que la competencia. Incluso, podría tratarse de brindar un servicio o producto de mejor calidad que el que ya se ofrece.

El marketing tiene tres fases por las que pasa toda empresa (Kotler, 2001), que son el inicio de un negocio, la mejora del producto o servicio ofrecido y, por último, la innovación del producto o servicio para la innovación en la satisfacción del cliente.

Ahora bien, para entender una ciencia es necesario delimitar su campo y, en el caso del marketing, se desarrolla en torno a la satisfacción de la demanda, ofreciendo bienes y servicios de distinta índole. Pero en la actualidad, las ventas en marketing no consisten simplemente en el ofrecimiento de productos o servicios solamente, sino en la generación de experiencias para el cliente, que es la base de la compra y de la fidelización de los clientes, como también la herramienta de seducción de nuevos clientes, sea por la comunicación de los que ya se encuentran como fieles a la marca, sea por responder mejor a lo que espera el cliente en determinado tiempo.

Por otro lado, la oferta de una empresa a los posibles clientes la inserta en un mercado objetivo, con ciertas necesidades y características propias, diferentes a otros

Matías Ruiz de Luque

mercados en productos y servicios. Para poder avanzar es necesario entender lo que significa el mercado. Según Kotler (2001), se afirma lo siguiente:

Los economistas describen ahora al mercado como un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto en específico o clase de productos (...). Sin embargo, desde el punto de vista de los mercadólogos, quienes venden constituyen la industria y quienes compran constituyen el mercado. (...) Quienes venden envían bienes y servicios y comunicaciones (...) al mercado; a cambio ellos reciben dinero e información (...). (p. 8)

Según lo que esté buscando el ciudadano en las empresas oferentes, tendremos distintos mercados (Kotler, 2001), según sea que se busca satisfacer una necesidad, la obtención de un producto, o se trate de cierto grupo de personas con características demográficas o geográficas comunes, o los recursos que necesitan los ciudadanos o las empresas para actuar u operar en el mercado.

Para atraer al ciudadano o a la empresa con el producto o servicio que se ofrece es necesario generar una propuesta de valor, que tenga en cuenta los beneficios y los costos tanto para el cliente potencial como para la empresa que lo ofrece. No se trata solamente de ofertar una funcionalidad para el cliente, sino de generar una experiencia por encima de las expectativas, de tal modo que no quiera los productos de la competencia, sino de la empresa que ofrece este producto o servicio. En la generación de valor en el marketing hay que tener en cuenta las cuatro P, que son las siguientes:

- a) Producto: consiste en un bien que busca darle una solución al cliente.
- b) Precio: es el costo que se le exigirá al cliente por el producto o servicio ofrecido.
- c) Promoción: consiste en la publicidad del producto o servicio y que permite poner en conocimiento del mismo al cliente potencial.
- d) Plaza: se trata de los canales de oferta y distribución de los productos o servicios al cliente.

Para el desarrollo de estos cuatro pilares del marketing mix es necesario una organización de la empresa oferente en cuanto a sus roles y distribución de recursos, tanto humanos como físicos, de tal modo que su organización busque la satisfacción de

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

la demanda en un grado superior a las expectativas del cliente objetivo. Esto forma parte de la cultura organizacional de la empresa, que incluye su misión, visión y valores compartidos por todos los integrantes de la misma.

Sin embargo, toda la oferta de bienes y servicios de una empresa depende de que sepa interpretar correctamente las necesidades, los deseos, y las exigencias de sus clientes, más aún en el siglo presente, donde el consumidor tiene multiplicidad de opciones para elegir en vistas a satisfacer sus necesidades. En este sentido, Kotler (2001) afirma lo siguiente:

El mercadólogo debe tratar de entender las necesidades, deseos y exigencias del mercado meta. Las necesidades describen cosas básicas que la gente requiere. La gente necesita alimentos, aire, agua, ropa y abrigo para sobrevivir. La gente también tiene necesidades intensas en cuanto a esparcimiento, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. (...) Los deseos son modelados por la sociedad en que se vive. Las *exigencias* son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pagar. (...) Las necesidades existen antes que los mercadólogos. Los mercadólogos, juntos con otras influencias de la sociedad, influyen en los deseos. (p. 11).

El consumidor actual es más selectivo e inteligente, a la vez que exigente al momento de elegir un producto y las empresas deben adecuarse a lo que el cliente potencial desea. Por eso, deben realizar constantes investigaciones sociales sobre las tendencias sociales más importantes que mueven a los clientes a comprar, para saber lo que los motiva y lo que rechazan, de tal modo de acomodar la oferta a lo que el cliente desea y hacer una propuesta personalizada.

En el intercambio (Kotler, 2001), hay libertad de ambas partes para elegir, deben quedar satisfechas en lo que compran o venden, y en la transacción hay un intercambio

Matías Ruiz de Luque

de valores entre las dos partes, previo acuerdo de las mismas. En este intercambio, hay una comunicación y entrega de algo valioso para la otra parte involucrada.

Una vez que se ha definido la necesidad que se quiere atender en el mercado, el segmento dentro del mercado al que se va a enfocar, las características del cliente al que apunta dentro de ese segmento, comienza el proceso de elaboración del producto, teniendo en cuenta la diferenciación con la competencia, los proveedores de la materia prima, y los costos de elaboración, que serán la base del precio con el que saldrá al mercado. A esto se agregan la promoción del producto o servicio para darlo a conocer al cliente y los canales de distribución con los que se le hará llegar al cliente, en caso de tratarse de un producto.

Todo el proceso de producción, venta y distribución de los productos debe llevar a la empresa oferente a la rentabilidad de sus operaciones para seguir activo en el mercado. Para lograrlo, necesita generar una propuesta de valor superadora respecto a la competencia, de tal modo que sus productos o servicios superen las expectativas de los clientes respecto a lo que buscan respecto a sus necesidades (Kotler, 2001).

Sin embargo, para hacer que el cliente elija el producto o servicio de una determinada empresa por encima de la otra, es necesario que cuente con una estrategia superadora, es decir que sea lo suficientemente convincente para que la decisión del cliente potencial se decida por lo que ofrece esta empresa antes que por la competencia. En este juego de estrategias, algunas empresas se destacan por su destreza y se convierten en líderes de mercado y otras son, simplemente, retadoras, imitadoras, seguidoras o se limitan a un segmento pequeño del mercado para no competir directamente con las grandes empresas.

2.1.2. Las motivaciones de los clientes

2.1.2.1. El comportamiento del consumidor

Para entender las motivaciones del consumidor, es necesario desarrollar su comportamiento, que es el marco donde se encuentra la razón del mismo. Según Monferrer Tirado (2013), se entiende por comportamiento del consumidor “(...) aquella parte del comportamiento de las personas asociado a la toma de decisiones a lo largo del proceso de adquisición de un producto, con tal de satisfacer sus necesidades” (p. 71).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Este comportamiento involucra muchos elementos, por eso no es fácil de determinar; además, depende también del producto que se trate y de su ciclo de vida (Monferrer Tirado, 2013). El comportamiento del consumidor sigue un recorrido reconocible, que es descrito por Monferrer Tirado (2013) de la siguiente manera:

(...) el consumidor es estimulado de manera externa a través del marketing (las cuatro Pes) y de las propias fuerzas del entorno que le rodea (económicas, tecnológicas, políticas, socioculturales, demográficas, legales, etc.). Todos estos estímulos pasan por la <<caja negra del comprador>> (...) e influyen en las decisiones de compra: elección del producto, elección de la marca, elección del establecimiento, momento de compra y cantidad (p. 73).

Entre las características del comprador, se encuentran los condicionamientos personales (psicológicas, sociales personales y culturales). El proceso de compra del consumidor debe tomar conciencia de una necesidad o problema sin resolver; allí el consumidor potencial busca quien le pueda dar información, analiza y compara lo obtenido con otras fuentes de información, toma la decisión de comprar o no, y si lo hace, tiene una actitud después de la compra como reflejo de su satisfacción respecto al producto o servicio adquirido (Monferrer Tirado, 2013).

Los condicionamientos para el comprador potencial (Monferrer Tirado, 2013), entonces, provienen tanto del medio ambiente en el que se encuentra aquello que busca, como desde el mismo cliente, es decir, son condicionamientos externos e internos a la misma persona. Entre los externos se encuentran el entorno ya mencionado y lo que le presenta el marketing de las empresas oferentes; desde los condicionamientos internos, se encuentran los hábitos, creencias y costumbres culturales, el grupo social en el que se encuentra (familia), aquellos otros grupos en los que se ve reflejado y las funciones que cumple en ellos, sus características personales (edad, profesión, estilo de vida, etcétera) y los aspectos personales (motivación, percepción, creencias, aprendizaje) (p. 75).

En cuanto a la **cultura**, debemos conocer los valores del consumidor, para adaptar el producto a sus necesidades, teniendo en cuenta si existen otros valores más

Matías Ruiz de Luque

específicos dentro de los propios de un grupo; además, se debe tener en consideración la clase social a la que pertenece, porque ello determinará las posibilidades de acceso y también los valores que tenga desde el punto de vista cultural (Monferrer Tirado, 2013).

Desde el punto de vista **social**, se debe tener en cuenta el grupo al que pertenece (su familia y constitución), diferenciándolo de los grupos de referencia, que son aquellos con los que se identifica (Monferrer Tirado, 2013).

Desde la mirada de los roles que cumple, para el marketing es importante saber la función del consumidor dentro del grupo al que pertenece y su estatus social. Porque hay que distinguir los roles dentro de la decisión de compra, así se podrá direccionar mejor el mensaje: el iniciador es el que brinda la idea del consumo; el influenciador es el que impulsa la compra; el decisor es el que determina si se compra o no; el comprador es el que efectivamente realiza la adquisición; el usuario es el que disfruta del producto o servicio (Monferrer Tirado, 2013).

Desde el punto de vista de los **condicionamientos personales**, es importante tener en cuenta los **aspectos sociodemográficos**, como la edad, la ocupación, las circunstancias económicas, que son las que permiten entender las posibilidades de consumo y sus decisiones. A estas se agregan las **características psicológicas** propias de la persona, como su estilo de vida, su personalidad, la mirada que tiene sobre sí misma, las motivaciones personales y el modo en que percibe el mundo, cómo lo aprende y sus creencias y actitudes al respecto (Monferrer Tirado, 2013).

2.1.2.2. La motivación desde el punto de vista psicológico

Según Wilensky (2006), el consumo de los productos está enmarcado en lo simbólico, porque el producto con toda su utilidad está cargado de signos que transmiten un mensaje al potencial consumidor. Además, todo lo que se vende tiene un mensaje que surge desde un emisor hacia un receptor, que es otro. Hay alguien que diseña el mensaje, una comunidad que lo recibe y alguien que lo adquiere o consume. El signo se convierte en vehículo de representación del objeto para el receptor, por lo cual al nombrar el signo se hace presente el objeto de su deseo o necesidad. Así es que el signo es parte del producto y se convierte en instrumento de uso (pp. 296-297).

El signo del producto nos brinda la potencialidad de satisfacción de las necesidades. En el consumo, la demanda busca aquello que necesita mediante su representación simbólica y el marketing debe saber interpretarlo para configurar el

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

producto de acuerdo a lo que el cliente necesita, requiere y exige. El cliente potencial buscará una compatibilidad de lo que necesita con lo que el producto le representa. El cliente siempre tiende a una plenitud inacabada e ilusoria, una felicidad que le brindará el producto por lo que brinda.

Si el producto ha satisfecho al consumidor, se repetirá la compra cuando vuelva a surgir el deseo. Porque cuando surge la necesidad, el deseo se despierta en busca del objeto que le dará satisfacción, bajo ciertos requerimientos. El consumidor, según Wilensky (2006), está sujeto a lo que las empresas oferentes le proporcionen para satisfacer su necesidad, por lo cual su necesidad está referida a otro en el orden simbólico, a través del cual conocerá el producto o servicio que requiere (p. 299).

Pero, para que se brinde la decisión de compra, según entiende Wilensky (2006), es necesario que el potencial consumidor se vea reflejado en el producto como si fuera un espejo, encontrando una similitud entre lo que el producto le transmite **desde lo simbólico** y lo que el cliente refleja como **necesidad**. Para ello es necesario que lo que se encuentra ofrecido entre dentro de la percepción del cliente, llame su atención. El consumidor potencial se ve reflejado a sí mismo en el producto mediante una elaboración imaginaria del mismo. En esta decisión toman mucha importancia los condicionamientos externos e internos ya mencionados (pp. 302-304).

2.1.3. Las necesidades, deseos y exigencias de los clientes

2.1.3.1. La jerarquía de las necesidades

Las necesidades surgen cuando se ha roto el equilibrio entre lo que necesita el organismo para sobrevivir y los recursos internos con los que cuenta para solventarlos (Palmero Cantero, 2010). Es decir, la necesidad surge cuando el mismo organismo ha agotado sus fuerzas por desgaste de su uso y necesita reponerlas, recurriendo nuevamente al medio ambiente externo a sí mismo. De esta manera, el organismo viviente retorna al equilibrio interno, con sus necesidades satisfechas. Este proceso lo realiza el mismo sujeto y se llama *homeostasis* (pp. 11-12).

Todo comienza por una carencia que el viviente siente y que ello lo lleva a buscar subsanar mediante la obtención de lo que necesita del medio ambiente externo. Ese impulso es la pulsión, que surge a partir de la toma de conciencia de la necesidad y

Matías Ruiz de Luque

desequilibrio interno del organismo (Palmero Cantero, 2010). La motivación es impulsada por esta pulsión y es la razón por la cual se elige tal o cual producto, de acuerdo a los requerimientos que le impone la necesidad (p.13).

Si tenemos en cuenta las necesidades universales básicas (Palmero Cantero, 2010), entonces encontramos el metabolismo, la reproducción, confort corporal, seguridad, movimiento, salud como aquellas que se encuentran en todas las culturas (p. 15).

En cuanto a la jerarquía de las necesidades, depende del modelo que se tome. Uno de los más reconocidos es el de Maslow (1955). Respecto a ello, entiende que el individuo busca el desarrollo de sus capacidades y su plenitud propia. Entre las necesidades que reconoce, ordenadas jerárquicamente, se encuentran: “(...) fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de auto-estima y de auto-actualización. Las cuatro primeras tienen que ver con la motivación por la privación, mientras que la última se corresponde con la motivación de crecimiento” (p. 17).

Por otro lado, el modelo de Sheldon, Elliot, Kim y Kasper (2001) toma como necesidades universales (Palmero Cantero, 2010) la competencia, la autonomía, de relación, fisiológicas, de seguridad, de auto-estima, de auto-actualización, de placer, de popularidad, de dinero (p. 19). En cuanto a la jerarquía de las necesidades, se ubican la autoestima, la autonomía, la relación, la competencia, físicas, seguridad, dinero y popularidad (p. 21).

2.1.3.2. Clasificación de las necesidades

2.1.3.2.1. Las necesidades biológicas

Todo hombre necesita comer y beber para mantener la salud y la vida, en orden a responder a lo que le exija la sociedad, la familia, el trabajo y toda actividad que quiera o deba realizar.

En el mismo sentido, se hace imperiosa la ropa según la estación del año, la vivienda, los servicios médicos, la alimentación adecuada para la edad, el ejercicio para mantener y desarrollar el tono muscular. Todas estas necesidades dan lugar al requerimiento de profesionales que puedan satisfacerlas adecuadamente, tantos cuanto sean los ciudadanos que los soliciten. Pero no pueden postergarse estas necesidades, dado que ellas se encuentran en la base del desarrollo y mantenimiento de la vida. Es

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

muy difícil que se busquen satisfactoriamente las demás necesidades si éstas están desatendidas.

2.1.3.2.2. Las necesidades intelectuales

Las necesidades intelectuales abarcan tanto la educación formal y profesional, como todo interés racional del hombre para dirigir su acción: sea opinión o ciencia, creencia o hecho probado, de un ámbito específico o de temas generales, de un sector o que involucra a toda la sociedad. En el siglo XXI, la información es el tesoro más importante para el ciudadano, dado que en base a ella toma sus decisiones; ella está disponible en las redes e Internet en abundancia, pero es necesario que el hombre desarrolle la capacidad de discernimiento para seleccionar lo que es importante para cada uno.

En una sociedad marcada por el individualismo, el hombre actual quiere orientación en su vida personal, tanto en sus negocios como en su vida privada, para conocer sus potencialidades y sus límites, para sacarle el mayor provecho.

Quien sepa atender mejor esas necesidades del hombre actual, en cada momento, se llevará su ganancia. Esto es más urgente en una sociedad occidental cada vez más desorientada, debido al crecimiento de la oferta, del relativismo cultural, a la caída en descrédito de las ideologías, al crecimiento de la valoración de la libertad y de la potencialidad de los ciudadanos. Así, el mensaje que debe mandar el vendedor de su producto / servicio debe ser personalizado a las necesidades de los ciudadanos.

Es importante también la eficiencia y calidad correspondientes al mensaje brindado en el anuncio del producto o servicio ofrecido: ello brinda coherencia y confiabilidad, base de la continuidad del negocio.

2.1.3.2.3. Las necesidades afectivas

Todo hombre necesita sentirse amado, para valorar su vida y que ella no le parezca agria. Sin embargo, el amor no es comercializable, porque no hay bien que represente lo que uno siente por otro, aunque sí puede servir de vehículo para su

Matías Ruiz de Luque

expresión o instrumento de mejora individual, colectiva o ajena a uno mismo. En este sentido, el cuidado de la salud, los regalos de distintos tipos, los hobbies, la diversión.

Pero también puede buscarse el encuentro entre las personas para que puedan expresar sus sentimientos. Así están los restaurantes, bares, clubes, a través de los servicios y bienes de consumo que ofrecen. A los lugares, se suman las guías y libros de consulta, así como los que se dedican a cuidar las relaciones entre las personas: psicólogos, psiquiatras, médicos de distintas especialidades, especialistas en terapias de distinta índole.

2.1.3.2.4. Las necesidades comerciales generadas por el propio negocio

Todo negocio tiene necesidades básicas que cubrir todos los días, para mantener a los empleados y al negocio funcionando. Desde la materia prima hasta la maquinaria para producir, los empleados capacitados para lograr el mejor producto para el mercado. Para ello es necesario conocer qué servicios brinda la región y ver cuáles de ellos son servidores de los negocios locales, porque la ganancia se encuentra en brindar un buen producto, cercano, de calidad y que no les cueste tanto al que tenga que hacer uso de ellos.

Hay ciudades que se dedican al primer sector; otras al segundo; otras, al tercero; es difícil encontrar ciudades que se dediquen a los tres sectores, porque necesitaría una dimensión importante y en expansión. Por eso, las ofertas de productos pueden favorecerse de esta falta de oferta más cercana, que se ofrecen a un costo mayor por tener que buscar la materia prima o los bienes que necesita para armar su producto.

La **necesidad de transporte y comunicación** es también parte de lo que necesita el negocio para funcionar, sino todo ciudadano para entrar en relación con los demás, por todas las funciones que cumplen los medios de comunicación social. Además, el transporte es necesario para vivir en sociedad e ir donde pueda encontrar quien satisfaga las necesidades de cada uno. El transporte une a los tres sectores de la economía.

La **necesidad de seguridad** es también parte del negocio, en cuanto protección de lo producido y recaudado por su venta. Es más urgente en ciudades con alto grado de delincuencia organizada e inseguridad. A mayor inseguridad, mayor es el costo de producción para cubrir el servicio, más aún si el Estado no cubre esta necesidad.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

2.1.3.2.5. Necesidades espirituales y consuetudinarias

Las necesidades del ciudadano incluyen también las generadas por la cultura propia del país, del grupo étnico y del religioso. Así, tenemos dentro de la cultura, ciertas necesidades tales como:

- A) **Arte:** la venta de bienes y servicios para la expresión estética es un buen negocio, si la población tiene deseos de expresar sus ideas y sentimientos por medio del arte en sus variadas formas.
- B) **Espectáculos:** cine, teatro, televisión, danza, música son siempre generadores de negocios atractivos, especialmente por dar un espacio libre de expresión de ideas y sentimientos, sin censura.
- C) **Deportes:** los negocios de deportes dependen de la pasión por la práctica de una actividad física, del seguimiento de un club deportivo, de la identificación con una figura deportiva, la asociación con amigos o con un club deportivo.
- D) **Gastronomía:** representa no sólo la alimentación, sino también la degustación y la variedad de la oferta, no sólo en la comida, sino también en cuestión de bebida.
- E) **Culto y religión:** toda religión y culto necesita de ciertos bienes y servicios para celebrar su fe religiosa, como los elementos culturales y las costumbres generadas por el culto.
- F) **Conocimiento:** abarca todas las ramas del saber.

2.1.4. La satisfacción de los clientes

2.1.4.1. El significado de satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende del valor total del producto o servicio ofertado dividido el costo total del mismo. Porque el cliente es el que valora el producto en base a lo que necesita y lo que tiene que sacrificar para obtenerlo. Si el producto obtenido está a la altura de sus expectativas, el empresario podría esperar que el cliente vuelva a comprar o que el cliente pueda elegir otra empresa que le ofrezca un producto que supere las expectativas que tiene. Pero si el producto no llega a cumplir las

Matías Ruiz de Luque

expectativas del cliente, entonces lo perderá y se convertirá en un detractor de la empresa y sus productos, extendiendo la mala fama de sus experiencias al resto de los posibles clientes que quieran acercarse a la empresa que ofrece esos productos.

En relación al valor entregado al cliente, éste evalúa el producto, los servicios que le vienen aparejados, el trato del personal de ventas y posventa, y la imagen de la empresa que lo vende. Así, pues, el consumidor potencial analiza las funcionalidades del producto para saber si cuadran con sus necesidades y expectativas; también evalúa los servicios que le ofrece la empresa en conjunto con el producto, que le agrega valor a la compra; además, si es bien tratado, con una atención a sus necesidades e inquietudes, por parte del personal de venta y de posventa, una vez efectuada la compra; y, por último, el cliente potencial examina el prestigio de la empresa que le ofrece los productos, porque ello le brinda seguridad, status social, calidad del producto y servicios asociados, confianza y tranquilidad en la compra.

En cuanto a los costos que tiene que incurrir el cliente potencial (Kopler, 2001), éste evalúa el valor monetario del producto, el tiempo que le demandará adquirirlo, la energía que deberá implementar para obtenerlo y el costo psicológico que le viene aparejado. En este sentido, el precio es un importante de entrega de valor para el cliente y la empresa; además, el cliente desea obtener el producto en el menor tiempo posible; a esto se agrega que cualquier cliente buscará gastar la menor energía y tener el menor estrés posible en la compra, de tal modo que la adquisición y disfrute del producto comience desde el momento en que toma contacto con la empresa oferente hasta la atención de sus inquietudes después de concretada la compra.

En la satisfacción del cliente, el desempeño debe estar por encima de las expectativas, de tal manera que lo sorprenda en toda la cadena de valor. De este modo, el cliente se fidelizará con la empresa oferente, porque no mirará a la competencia, al no encontrará en ella lo que le ofrece la primera. Sin embargo, si se busca demasiado la satisfacción del cliente, podría llevar a un alto costo de producción que no siempre es rentable para la empresa. Debe existir un punto de equilibrio entre la demanda y la oferta para que se produzca el intercambio con la satisfacción de ambas partes.

La satisfacción del cliente (Kopler, 2001) puede averiguarse a partir de la elaboración de encuestas entre un público determinado, con una muestra importante de participantes; otro modo es a través de la recepción de quejas y sugerencias de los clientes, que pueden orientar a los mercadólogos en la forma de atención y venta de los

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

productos a los clientes; a su vez, se puede recurrir a los compradores misteriosos, que consiste en personas que evalúan el proceso de venta de las empresas sin conocimiento de los vendedores; por último, se puede evaluar las razones por las que se han perdido clientes en un período de tiempo determinado.

Para alcanzar la satisfacción de los clientes, es necesario contar con la coordinación de todas las partes en vistas a los objetivos de la empresa, conformando equipos multifuncionales, a los cuales se les distribuirá los recursos necesarios de la empresa, como ser los recursos humanos para formar equipos de trabajo, los materiales necesarios, la información sobre el producto, el cliente, la empresa, la distribución, el precio y la promoción, y la tecnología necesaria para poder operar. A veces, la terciarización de una parte de la cadena de valor puede llegar a bajar los costos y brindarle una mayor calidad al producto final para el cliente.

Una forma de dar valor al cliente (Kotler) es ofrecerle -por períodos determinados de tiempo- productos nuevos, cuya innovación atraiga al comprador; además, es importante cuidar que exista inventario suficiente para que se pueda satisfacer la demanda y su posible crecimiento; a esto se agrega que las actividades de toda la empresa debe tender a retener y a ampliar la cantidad de sus clientes; asimismo, es importante la regulación de los envíos al cliente y el control de los pagos de los mismos; y, por último, la atención al cliente es fundamental, en toda la cadena de valor: antes, durante y después de la venta del producto o contratación del servicio.

La satisfacción del cliente trae muchos beneficios a la empresa oferente, porque aquél se convierte en promotor de los productos y servicios de ésta, sin tener un costo financiero agregado; asimismo, representa una entrada de dinero constante de tiempo en tiempo; se convierte en cliente potencial de nuevos productos ofrecidos por la empresa; se reduce el presupuesto de publicidad dirigido a quienes son fieles a la marca (Kotler, 2001).

2.1.4.2. La importancia de la satisfacción del cliente por encima del producto

Las industrias parecían en el pasado siglo ser imbatibles por concentrarse en el desarrollo e innovación del producto, más que en la satisfacción del cliente. Porque, aparentemente, no había hasta entonces algún competidor que prefiera los productos de la competencia frente a los del líder. Sin embargo, con el avance de la tecnología, la distancia en el abaratamiento de la producción permitió el crecimiento de la potencialidad de la competencia y la brecha que parecía infranqueable entre el líder del mercado y los retadores se achicó, hasta el punto en que los mismos líderes empezaron a tener problemas económicos. Es que los mismos clientes que le fueron fieles porque no existía otra posibilidad ahora tenían otras opciones.

El problema de enfocarse en el desarrollo del producto antes que en las necesidades de los clientes es que se está desatendiendo la satisfacción de los mismos. Así, cuando aparece algo nuevo, los clientes actuales podrían cambiar de producto para experimentar algo nuevo si no están contentos con lo que han comprado hasta ahora. Según Levitt (2011), hay cuatro errores que toda empresa debe evitar para mantener el crecimiento de forma constante:

- a) Creer que el crecimiento está garantizado al haber una población pudiente extendida y en constante crecimiento.
- b) Sostener la creencia de que no existe un producto que pueda reemplazar al que vende la empresa líder.
- c) Apoyarse en la producción en masa de los productos y en los precios bajos de elaboración, cuyos costos por unidad disminuyen por el aumento de la producción.
- d) Creer que la superioridad se encuentra en la elaboración científica del producto con variables controladas (p. 89).

Respecto al primero de los engaños, las empresas creen que por haber una población con alto poder adquisitivo y en gran número, tienen aseguradas las ventas. Es decir, por el solo hecho de producir un bien, éste se venderá al instante en el mercado, sin tener que pensar mucho. El problema es que se confunde lo que es propio de las ventas con lo que es el marketing. Porque, según Levitt (2011), hay una clara distinción:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

La distinción entre marketing y ventas es más que semántica. Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor y el marketing en las del comprador. Las ventas se preocupan de la necesidad del vendedor de convertir el producto en efectivo, y el marketing, de la idea de satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con crearlo, entregarlo y, finalmente, consumirlo. (...) En contraste, una empresa con verdadera mentalidad de marketing trata de crear bienes que entreguen valor y servicios que los consumidores quieran comprar. Lo que se ofrece a la venta incluye no sólo el producto o servicio genérico, sino también la forma en que éste se pone a disposición del cliente, cuándo, bajo qué condiciones y en qué términos de intercambio. Más importante aún, lo que se ofrece a la venta está determinado no por vendedor, sino por el comprador. El vendedor sigue los dictados del comprador de tal forma que el producto se convierte en una consecuencia del esfuerzo del marketing, y no viceversa (p. 92).

Esta diferencia de orientación y de interpretación de las necesidades de los clientes es la que distingue a los líderes de los retadores y seguidores, quienes imitan muchas veces los pasos de quien lidera el mercado. Como se sostuvo antes, hoy en día las empresas pueden con el tiempo igualar la cantidad producida por el líder y es una tentación muy grande el creer que se podrá vender todo lo que una fábrica pueda producir en un tiempo determinado, sin tener en cuenta lo que desea el cliente, sus proporciones, el lugar, el modo y el tiempo en que lo quiere.

El problema de centrarse en el producto y no en las necesidades de los clientes (Levitt, 2011) es que la industria produce bienes que los clientes no necesitan, no quieren y, por lo tanto, no compran, y si lo hacen, la proporción es menor a lo producido. Allí es donde viene la decadencia de las empresas con capacidad de producción masiva (p. 93). Esta orientación hacia el producto (Levitt, 2011) les hace desviarse de las tendencias de mercado, de lo que busca y necesita el cliente, el cual,

Matías Ruiz de Luque

cuando encuentre algo que se adecue a lo que desea, irá por ello y no será fiel a la empresa que le estuvo comprando en el último tiempo (p. 95).

También es peligroso identificar los propósitos de la empresa con lo que puede llegar a hacer desde el punto de vista de la ingeniería del producto, tomando el marketing como un producto agregado a la fabricación. Es que las empresas se cierran en variables que puedan llegar a controlar, dado que el comportamiento del cliente es diferente en cada tiempo, cambiante y distinto de persona a persona. Esta es la trampa de la investigación y desarrollo de las empresas que quieren innovar en sus productos. Pero van del producto y al final le dejan el modo de venderlo a los departamentos de marketing y de ventas (Levitt, 2011).

Para tener un crecimiento sostenido, según Levitt (2011), hay que tener en cuenta el siguiente recorrido:

Dadas las necesidades del cliente, la industria se desarrolla hacia atrás, ocupándose primero de la *entrega* física de satisfacciones a los clientes. Luego retrocede aún más hasta la *creación* de las cosas que permiten alcanzar parcialmente esas satisfacciones. (...) Por último, la industria retrocede aún más hasta la búsqueda de las materias primas necesarias para fabricar sus productos (p. 96).

El marketing se fija en los valores que hay en el intercambio, a diferencia de la venta de los productos, buscando la satisfacción de los clientes, más allá del dinero que traiga para adquirir el producto. Pero se deben tener en cuenta, según Levitt (2011), las siguientes recomendaciones:

- a) Tener en cuenta las exigencias del mercado antes que la competencia.
- b) Toda empresa debe tener un líder que quiera triunfar por encima de sus competidores. Para ello debe contar con una mirada de grandeza, que sea compartida por sus seguidores, que son los clientes.
- c) La empresa debe ser una generadora de satisfacción de los clientes, a los cuales seducirá y los hará fieles a su marca. La satisfacción es lo esencial en la producción de valor de los bienes fabricados por la empresa.
- d) La generación de valor debe entusiasmar a las personas que trabajan en la empresa, de tal modo que la impulsen hacia las metas que se han propuesto.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- e) La empresa debe ser tenida en cuenta como la que compra a los clientes con lo que hace, es decir, que las personas quieran hacer negocios con ella. Para ello es muy importante que ella sepa los objetivos que quiere cumplir y hacia dónde se dirige cuando los logra (p. 98).

2.1.5. La cadena de valor

La cadena de valor es el proceso por el cual se le brinda al cliente un bien o servicio que es acorde a sus necesidades en determinado tiempo y lugar. Para ello, es imperioso que la empresa capte la necesidad que el cliente desea cubrir y los requerimientos con los que quiere que eso suceda, de tal modo que la oferta sea personalizada.

Según Kotler (2001), los clientes del siglo XXI desean que la atención de las empresas sea dirigida a ellos individualmente, es decir, que se ajuste lo más posible a lo que ellos requieren; además, prefieren la atención al cliente dirigida por un profesional, que conozca no solamente lo propio del negocio que ofrece, sino su comparación con la competencia, para poner de relevancia las diferencias y ventajas competitivas que ofrece al cliente; a ello se agrega también la espera de un beneficio inesperado, que supere sus expectativas, es decir un trato preferencial y privilegiado, porque los clientes son los que tienen el poder de compra o contratación de los servicios que ofrecen las empresas, haciéndolo valer al momento de la compra (p. 53).

Según Kotler (2001), las empresas, por su parte, para saber si lo que ofrecen es valorado por los clientes, pueden medir la tasa de retención de los clientes, su costo para la empresa, buscando las causas por las que no siguen siendo clientes habituales, buscando atacar las causas que estén en su dominio, y evaluar el costo de reducción de la tasa de deserción (p. 47).

2.1.6. Las razones de compra del cliente

2.1.6.1. El comportamiento del cliente

Para que el cliente potencial se convierta en comprador, es necesario que él recorra un camino que va desde el reconocimiento de la necesidad hasta la adquisición del producto que le responda a ella. Lo primero que sucede es que el cliente potencial

Matías Ruiz de Luque

descubre una carencia y se compara con el estado ideal que le permita superar esa necesidad. Ésta puede ser de variada índole, pero requiere que sea atendida para conservar la calidad de vida como actualmente se encuentra o la promueva a un estado superior.

Una vez reconocida la necesidad (Monferrer Tirado, 2013), el cliente potencial buscará información en el mercado para darle la satisfacción adecuada. Puede ser a través de personas conocidas, anuncios de las empresas oferentes, o publicidades de las empresas públicas en los medios de comunicación, o podría basarse en su experiencia pasada para discernir sobre lo que le conviene. En este proceso, de todo el mercado oferente, tomará aquellas que le son más conocidas o familiares, sea por la marca o por otra razón. De estas marcas reconocidas, disminuirá su selección a aquellas que le parecen las más adecuadas a su necesidad y, por último, tomará la elección por una de ellas (pp. 84-85).

Si tomamos en cuenta el grado de compromiso del comprador y la diferenciación de las empresas oferentes respecto a la competencia, tenemos los siguientes modelos de compradores, según Monferrer Tirado (2013):

- a) **Comportamiento complejo:** consiste en compras de productos de alta gama, poco frecuentes, pero que tienen muchas diferencias entre las empresas oferentes. El consumidor debe aprender a diferenciar los productos y los servicios que le traen aparejados.
- b) **Comportamiento de reducción de las diferencias:** consiste en productos con altos precios, pero con pocas diferencias entre las empresas oferentes. El comprador terminará aprendiendo las diferencias con las experiencias pos-compra.
- c) **Comportamiento de búsqueda variada:** el precio de los productos no son tan elevados, pero entran las diferencias entre las empresas oferentes en sus productos. El consumidor experimenta con los productos, cambiándolos la siguiente vez que vuelve por el mismo rubro.
- d) **Comportamiento habitual:** tienen precios bajos, pero las diferencias entre las empresas oferentes son mínimas o inexistentes. El consumidor permanece fiel a la marca que ha comprado durante mucho tiempo, no dando importancia a la información de las empresas oferentes de la competencia. Toma una actitud pasiva (pp. 90-91).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

2.1.6.2. Los modelos de decisión del comprador

El cliente puede ser entendido en su comportamiento desde **distintos puntos de vista**, de acuerdo a los **enfoques** en que uno se pare para mirarlos. Según cada modelo que uno tome para entender al cliente, habrá un modo diferente de obrar respecto a él, variando las estrategias y la misma organización de la empresa.

De acuerdo a Wilensky (2006), el **enfoque microeconómico** tiene las siguientes características:

El modelo propuesto por la teoría microeconómica es esencialmente normativo. Presupone la existencia de un consumidor guiado por su “mejor interés” y un sistema coherente de “normas lógicas”. Este modelo considera fundamentalmente dos variables: el precio y la cantidad requerida de un cierto bien. (...) Este enfoque teórico presenta un consumidor que procura *maximizar la satisfacción de sus necesidades*. Sus decisiones resultan de una serie de cálculos “conscientes” y “racionales”, mediante los cuales procurará intercambiar sus ingresos por bienes que le reporten la mayor satisfacción (utilidad) posible (...). La microeconomía expresa, en consecuencia, la conducta del consumidor a través de una lista de axiomas de preferencia que sustentan su análisis teórico de la demanda (pp. 207-208).

Las características descritas por Wilensky (2006) en esta cita nos muestran que se mira al consumidor como quien mira todo desde la utilidad, que se la entiende como la mayor adquisición de beneficios al menor costo posible. El consumidor busca satisfacer las necesidades evidentes de su vida, teniendo en cuenta sus condiciones sociales. Pero hay una lista de prioridades a cumplir que varían por la edad, los ingresos, su estado civil y si tiene hijos. En cada ciudadano es diferente, teniendo en cuenta sus características personales.

Pero cuando una empresa oferente no da señales claras sobre su producto o es semejante a la competencia, la noción de utilidad no es suficiente y este modelo es

Matías Ruiz de Luque

insuficiente. Para ello, desde este modelo se puede buscar más información, comparar la marca con otras, o buscar un producto que tenga diferencias respecto al resto (Wilensky, 2006).

El **enfoque conductista** sigue a la escuela de psicología con el mismo nombre, que entiende que un individuo puede responder a un estímulo condicionado partiendo de un ámbito conocido para la persona en cuestión y brinda una respuesta acorde al estímulo generado. Si esta respuesta que ha generado el individuo es acorde a las expectativas de la empresa oferente (Wilensky, 2006), entonces se reforzará; por el contrario, si el estímulo no ha alcanzado los objetivos de la acción, entonces se descartará por otra (pp. 211-213).

De cada compra, el cliente aprende si se ha ajustado a sus expectativas o no y vuelve a repetir la compra o la cambia por otra. En este juego de prueba y error, la empresa oferente ajusta su estrategia comercial para que se adecue a las expectativas del consumidor.

El **enfoque de la psicología social** se desarrolla en estrecha unión con las ciencias sociales de la sociología, la psicología, la etnografía y la antropología cultural. Utiliza las nociones de estatus y rol para entender la participación del consumidor en el mercado. Así lo entiende Wilensky (2006):

Muy sintéticamente, puede definirse el “status” como el conjunto de “actitudes”, “convicciones” y “modos de conducta” que el sujeto espera encontrar en los demás. De la noción de “status” (...) se desprende que éste determina al comportamiento personal en ña vida social, pues se incorpora a la “conciencia de sí”, es el centro de las “actitudes”, el productor de los “valores” y el que determina el nivel de las “aspiraciones” futuras. Todo sistema social implica un gran sistema de “status”. El “rol” es aquel conjunto de actitudes y comportamientos que los restantes miembros de la sociedad esperan del sujeto (pp. 220-221).

El lugar que ocupa un individuo en la sociedad asignado por ésta es el status. A partir de allí se generan las creencias, valores, costumbres, modo de comportamiento que se evidencia en su convivencia diaria. De allí surge el rol que debe cumplir en las

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

distintas comunidades de las que el individuo forma parte. De aquí surge la motivación personal de los individuos y sus condicionamientos sociales.

Desde el **enfoque psicográfico**, se entiende que la formación de la personalidad de un individuo es fruto de la interacción del mismo con respecto a las distintas comunidades y los ámbitos en que se encuentra relacionado. Se basa en estudios de variables estadísticas y su mayor o menor incidencia de acuerdo al grupo de que se trate, las circunstancias que lo rodean o por las que se ve influenciado y los rasgos de personalidad de los individuos, que son determinantes en muchos casos para la elección de las marcas.

Sin embargo, comparado al modelo socioeconómico (Wilensky, 2006), éste ha permitido una mejor predicción de la conducta del consumidor que el análisis de la personalidad. De todos modos, este enfoque muestra que el consumidor visualiza el producto como una proyección de sí mismo, fenómeno semejante a mirarse en un espejo. En esto entra la comparación entre la realidad actual del sujeto y lo que desearía ser, que se busca compaginar con el mensaje simbólico que transmite el producto de la empresa oferente (pp. 222-223).

De hecho, los consumidores de una marca se asemejan en las características de personalidad por tener inquietudes y deseos semejantes (pp. 223-224). Dentro de esta descripción de la personalidad entran también los estilos de vida que elige cada persona para sí misma, que condicionan el modo de elección de los productos con los que darán satisfacción a sus necesidades (p. 223).

Desde el **enfoque sociológico**, donde el hombre entra relación con el otro (Wilensky, 2006), el individuo busca superar a los demás para salirse del sentimiento de inferioridad heredado en su infancia. Así, tenderá a la seguridad y a la búsqueda de la perfección constante de sí mismo para predominar por encima del otro. El consumo de bienes lo colocaría en un escalón superior a los demás.

Otros autores enfocaron las relaciones sociales desde el punto de vista de la satisfacción, porque entienden que desde su contacto con el otro surge la satisfacción y la motivación para lograrla. Esto se insertaría en la teoría freudiana de desarrollo de la libido (p. 226).

Matías Ruiz de Luque

En el **enfoque psicoanalítico** (Wilensky, 2006), se mira al consumidor desde su historia, que está sustentada en estudios sobre el mismo. Se tiene en cuenta los gustos, las acciones y los pensamientos. Para ello, se los observa, se les pregunta sobre las motivaciones que los llevan a comprar un producto en lugar de otro, o una marca específica, y se interpreta sus acciones en base a lo que ellos manifiestan y a lo que encuentra latente en sus acciones. En todo el desarrollo de este estudio se encuentran presentes las fases de la conciencia y sus proceso de manifestación y latencia (pp. 229-230).

En el **enfoque estructural**, Wilensky (2006) entiende que:

(...) considera que la demanda percibe como un “mensaje” integrado el conjunto constituido por el producto, el envase, el precio, la red de distribución y la campaña publicitaria. El consumidor percibe y decodifica ese mensaje como una estructura de significado, es decir, como el efecto de un lenguaje. El “producto” como totalidad es, entonces, un significado que adquiere *valor por oposición a otros productos competitivos*. El consumidor tiene una expectativa óptima y opone a ella todos los “significados” que decodifica eligiendo el que más compatibiliza con dicha expectativa. Ese grado de compatibilización resulta de la intersección entre su expectativa y el significado de una marca (p. 232).

Hay una empresa oferente que es la que emite el mensaje al producir un bien y ponerlo a disponibilidad del cliente potencial, que es el remitente. El mensaje está cargado de simbolismos, que deben ser interpretados y decodificados por el potencial consumidor, que tendrá que ver la compatibilidad de lo que se le ofrece con lo que necesita. Su capacidad de consumo, el tiempo justo y el modo en que quiere dar satisfacción a su necesidad. El cliente puede tener una reacción acorde a los intereses de la empresa o puede abstenerse de comprarle. Esto dependerá de lo que considere conveniente el cliente (pp. 232-233).

2.1.6.3. Las características del consumidor actual

El consumidor actual ha cambiado notablemente a nivel mundial debido al avance de la tecnología de la información, lo cual le permite tener acceso a un cúmulo

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

de características de las empresas ofertantes y de sus productos. Pero como afirmó Ries (2001) en su momento, la **información disponible** en los medios de comunicación es **superior** a lo que cada individuo puede llegar a absorber en un lapso de vida corto. Esta afirmación también es respaldada por Klaric (2012), que sostiene que la oferta es superior a la demanda en información, en productos y en empresas, por lo cual el consumidor se ha vuelto muy **selectivo, exigente** y busca constantemente lo **innovador** y **diferente** (p. 79).

Este cambio de paradigma del consumidor requiere de quienes estudian el mercado que recurran a **otras ciencias y recursos** para entender las razones de compra de los clientes potenciales (Klaric, 2012). El consumidor actual le da más valor al significado del producto que a lo que realmente es. En la investigación del consumidor es más importante, entonces, el estudio de las **razones subconscientes** de la compra que las estadísticas generales de las masas de población, porque es donde se generan las decisiones (pp. 80-81).

El consumidor tiene a su alcance **un sinfín de medios a su disposición** para encontrar en pocos minutos la información que necesita para satisfacer su necesidad (Klaric, 2012), no solamente acerca de sus problemas, sino de las empresas que podrían darle una solución, de sus productos, de los comentarios de otros usuarios, de su calificación e, inclusive, contar con la posibilidad de preguntarle al mismo empresario que oferta sus productos (pp. 84-85).

Asimismo, hoy en día se hace más necesario que antes conocer las subculturas dentro de ciertos grupos y segmentos, debido a sus características particulares, incluso dentro de un grupo definido por edad, o estado civil, o hábito social común, como en el caso de los adolescentes (Klaric, 2012). A estos grupos se los conoce como tribus urbanas.

A todo esto se agrega que el consumidor corre más rápido y es más insaciable que en épocas anteriores (Klaric, 2012), porque hay una mayor oferta y los tiempos se han acelerado por el avance de la tecnología. Por todo lo cual las empresas oferentes necesitan estar al día de las últimas **tendencias culturales** y del **conocimiento de las subculturas** de un específico lugar (pp. 86-90).

Matías Ruiz de Luque

Igualmente, hoy se sabe que las decisiones de los consumidores, debido a investigaciones de la neurociencia, es en promedio un **85% subconsciente** (Klaric, 2012), por lo cual el restante **15%** es lo que manifiesta **conscientemente** el cliente sobre la razón de compra. Entonces, no tiene la misma efectividad la estrategia que se apoya en métodos tradicionales que aquella que investiga al consumidor desde sus razones subconscientes (p. 98). En este sentido, las técnicas de *focus group* se basan en ese 15% de decisión de compra de los consumidores, siendo poco preciso.

Asimismo, siendo muy diferentes las culturas de una región a otra, o dentro de una misma región, según Klaric (2012), la **biología** es lo que todos tienen en común, independientemente de la región, cultura o país del que se trate, más aún porque se asocia al cerebro reptiliano, donde se encuentran las funciones más elementales de la supervivencia, del cual se hablará más adelante cuando se describa el *neuromarketing*. Pero junto con la biología, se suman también el estudio de la **psicología**, la **antropología** y la **semiótica** (pp. 111-112).

Del mismo modo entiende Klaric (2012) que se debe obrar de acuerdo a la venta de productos que contengan azúcar, porque ésta “(...) genera un sentido de premio, alegría y energía, lo que hace que el cuerpo se satisfaga. (...) Llegarás a la conclusión de que para vender azúcar, aquí y en China, debes vender alegría” (p. 114-115).

Por otro lado, no se les puede vender al **varón** y a la **mujer** de la misma manera, porque ambos son diferentes desde el punto de vista del procesamiento de la información, debido a la **conformación neurológica de sus cerebros**. Las mujeres se expresan más que los varones, se reúnen para aprender unas de otras, mientras que los hombres usan menos palabras para expresarse, y se reúnen con sus pares para compartir lo que hacen.

También a las mujeres, de acuerdo a Klaric (2012), son capaces de

(...) relacionar más palabras, más elementos gráficos, y más objetos simultáneamente dentro de un anuncio publicitario, mientras que el hombre es sumamente básico: a los hombres les tienes que mandar mensajes sumamente sintetizados, con pocas palabras y pocos elementos, porque de otra manera se confunden (p. 123).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

A todo ello se agrega que el consumidor actual tiende a consumir productos que son dañinos para su salud más que aquellos que los protegen en un porcentaje mayor (Klaric, 2012), debido a ser un elemento no recomendado por los médicos, es decir por el **deseo de lo prohibido** para la salud (pp. 125-127).

También, fruto de la investigación de mercados (Klaric, 2012), al consumidor actual le **gusta el misterio**, porque le llama la atención como rasgo de diferenciación de los anuncios de la competencia: misterio respecto al proceso, a la patente, a la competencia, al origen lejano del producto (pp. 129-131). En la misma línea de investigación, agrada más a la mente del consumidor un **producto con forma redondeada** que uno que tenga vértices, por su similitud a la naturaleza, donde no abundan los segundos, pero sí los primeros (pp. 131-132). Además, para simplificar el mensaje de la empresa oferente al consumidor potencial, es más agradable a la mente del consumidor la **utilización de metáforas** (p. 132).

2.1.7. El entorno de marketing

La empresa desarrolla su actividad en base a lo que sucede en la sociedad. Por ello debe tener en cuenta lo que pasa con los individuos a los que les quiere vender en el contexto en el que se encuentran. De ese modo podrá anticiparse a sus decisiones, prever lo que podrían hacer y llevar a la empresa en la dirección en que va el potencial consumidor. En relación a los entornos del desempeño de las empresas, los entornos pueden ser de seis clases diferentes (Kotler, 2001):

- 1) **Entorno demográfico:** consiste en la cantidad de personas que se encuentran en las distintas ciudades, regiones y países. Pero no sólo le interesa al que estudia un mercado la cantidad de personas, sino también sus edades, el nivel de educación alcanzado, la cantidad de personas por familia y su conformación, el origen étnico; esto último es especialmente importante para conocer las costumbres que son importantes al momento de tomar una decisión de compra. Además, es importante conocer los movimientos migratorios dentro de las ciudades, regiones y países para dirigir sus acciones comerciales de forma más personalizadas. Asimismo, dentro de los

Matías Ruiz de Luque

grandes mercados existen micro mercados a los cuales los ciudadanos se desplazan (pp. 140-145).

- 2) **Entorno económico:** consiste en la averiguación del nivel de ingreso de los ciudadanos, las ciudades, regiones y países. En el análisis de los ingresos, se distingue a estos participantes de acuerdo a la economía que desarrollan, si son de subsistencia, de desarrollo de materias primas, en proceso de industrialización o ya industrializadas. También es importante saber de los ciudadanos, según su ingreso, la capacidad de compra que tienen, si se han comprometidos en deudas y si tienen posibilidades de acceder a créditos, porque de ello dependerá la capacidad de respuesta a las promociones de las empresas (pp. 145-147).
- 3) **Entorno natural:** consiste en los recursos con los que cuenta una empresa para obtener la materia prima, de la cual producirá sus bienes y ofertará sus servicios. En este sentido, también es importante la energía para poder elaborar la materia prima, especialmente para regiones industrializadas, donde se requieren altas cantidades de energía. Con el crecimiento de la conciencia ecológica de los ciudadanos y la preservación del medio ambiente, también es importante el conocimiento de las prácticas de las empresas en favor de la preservación de la naturaleza y de la biodiversidad (pp. 147-148).
- 4) **Entorno tecnológico:** consiste en el desarrollo e implementación de tecnología que le brinde a la empresa superioridad comercial respecto a sus competidores, acelerando y abaratando los procesos de producción, lo cual les permitiría presentar precios competitivos. Lo que se debe tener en cuenta, en este sentido, es el ritmo de cambio de las tecnologías, las oportunidades que brindan la innovación, el presupuesto que se le destina a la innovación y desarrollo, y las disposiciones legales que rigen el cambio tecnológico (pp. 148-150).
- 5) **Entorno político y legal:** el empresario debe tener en cuenta las leyes que han dictado los dirigentes de la sociedad en vistas a desarrollar el mercado en el marco legal. Esto incluye no solamente la regulación de sus empleados, sino de todo el proceso de creación de los productos, su comercialización, distribución y atención de los reclamos de los ciudadanos (pp. 150-152).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- 6) **Entorno cultural:** consiste en tener en cuenta las costumbres, creencias, ideas, tendencias culturales, modas de los ciudadanos y grupos formados de la sociedad, que ejercen influencia en las decisiones de los mismos frente a lo que ofrecen las empresas. Esto incluye las miradas en torno al individuo, a su relación con el otro, a las organizaciones, a la sociedad, a la naturaleza como medio ambiente, al universo y su origen (donde entran las creencias filosóficas y religiosas). De aquí provienen las costumbres, valores y hábitos sociales de los grupos formados. Dentro de los grandes grupos culturales, pueden llegar a formarse subculturas o subgrupos, que también ejercen su influencia en las decisiones de los demás, especialmente entre personas de edades tempranas, como los adolescentes. En toda mirada hacia la cultura, debe tenerse en cuenta el cambio de los valores y costumbres vigentes por otros de distinta índole (pp. 152-154).

2.1.8. La segmentación del mercado

La segmentación de mercado es la parcialización de los consumidores por características comunes que los diferencian del resto de los ciudadanos, tomándolos como una categoría diferenciada, a la cual se dirigirán los esfuerzos de producción, promoción, venta y distribución de los productos y servicios de las empresas oferentes (Kotler, 2001).

La segmentación se distingue del marketing masivo, que se dirige a todos los consumidores de una sociedad, bajando los costos de producción, promoción y venta, al dirigirse a un espectro de ciudadanos amplio, pero tiene el riesgo de ofrecer sus productos a quienes no están interesados en él, provocando un gasto innecesario.

Por otro lado, cuando las empresas se dirigen a un grupo más reducido de ciudadanos, se le llama marketing de nicho, debido a características comunes más específicas y reducidas. Esto permite ser más acotados en el presupuesto, evitar la competencia directa con las grandes empresas, y mejorar la rentabilidad de las acciones con promociones al alcance del presupuesto de las pequeñas y medianas empresas. Según Kotler (2001), un nicho tiene las siguientes características:

Matías Ruiz de Luque

Los clientes del nicho tienen un conjunto bien definido de necesidades; pagan un precio superior a la empresa que mejor satisface sus necesidades; es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores; el ocupante del nicho logra ciertas economías gracias a la especialización; y el nicho tiene potencial de tamaño, utilidades y crecimiento (p. 257).

Asimismo, las empresas podrían dedicarse a satisfacer necesidades de clientes locales, sean ellos personas individuales u otras empresas dentro del radio de acción definido previamente por la empresa oferente. El problema del marketing local es que debe responder a las necesidades específicas de sus ciudadanos, que pueden ser muy variantes, y se cierra a las economías de escala, lo cual eleva los costos de producción.

A diferencia de las otras formas de segmentación mencionadas, el marketing individual se reduce a adaptar la producción, la promoción, la venta y la distribución a personas o empresas con características específicas, de forma tal que sea personalizado.

Por otro lado, la segmentación en referencia al mercado puede realizarse de acuerdo a los siguientes patrones (Kotler, 2001):

- a) **Segmentación geográfica:** consiste en parcializar la población por su adhesión a una religión, por la cantidad de habitantes de una ciudad, la cantidad de habitantes por metro cuadrado, el clima del lugar.
- b) **Segmentación demográfica:** consiste en separar la parte de la población que reúna las características de edad, de cantidad de miembros de familia, etapa de la vida, género, ingreso económico, ocupación laboral, nivel educativo, clase social, y aspectos semejantes.
- c) **Segmentación psicográfica:** es la división de la sociedad por las costumbres adoptadas por sus ciudadanos, o los rasgos de personalidad comunes.
- d) **Segmentación conductual:** es la diferenciación de los ciudadanos a partir de los beneficios que desean obtener, su relación con los servicios ofrecidos (cliente potencial o actual), si hace uso de forma habitual el producto ofrecido o uno semejante, nivel de lealtad a la marca, comportamiento respecto al producto.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Frente a esta segmentación del mercado (Kotler, 2001), la empresa oferente puede hacer una selección de los segmentos que abarcará su actividad comercial: la selección podría ser selectiva cuando toma varios segmentos que son atractivos para los consumidores potenciales; también puede hacerse una especialización por medio del producto, cuando se vende un mismo bien a distintos segmentos del mercado (vender colectivos para transporte público o a clubes de fútbol con planteles grandes); o por medio del mercado, que consiste en satisfacer varias necesidades de un grupo específico del mercado (los turistas tienen muchas necesidades atendidas por las agencias de turismo y los hoteles); por último, hay empresas que buscan abarcar la totalidad del mercado (venta de tecnología adaptada a distintos grupos económicos de la sociedad).

2.1.9. La atracción del cliente al producto: las estrategias

2.1.9.1. Definición de estrategia

La **estrategia** es un **plan** que integra los principales objetivos que desea alcanzar y cumplimentar una organización. Se diferencia de las **metas**, que son los mismos objetivos a los cuales se ordenan todos los miembros de dicha organización; además, estas **metas** establecen la naturaleza y dirección de la empresa. Pero, para lograrlo, ella debe plantear ciertas reglas en común que respetarán todos, a las cuales se les conoce como **políticas empresariales** u **organizacionales**. Dentro de estas políticas, se establecen líneas de acción en vistas a alcanzar las metas, que se conocen como **programas**, dentro de los cuales se encuentran las **decisiones estratégicas** (Mintzberg, 1993).

A partir de estos conceptos, Mintzberg (1993) define la estrategia como “(...) guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisoria real” (p. 6).

En sentido clásico se entendía la estrategia desde el punto de vista militar, como preparación del ejército para vencer al enemigo, estudiando las ventajas que brindaba el medio ambiente y las fortalezas y debilidades del enemigo y las del propio ejército. Entonces, se disponía el propio ejército para atacar las debilidades del enemigo y

Matías Ruiz de Luque

disminuir las fortalezas, haciendo lo contrario con respecto al propio ejército (Mintzberg, 1993).

Otra forma de entenderla, más cercana a nuestra época, es enfocar la estrategia como un plan, que consiste en la especificación de las acciones a emprender y es un modo de encarar la acción, en orden a conseguir la meta deseada (Mintzberg, 1993).

Una forma diferente de entender la estrategia respecto a las mencionadas, es considerarla como un patrón, es decir, como un modelo en cual se vean reflejadas las acciones, dándole consistencia al conjunto de todas ellas, porque coordina las distintas acciones en un todo organizado (Mintzberg, 1993).

Asimismo, la estrategia puede ser tomada como una posición, es decir, una toma de postura desde la cual se busca generar ganancias para la empresa, cuyo ambiente natural es el mercado donde compiten las empresas por las decisiones de compra de los clientes potenciales (Mintzberg, 1993).

Finalmente, se puede visualizar la estrategia como una perspectiva desde la cual se mira el mundo, incluida la empresa y el mercado. Además, implica un entendimiento particular de la cultura, de la forma de hacer negocios, los valores que proclama la empresa, el concepto de producto que quiere ofrecer y una ideología que es compartida entre los miembros de la organización (Mintzberg, 1993).

De todo esto, según Mintzberg (1993), debe quedar claro que una estrategia tiene que constar de metas a alcanzar, políticas o reglas a respetar, secuencias de acción para conseguir las metas, asignación de recursos según disponibilidad y necesidad de los sectores y coordinación de las partes de la organización. Pero a ello se agrega que: los objetivos deben ser claros, se debe conservar la iniciativa, se debe ser flexible ante los cambios, siendo las autoridades líderes que coordinan y se comprometen con las partes, sorprendiendo a los clientes (pp. 11-13).

2.1.9.2. Clasificación de las estrategias

2.1.9.2.1. Estrategia de innovación

Cuando se trata de innovar, Wilensky (2004) distingue entre:

- a) **La creatividad en la empresa y la que se realiza en el mercado:** se distingue la diferenciación en la organización corporativa de la que se implementa en la promoción y venta del producto o servicio en el mercado.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- b) **La innovación en el negocio y las que son meramente deportivas:** consiste en la distinción de la planificación de la innovación y aquella que carece de una, por lo que no tiene continuidad en el tiempo y en el mercado.
- c) **Las innovaciones exitosas y las que son solamente particulares:** se refiere a las innovaciones que se aplican a la filosofía del negocio, que cambian la forma de entenderlo y de llevarlo a cabo, a diferencia de aquellas modificaciones que no modifican la esencia de hacer negocios, pero que cambian algunos aspectos particulares (p. 101).

Aquí se mencionan temas importantes de la política de negocios que son la planificación interna de la empresa para llegar a un resultado lógico en la venta y promoción de los productos, logrando la satisfacción de los clientes. Además, esa planificación permite la corrección y evaluación de las estrategias implementadas, para ajustar las mejoras, dejando de lado lo que hasta ahora no ha funcionado. También distingue los cambios estructurales de aquellos que tienen poco impacto en la empresa y en la forma de encarar los negocios.

Ahora bien, las clases de innovación que se pueden mencionar son las siguientes, según Wilensky (2004):

- 1) **Innovación tecnológica:** puede consistir en un cambio del producto o del proceso con el cual se llega al producto final. Si se refiere al **producto**, éste puede cambiar en sus funciones, o aumentar los problemas a los que da solución, en escala ascendente; si se refiere al **proceso**, podría ser que baje los costos para la empresa, lo cual generaría menores costos para el cliente.
- 2) **Innovación Imitativa:** consiste en hacer mejor lo que presenta la competencia, tomando aspectos importantes de del producto o servicio brindado.
- 3) **Imitación competitiva:** consiste en un cambio en el producto, o el mercado, o la forma de presentar el producto delante del público. Sobre el **producto**, se presenta como mejor que la competencia, de cara a las necesidades y exigencias del cliente; sobre el **mercado**, porque se encontraría mejor posicionado, o tendría una mejor distribución en el mercado; respecto al

Matías Ruiz de Luque

cambio de imagen del producto, se refiere a los cambios físicos que apuntan a generar un impacto en el cliente al estar cargado de símbolos. En toda esta innovación busca adueñarse del atributo específico del producto en el mercado (pp. 103-117).

Por otro lado, Jaime Castelló (2012) entiende que en el siglo actual se ha superado el modelo tradicional en el que las empresas guardaban celosamente su información y diseños de la mirada de extraños para divulgarlo después directamente en el mercado. Esta forma de innovación tradicional se conocía como *Hard innovation*, debido al empleo de profesionales de la empresa que pertenecían a un laboratorio o departamento de investigación y desarrollo de la misma. Se los conocía como empleados de bata blanca. Sus innovaciones apuntaban a los aspectos técnicos de los productos, lo cual impactaba en el hemisferio izquierdo de los clientes, que es donde reside la parte racional y analítica de los mismos, pero requerían el conocimiento mínimo de los clientes, por lo cual generaban menor fidelización que los actuales modelos de innovación. Por todo ello, los procesos eran costosos. A estas innovaciones se las conocía como innovaciones cerradas (pp. 104-106).

En cambio, los modelos de innovación actual se los conoce como blandas (*soft innovation*), según Castelló (2012), porque consisten en el desarrollo de cualquier parte del proceso de contacto del cliente con la empresa, desde la atención hasta el servicio. Las personas que intervienen en el proceso no tienen bata blanca como los anteriores, porque pueden ser individuos que no pertenezcan a la empresa y que no tengan los mismos conocimientos que los especialistas que hay en ella. Las innovaciones apuntan a generar nuevas experiencias, por lo cual se dirigen al hemisferio derecho del cliente, donde se encuentran las emociones y sensaciones. Todo ello lleva a abaratar los costos del proceso, aumentar la fidelidad de los clientes al adecuarse a sus necesidades, deseos y expectativas y representan innovaciones abiertas a la participación del público (p. 106).

Ahora bien, los clientes eligen los productos de las empresas por las distinciones, la excelencia y la importancia del producto o servicio respecto a lo que ofrece la competencia (Castelló, 2012). Esto produce que las innovaciones se mantengan en el tiempo. Todo ello hace que la innovación sea importante para mantener al cliente en la empresa, conservar la competitividad del negocio y hacerlo crecer.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Además, la innovación genera nuevas experiencias para los clientes, incluso superiores respecto a la competencia en el mismo segmento en el que se compete.

Respecto a los modelos tradicionales, este modelo blando donde se involucran personas ajenas a la empresa, tiene dos desafíos a tener en cuenta: el primero es que se le brinda el acceso a personas que no pertenecen a la empresa a la información, recursos y comunicación con la empresa más allá de su rol como clientes, lo cual requiere de ella la preparación de las estructuras, de sus empleados y estar dispuesto a crear algo nuevo con personas que no pertenecen a la empresa; lo segundo a tener en cuenta es la calidad, que puede variar debido al desorden de la fuente, porque los aportes pueden provenir de cualquier persona, sin reglas, ni orden.

En cuanto a los modelos que se encuentran dentro de este nuevo paradigma, Castello (2012), menciona cuatro, detallados a continuación:

TABLA 1: Modelos de innovación actuales

MODELO MASS CUSTOMIZATION	MODELO OPEN LABS	MODELO DE DESARROLLO DE PLATAFORMAS	MODELO DE PLATAFORMAS CROWDSOURCING
<ul style="list-style-type: none"> ● Permite la participación de terceros en el diseño de productos ● Personaliza los productos para el cliente. ● Apela a la comunidad de diseñadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Está muy controlado. ● No tiene definidos proyectos, ni tareas. ● Parten del diálogo con los clientes. ● Modelos de negocios B2B. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es realizado para determinado entorno. ● La empresa brinda el software para que las personas desarrollen aplicaciones nuevas. ● Crean un mercado de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Son más abiertas que los otros modelos. ● Contactan a personas con las ideas y a éstas y las empresas con la potencialidad de producción. ● Puede participar cualquiera en información, software y diseño (pp. 108-111).

Fuente: Elaboración propia a partir de *Customer Experience*, de Jaime Castello, (2012).

2.1.9.2.2. Estrategia de diferenciación

El posicionamiento de una empresa es la estrategia competitiva de diferenciación de ella misma, sus productos y servicios respecto a los ofrecidos por la competencia en un mercado específico. Dentro de la diferenciación, la empresa oferente debe determinar los criterios que señalan los valores que espera recibir el cliente potencial, y cuáles de ellos son primeros y cuáles vienen subordinados o posteriores a aquellos señalados como importantes.

Pero, para entender mejor el posicionamiento, es necesario determinar lo que es. Porque sería un error creer que se trata de una estrategia que va dirigida al producto en cuanto tal, sino a **colocarse en la mente del cliente**, que es lo importante, porque será éste quien compre el producto y si no le interesa, o se adecua a sus necesidades,

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

exigencias y deseos, el producto queda sin comprador a la vista (Ries, 2001). Es que se trata de relacionar lo nuevo con lo antiguo que ya existe en la mente del cliente. Porque según Ries (2001) vivimos en una **sociedad sobre comunicada** y es poca la información que puede retener un cliente en un lapso de tiempo determinado, ante la voluminosa cantidad de ofertas, mensajes promocionales, medios de comunicación, canales de venta (p. 10).

Entonces, los clientes tienden a **simplificar** en su cabeza **las ofertas a unas pocas**, para hacer más sencilla la compra (pp. 10-11). Pero, para llegar a la mente del cliente potencial es necesario **simplificar el mensaje**, para que no implique grandes razonamientos, sino expresiones de seducción. El mensaje va dirigido a **captar la atención del cliente** más que en una descripción del producto.

En la comunicación seductora hacia el cliente (Ries, 2001), cuanto **más simplificado** es **mejor**; cuanto más cargado de significados, es peor, porque el cliente, con todas las tareas que tiene para hacer no tiene tiempo para pensar, reflexionar, discernir, salvo cuando se trata de temas muy importantes y urgentes. Debido a esto, los mensajes que logran quedar en la mente del cliente potencial frente a los que se transmiten son muy pocos (p. 12). Con el **desarrollo de los productos** y los **medios de comunicación** para promocionarlos, los **sentidos** de los consumidores potenciales han quedado **saturados**.

Además de estas indicaciones, Ries (2001) indica que debes **llegar primero** para ser **recordado en la memoria del cliente** y no dar razones de cambio. Lo importante no es el mensaje, sino la mente del consumidor potencial. Lo que importa es la recepción del mensaje por el cliente por considerarlo pertinente. Una vez que se ha llegado a la mente del consumidor, no hay que darles razones para que pruebe con otra cosa ofrecida por la competencia. El primero que se coloque en la mente del consumidor tiene una **enorme ventaja** para la empresa oferente, porque se ha convertido en **modelo para juzgar** todo lo demás ofrecido por la competencia (pp. 15-16).

En un tiempo anterior (Ries, 2001), con anunciar las **características de los productos** era suficiente, porque no había mucha competencia, ni podrían hacer lo mismo; sin embargo, con el desarrollo tecnológico, la competencia igualó en calidad a

Matías Ruiz de Luque

los productos de las empresas líderes del mercado por segmento. Un tiempo después, se dirigió la diferenciación en la **presentación de la imagen del producto**, pero, nuevamente, con el desarrollo de la tecnología en las comunicaciones, se igualaron las posibilidades (pp. 16-17). Le continuó la era del **posicionamiento en la mente del cliente** y esto hace la diferencia hasta hoy en día, por la simplificación de los productos y mensajes que el cliente desea escuchar, realizando un filtro de todos ellos.

El problema de hoy en día con el cliente potencial es que él no puede absorber todos los mensajes que lanzan las empresas oferentes, ni tampoco toda la producción que ellas lanzan al mercado (Ries, 2001). A diferencia de una computadora que toma todo lo que el usuario escribe en ella, el cliente selecciona lo que está relacionado con sus necesidades. Lo que coincida con ellas lo tomará, el resto lo descartará. El cliente llega a los canales de venta con ciertas expectativas, que espera que sean cumplidas bajo sus exigencias. Por eso su mirada está condicionada. Sólo llega a recordar a lo sumo siete elementos, jerarquizados por sus necesidades particulares, por eso hay que ganar los **primeros lugares en la mente del consumidor** (p. 19).

En la mente del consumidor en los mercados de hoy en día, hay un líder que el cliente potencial utiliza como medio de juzgamiento de las demás marcas. Por lo tanto, es necesario reconocer al líder y la posición de las otras empresas respecto a él. Al hacerlo, hay un punto de comparación para el consumidor y no se presenta como desconectado en el mensaje. En esta línea de simplificar el mensaje y estar en los primeros lugares de la mente del consumidor (Ries, 2001), se debe tender a **segmentar el producto**, como si fuera una escalera, cuyos escalones son las marcas. Para introducir una marca nueva, es mejor **decir lo que no es y relacionarlo** con lo que **ya está instalado en la mente del consumidor**, porque de esta manera se relaciona con lo que ya está presente en el cliente potencial. Simplifica el mensaje. Si el consumidor **no encuentra una debilidad en el líder**, por más dinero que se destine a **las campañas**, éstas **no tendrán éxito** en desplazar al que encabeza las ventas en el mercado en un determinado segmento. Todo intento de llegar al liderazgo en ventas sin que se haga referencia al líder, o a las debilidades de éste, terminan en fracaso, e incluso **podría perder el segundo puesto de retador** frente a otros competidores que se enfocan en **presentar una alternativa ante el líder**. No se puede ignorar lo que hace el competidor, pero tampoco se puede creer que con campañas publicitarias se puede

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

desplazar al líder si éste no presenta debilidades. El deseo o las publicidades no te hacen conocido ni líder (pp. 20-22).

Por otro lado, dentro de los beneficios que espera recibir el cliente (Kotler, 2001), hay algunos que deben ser la base para empezar a tenerlo en cuenta; otros, se encuentran por encima de ellos y son esperados de parte del cliente hacia la empresa oferente; a los beneficios esperados se suman lo que desearía el cliente que le ofreciera la empresa para hacer la oferta más tentadora; finalmente, hay ciertos beneficios que no son esperados, ni deseados, pero que harían de la oferta algo casi irresistible, lo cual hace que se tome como una grata sorpresa.

Respecto al **producto** (Kotler, 2001), las empresas pueden ofrecer sus bienes con cierta **figura** específica que rememore al cliente sus experiencias vividas; o contener ciertas **características específicas** que sean acordes a las necesidades y deseos de los clientes; o tener en cuenta la **calidad de funcionamiento** y que sea **conforme a las exigencias** del cliente, teniendo una **mayor durabilidad**, lo cual generaría confianza en el cliente, todo lo contrario a la frustración y el rechazo. A ello se suma la atención del cliente en caso de fallo del producto, generando una **devolución o reparación** del mismo. Pero en el siglo donde la imagen gana mucho más que las palabras, el producto que se presenta con el **mejor diseño** tiene mayores posibilidades de atraer a mayor cantidad de clientes que aquél que solamente se basa en sus funcionalidades, por más que sea innovador.

Los servicios vienen sumados al producto para llegar al cliente de la mejor manera (Kotler, 2001). Así, la **falta de dificultades para pedir un producto** a una empresa oferente brinda grandes posibilidades de negocio. A continuación, viene la **llegada del producto al cliente**, que debe tenerse en cuenta el mejor de los estados, para que el cliente disfrute del mismo desde el primer momento. Si se trata de productos tecnológicos, la empresa oferente puede ofrecer **servicios de capacitación** a sus clientes potenciales para que puedan sacarle el mayor provecho; lo mismo sucede si el equipo requiriera **mantenimiento**, que es un servicio que se agrega a la compra.

En el proceso de compra, es muy importante el **trato del personal** a los clientes (Kotler, 2001): que estén atentos a sus inquietudes, necesidades, interrogantes, deseos,

Matías Ruiz de Luque

requerimientos, porque ello genera un espacio de atención personalizada antes, durante y después de la venta. Esta atención genera fidelización en el tiempo.

Por otro lado, las empresas que tienen mayor **cantidad de canales de distribución** que la competencia tienen, ciertamente, una ventaja competitiva. Esto permite que los clientes tengan mejor acceso a los productos de la empresa oferente (Kotler, 2001).

De todos modos, lo importante es permanecer en la memoria de los clientes, tanto actuales como potenciales, porque a partir de allí, cuando surja una necesidad, recurrirán a quienes primero recuerden que les solucione el problema o necesidad. Para ello, es necesario desarrollar una **imagen memorable**. Ella conforma una identidad corporativa y de producto que es asumida y difundida en las distintas formas de promoción de los productos, y que incluyen símbolos específicos, que se transmiten a través de medios de comunicación determinados y de eventos generados por la misma empresa oferente (Kotler, 2001).

Ahora bien, las empresas que buscan posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor de forma diferente a la competencia, buscan atender una necesidad **antes que el resto de las empresas**, siendo **pionera** en ello. Para ello, puede segmentar el mercado y diferenciarse de la competencia. El objetivo de estas maniobras es ser identificado con aquella diferencia que quiere resaltar (Wilensky, 2004).

En vistas a lograr esa diferenciación, debe tener en cuenta la oferta de otras empresas ya existentes, la demanda del público objetivo al que se dirige, la marca que empuja al producto y su diferenciación con los productos genéricos o sustitutos.

Según Wilensky (2004), el cliente, cuando compra, toma en cuenta las señales que le brinda la empresa, pero se diferencia del valor que ella le quiere dar a su producto. Porque en la mente del consumidor se forma el producto imaginario, que es resultado de lo que ellos perciben de la comunicación con la empresa (p. 128).

En el posicionamiento, la empresa oferente debe tener en cuenta el **público objetivo** al que se dirige, haciendo una segmentación para presentar su producto o servicio personalizado y adecuado a sus necesidades y exigencias. En esta diferenciación también puede tenerse en cuenta los **ingresos de los clientes potenciales**, apuntando a la estructura socioeconómica; también el posicionamiento puede apuntar a la **duración de las funciones del producto**, muy importante para mantener alta la

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

satisfacción del cliente; igualmente, podría hacer una **diferenciación a partir del género** (varón/mujer), de acuerdo con sus necesidades y exigencias personales (Wilensky, 2004).

Según Wilensky, el posicionamiento de un producto se puede realizar a partir de elementos naturales, conocidos por el cliente potencial, o a partir de elementos creados por la empresa oferente. En este juego de símbolos, se pasa del producto real al imaginario y viceversa (pp. 135-137).

2.1.9.2.3. Estrategia de diversificación

Según Wilensky (2004), se entiende por estrategia de diversificación como:

(...) proceso destinado a crear y mantener una relación viable entre la empresa y el mercado a través de la misión corporativa, y el portafolio de productos y servicios que le darán vida. El problema es que, si bien en los inicios la misión empresarial es clara, conocida y compartida, con el tiempo y la transformación del escenario se va desdibujando o se torna inadecuada. La misión de una compañía es tanto la motivación emocional, ética y económica como el marco conceptual (...) (p. 125).

La misión es el propósito que se quiere alcanzar y que define el ámbito donde se desea ejercer las estrategias, que determinarán el éxito de la empresa. La misión está relacionada de cerca con el servicio que la empresa ofrece al mercado, servicio que debe ser considerado esencial para el consumidor y expresar una diferencia superadora –en comparación con la competencia- respecto a los deseos y necesidades del cliente, apoyado en el producto imaginario (Wilensky, 2004).

En cuanto a la planificación del negocio, se debe tener en cuenta lo que desea, necesita y exige el cliente potencial, que es quien demanda los productos a las empresas oferentes; también los productos o servicios que van en orden a la satisfacción de los clientes potenciales, representando la oferta; finalmente, la diferenciación de los productos y servicios respecto de la competencia, que es la generación del valor distintivo que aporta la empresa oferente (Wilensky, 2004).

Matías Ruiz de Luque

Asimismo, para llevar adelante la planificación, las empresas oferentes crean programas, que son líneas de acción donde se refleja la cultura organizativa de las distintas partes involucradas para brindar un producto final o servicio. Según Wilensky (2004), el programa incluye los siguientes elementos:

- a) **Misión corporativa:** consiste a tener en cuenta la demanda, la oferta y las diferencias que aporta la oferta respecto a la competencia.
- b) **Unidades de negocios:** se refiere a las líneas de negocios emprendidas por la empresa oferente, siendo autónomas una respecto a las otras.
- c) **Portafolio de negocios:** consiste en el número de unidades de negocios a los cuales se destinará los recursos de la empresa.
- d) **Estrategia y posicionamiento competitivo:** consiste en el establecimiento del producto en relación con el imaginario, con su respectivo costo de producción, promoción, venta y distribución.
- e) **Política de productos:** apunta a los productos reales que la empresa ofrece al cliente.
- f) **Política de marcas:** señala las características relevantes que desea la empresa que queden en la mente del consumidor.
- g) **Política de comunicaciones:** conforma las características que expresan al producto imaginario y que se transmiten al cliente.
- h) **Política de precios:** consiste en relacionar el posicionamiento del producto con el valor creado, el volumen de productos generados y el aporte de rentabilidad para la empresa.
- i) **Política de ventas y distribución:** determina el modo en que seducirá al cliente potencial y retendrá a quienes ya lo son efectivamente, a la vez que establecerá el modo en que le llegará el producto al cliente.
- j) **Política de compras y gestión de Stock:** es la administración de los bienes que se encuentran en abastecimiento para responder a la demanda (pp. 156-157).

2.1.9.2.4. Estrategia de producto o servicio

Los productos ofrecidos por las empresas van acompañados de ciertos servicios incluidos, porque a mayor complejidad del producto, mayor es la cantidad de servicios que se deben prestar. Pero aún los productos más simples tienen servicios adheridos, como la atención al público antes, durante y después de la compra. En cuanto al

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

servicio, se entiende por éste todo lo que tiene que hacer la empresa para llevar adelante el negocio, satisfacer a los consumidores y abastecer los canales de distribución (Wilensky, 2004).

Si miramos al producto como instrumento, se percibe que lo que ofrece la empresa transforma al cliente y la realidad. Pero se debe tomar en cuenta que el consumidor, al adquirir el producto, compra servicios prestados por la empresa. Además, el producto, en cuanto objeto, es el producto físico; como instrumento, consiste en las funciones; como instrumento para el consumidor, consiste en el valor útil (Wilensky, 2004).

En cuanto a los servicios, éstos pueden ser distinguidos entre prácticos e imaginarios (Wilensky, 2004):

Tabla 2: Tipos de servicios

Servicios Prestados	Servicios prácticos	Servicios simbólicos
	Rendimiento	Mayor calidad de vida a través de un placer imaginario
	Funcionamiento múltiple	Status social
	Libertad	Hedonismo
	Ahorro de esfuerzo	Estética
	Ahorro de tiempo	Fantasía
	Economía de pensamiento y saber	Pertenencia
	Salud	

Fuente: Elaboración propia a partir de *Política de negocios*, de Wilensky (2004).

2.1.9.2.5. Estrategia de comunicación

La calidad del producto no es suficiente para atraer la mirada del comprador si no atiende a lo que él quiere encontrar en el punto de venta, a partir del producto imaginario que tiene formado en su mente. Por ello, la comunicación juega un papel

Matías Ruiz de Luque

fundamental en cuanto a la adaptación del producto físico al producto imaginario que tiene pensado adquirir el posible cliente. El sentido de la comunicación es, entonces, **transmitir la información** adecuada al cliente, **impulsar las ventas** de los productos y generar una **experiencia memorable** de la empresa y del producto para que, cuando vuelva a surgir la necesidad, el cliente nuevamente recurra al mismo punto de venta o a la misma empresa para darle satisfacción (Monferrer Tirado, 2013).

Cuando un emisor envía un mensaje al receptor lo hace a partir de símbolos que están cargados de valor para uno y otro y es entendible para ambos. Pero el mensaje, para producir impacto en el receptor, debe estar cargado de significado en relación a la vida personal de la persona a la que se dirige. Por ello, en el presente siglo, es muy importante la imagen con la que se transmite el mensaje, que incluye no solamente lo visual, sino todos los sentidos con los cuales captamos la realidad: auditivo, olfativo, táctil y gustativo. La imagen transmite ideas que deben ser interpretadas por el receptor a partir de su realidad concreta, con sus propias experiencias. Las ideas que impulsan las empresas al crear un producto están relacionadas con el producto físico y las interpretaciones, con el producto imaginario (Wilkenky, 2004).

Si nos preguntamos cómo se forma el producto imaginario, se puede mencionar las **publicaciones de la empresa** como primera fuente, que involucra a la **semiología**; una segunda fuente es la **interpretación del consumidor**, que involucra la **psicología** como ciencia; una tercera fuente es el **producto físico** en cuanto tal, que implica el desarrollo de la **ingeniería industrial** (Wilkenky, 2004).

La comunicación puede realizarse mediante una publicidad, dirigida a las masas de consumidores con características comunes; también puede recurrirse a la promoción de ventas, estimulando la demanda para la adquisición de los productos o servicios; a estas se agregan las relaciones públicas de la empresa con los clientes, que ayudan a profundizar un lazo profesional y a establecer una buena atención pre y posventa; asimismo puede realizarse una venta personal, dirigida de un vendedor a una persona en particular; asimismo, se puede tomar como estrategia el marketing directo, que es la toma de contacto por distintos medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, redes sociales, televisión, etcétera) (Monferrer Tirado, 2013).

En cuanto a la estrategia de comunicación, la **campana de publicidad** se puede dividir entre una que apunte a la **creatividad** o una que sea para **difundir el producto** en cuanto tal. La primera se organiza a partir de un *briefing*, que es un documento donde

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

se resumen todos los elementos propios de la publicidad; a partir de allí, se elabora el mensaje con un cierto estilo de acuerdo al receptor, a los que se le agregan el tono y el encuadre del mensaje; a continuación se realiza un boceto del mensaje y se termina de pulir para lanzarse en una campaña publicitaria (Monferrer Tirado, 2013).

En cuanto a la elección de una **estrategia de difusión**, se puede seleccionar ciertos medios desde el punto de vista cuantitativo (la cantidad de ellos), o cualitativo (las características técnicas de los mismos), u optar por una estrategia mixta. También se deberá tener en cuenta los soportes necesarios para llevar adelante el mensaje publicitario, de acuerdo a la cobertura que se quiera tener, la frecuencia con que quiera que se repita el mensaje, el número de impactos que tenga la publicidad, y el costo por mil impactos que tenga dicho mensaje publicitario (Monferrer Tirado, 2013).

En cuanto a la estrategia de **promoción de ventas**, se puede buscar el aumento del tráfico por canal, reforzar la vinculación de los clientes fieles, aumentar el uso del producto por parte de los clientes, cambiar los hábitos de consumo de los clientes, disminuir la mirada de los clientes por los productos de la competencia (Monferrer Tirado, 2013). Para ello se puede recurrir a dar muestras, a disminuir el precio por cantidad, brindar premios, establecer premios por fidelidad, dar cupones de descuento, regalar productos que hagan recordar la marca.

En cuanto compete a las **relaciones públicas**, los mensajes pueden ir dirigidos hacia el público que se encuentra fuera de la empresa, o para los que la integran. En cuanto a los primeros, se pueden realizar eventos, brindar noticias, generar publicaciones, patrocinar a personas en distintos ámbitos (deporte, cultura, etc.), destinar dinero y esfuerzo a campañas de bien público, entre otras cosas (Monferrer Tirado, 2013)..

En relación a las ventas personales, se puede dirigir a la consecución de clientes nuevos, de clientes actuales o de brindar información a cualquiera de ellos. En esta forma de venta se sigue un camino específico, que consiste en la búsqueda y clasificación de los clientes de acuerdo a su relación con la empresa, donde se tiene en cuenta la frecuencia con la que compra, lo que compra, dónde y cuándo lo hace; a continuación se miran los datos personales del cliente que interesen para la generación

Matías Ruiz de Luque

de la venta; después se genera el **acercamiento** de la empresa al cliente teniendo en cuenta sus características personales; le sigue la presentación del producto de acuerdo a las necesidades del cliente; el vendedor debe saber **responder a las objeciones** del cliente y, finalmente, hacer el **cierre** del contacto.

Por otro lado, la comunicación publicitaria puede tomarse de distintos modos, según Wilensky (2004):

1. Como discurso:
 - a) Se debe determinar la estrategia de lo que habrá de decirse.
 - b) La empresa debe establecer un puente entre lo que es el producto físico y el imaginario.
 - c) El discurso comunicativo debe estar contextualizado en lo que desea consumir el cliente potencial, con sus deseos, necesidades y exigencias.
 - d) El discurso debe definir la posición en que se ubica la empresa, para entender desde dónde escucha al consumidor.
 - e) La empresa debe determinar el estilo con el que se dirigirá al cliente potencial, en cuanto a sus emociones, a los conceptos elegidos, su interpretación y su asociación a lo imaginario.
2. Como Objeto:
 - a) La empresa debe apuntar a alcanzar una eficiencia técnica, en la medida en que se escuche y vea bien el aviso publicitario.
 - b) El aviso publicitario debe contener una coherencia conceptual de sentido, mostrando una estructura en el mensaje.
 - c) El mensaje al receptor debe generar una impresión sensorial, que atraiga la atención, de tal modo que pueda quedar en la memoria de los consumidores potenciales, siendo diferente a los generados por la competencia.
3. Como instrumento de comunicación:
 - a) La empresa buscará hacer legal el consumo de su producto, apuntando a eliminar los sesgos psicológicos que alejan de lo que la empresa ofrece.
 - b) La comunicación apuntará a mostrar las ventajas de los productos de su marca respecto a los de la competencia.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- c) El mensaje debe apuntar a la seducción del consumidor, mostrándole los beneficios que adquiriría con el producto, relacionándolo con sus experiencias personales.
- 4. Como instrumento de marketing:
 - a) La empresa debe buscar que los clientes potenciales tomen conocimiento del producto, resaltando los beneficios diferenciales.
 - b) A través del producto, la comunicación apuntará al posicionamiento de la marca, de acuerdo a la segmentación elegida.
 - c) La comunicación tomará en cuenta el valor que transmite el producto imaginario (pp. 212-216).

2.1.9.2.6. Estrategia de precios

El precio es la única variable que le aporta ingresos a la empresa, porque las otras representan una inversión: plaza, promoción y producto. Así es que las empresas deben tener en cuenta los objetivos a los que quieren llegar y determinar el modo en que lo harán. El modo más directo es fijarse en el precio que se le pedirá al cliente por la prestación del servicio o la producción del bien que desea obtener. Pero para que sea rentable tanto para la empresa como para el cliente, es necesario que haya un **punto de equilibrio** entre el cliente, que es el que demanda, y la empresa, que es el que oferta. Si tenemos en cuenta las distintas fuerzas que intervienen en el mercado (proveedores, clientes, sustitutos, competencia), la fijación del precio se convierte en una estrategia no siempre fácil de llevar a cabo. Sin embargo, toda empresa debe tener en cuenta los costos que le demandará poner en marcha un servicio o fabricar un producto bajo las exigencias del mercado y la satisfacción del cliente. Esta es la primera forma de fijación del precio: **tener en cuenta el costo** (Kotler, 2001). Así, para saber el costo por unidad de un conjunto de elementos, llamado lote, divide el costo total por la cantidad de unidades (p. 463).

A su vez es necesario distinguir entre los costos fijos, que son aquellos que permanecen iguales independientemente de la cantidad producida, y los costos variables, que son aquellos que aumentan de acuerdo al número de unidades que se quieran producir, y en la incorporación de otros elementos, actores u acciones que se

Matías Ruiz de Luque

hacen por única vez o pocas veces, sin repetición continua, como la incorporación de tecnología nueva, o de una empresa distribuidora para la venta de un producto por única vez.

Hay empresas que, al costo total, le agregan un porcentaje para obtener una ganancia (Kotler, 2001). A esta forma de fijar el precio se conoce como **por sobreprecio**. Porque al precio que le colocarían teniendo en cuenta el costo fijo, el costo variable por unidad y a la cantidad de unidades que se esperaría vender, se le agrega un porcentaje para conformar el precio (p. 465).

Otra forma es la fijación por el **rendimiento objetivo** (Kotler, 2001), basándose en el rendimiento por encima de la inversión (ROI), al cual se le agrega un porcentaje. Esta tiene en cuenta el rendimiento deseado por encima del monto invertido, la cantidad de unidades vendidas y el precio unitario (p. 466).

Asimismo, el precio podría fijarse por el **valor dado por el mismo cliente** (Kotler, 2001), lo que percibe que vale para él. Así, tiene en cuenta la calidad del producto, la entrega del mismo, la innovación implementada, la capacitación de los empleados y el servicio que requiera su conservación. Entonces, se presenta un producto con un precio mayor que la media de los competidores por todo lo que ofrece (p. 467).

Igualmente, una empresa podría ofrecer precios más bajos que la competencia, para tentar al cliente a comprarle a ella. El precio bajo de un producto o servicio va acompañado con niveles de alta calidad por parte de las compañías, de tal manera que ofrece mejor producto a menor precio, una combinación que hace muy tentadora la propuesta.

Esta forma de organizar los precios en relación a la competencia puede consistir en mostrar los **precios bajos de forma constante**, no habiendo variación entre una semana y la siguiente, o puede colocar **precios bajos respecto a la competencia**, introduciendo **promociones** con precios más bajos aún, pero por períodos cortos. Sin embargo, no debe abusarse de las promociones de forma constante, porque los consumidores no siempre tienen tiempo para dedicarle a la atención de las promociones, debido a la preocupación por el cumplimiento de tareas tradicionales (Kotler, 2001). Además, si una empresa realiza constantemente promociones, el cliente no sabe cuál es realmente el precio de lista. Debe haber un equilibrio entre las dos formas de bajar los precios, impulsándolas con publicidad (pp. 468-469).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Una forma parecida a la anterior es aquella que consiste en tomar los precios de la competencia como medida de los propios, colocándolos por encima o por debajo de ella. Esto se conoce como **fijación de precios por la tasa vigente** (Kotler, 2001). Pero no se fijan en los costos o demanda de los productos de parte de sus clientes, sino en el cambio del precio del líder comercial de su segmento, hecho que hacen las empresas seguidoras respecto a quienes encabezan el listado de ventas (p. 469).

Cuando varias empresas luchan por conquistar un contrato, ellas presentan distintos precios de acuerdo a lo que creen que va a presentar la competencia (Kotler, 2001). El límite es el nivel de costos en que incurrirían en estas acciones comerciales, porque ninguna empresa puede colocar precios por debajo de lo que es económicamente rentable (p. 469). Esta fijación se conoce como la **fijación por licitación cerrada**.

Otra forma de fijar los precios es tomándolos como **transmisores de un mensaje psicológico** para el consumidor (Kotler, 2001): si se los coloca alto, podría significar mayor calidad y prestigio; si se los coloca más bajo que otros precios del pasado, se está comunicando que el primero es un precio de referencia y el actual es promocional, más económico; además, la terminación en cifras impares transmite al consumidor que el precio es promocional; en cambio, si la terminación es par, se transmite el mensaje de calidad y prestigio (p. 470).

Al mismo tiempo, se puede **fijar los precios a partir de descuentos** respecto a los precios de lista (Kotler, 2001). Esto lo hacen para tentar al consumidor a la compra cuando lo hacen en el tiempo indicado, o cuando sobra mercadería y es necesario liquidarla, o cuando el cliente compra en mayor cantidad. Pero, como las anteriores fijaciones, se debe tener cuidado de no producir un daño a la empresa al colocar los precios por debajo de los costos (p. 472).

Por otra parte, respecto a la **fijación de precios promocionales** (Kotler, 2001), se puede llevar a cabo de distintas maneras: al realizar eventos especiales, o al bajar las tasas de interés si se paga con tarjetas de crédito, o al brindar lapsos de pago más extendidos, o al extender la garantía de respaldo de la empresa respecto al producto o al servicio ofertado (p. 473).

Matías Ruiz de Luque

Inclusive, las empresas pueden **fijar sus precios en forma discriminatoria** (Kotler, 2001), que consiste en establecer precios distintos según el producto, el público, la imagen del producto. Si lo hace por el **segmento del público** al que se dirige, las empresas podrían colocar precios más bajos para **estudiantes, jubilados, socios**, o quienes tengan una suscripción activa en las promociones de la empresa. Si una empresa cambia el **envase**, el precio será más o menos elevado, porque se tiene en cuenta el costo del envase; si se tiene en cuenta **la imagen**, un producto asociado a una figura importante podría tener un precio mayor que otra que no lo tiene, como por ejemplo una camiseta de fútbol que haga mención de un ídolo deportivo puede costar más caro que otra que no posee este atributo; si se tiene en cuenta la **ciudad o región** donde se vende el producto, el precio podría ser diferente si los habitantes tienen un poder adquisitivo más grande, o por el **canal o punto de venta** donde se encuentre el producto, porque éste cuesta más caro en mini mercados de las estaciones de servicio que en los supermercados; si se tiene en cuenta **el tiempo**, podría valer más caro un producto si se encuentra en temporada alta, o por venderse en determinada hora o día, o presentarse con precio más bajo en un día de promociones (pp. 473-474).

Por otro lado, hay empresas que ofrecen precios racionales a grupos familiares (Wilensky, 2004), teniendo en cuenta que los padres son los que abastecen a sus hogares de los bienes que necesitan para vivir. En este caso, el precio **se fija por el cumplimiento del producto**. Porque ellos no compran solamente bienes a consumir, sino también insumos para la vida diaria (pp. 250-252).

También, la fijación de precios puede realizarse por los **beneficios del producto o servicio** (Wilensky, 2004). Estos pueden consistir en **novedades**, sea en el producto o en su diseño o en sus utilidades; en la **renovación** a partir de un precio mínimo, como el relleno de las bebidas en la entrada de los cines, o en el cambio de guardarropa; en la **combinación**, cuando se venden dos productos asociados, sean del mismo rubro o de otro distinto; en la **diferenciación**, cuando se trata de personas que tienen características comunes y se las agrupa en un segmento de consumidores que buscan productos diferentes a los de las competencia; en la **racionalidad** de la compra, cuando se hace la comparación entre el costo y el beneficio obtenido (pp. 253-254).

Del mismo modo, se puede fijar el precio por el **prestigio del producto o la marca** (Wilensky, 2004). Esta forma de establecer el precio es contraria a establecerlo en niveles bajos respecto de la competencia, o por volumen de compra. Tiende a un

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

público objetivo con cierto poder adquisitivo. Además, debe tender a los hábitos de consumo de un segmento de la población de clase alta (pp. 256-258).

2.1.9.2.7. Estrategia de atención al cliente

La atención al cliente es una estrategia muy fuerte en la época actual, más aún si tenemos en cuenta el poder de decisión del consumidor, que cuenta con más opciones que años anteriores para elegir, con mayores canales de conocimiento y suministro de satisfacción de sus necesidades, por lo cual el nivel de exigencia a las empresas oferentes se ha elevado.

Según Alfaro (2012), se ha cambiado con el tiempo la forma de explorar las experiencias de los clientes, porque en el pasado se hacían estudios cuantitativos y cualitativos, volcándolos en estadísticas y descripción del cliente, a la que se agregaba la observación, derivando en una descripción general de los deseos y necesidades de los clientes. Pero, hoy en día, se ha profundizado más en el estudio de las experiencias, porque se realizan investigaciones sobre las experiencias y tendencias de compra, gustos y modas que los clientes adoptan de tiempo en tiempo, buscando en ellas inferir el comportamiento de ellos en un tiempo y lugar determinado; además se investiga al cliente en su entorno y en las distintas fases de la decisión de compra. También se recurre a grupos de interés o expertos en el sector que le interesa a la empresa oferente (pp. 15-16).

En este sentido, Alfaro (2012) propone que se

(...) practiquen la escucha activa del cliente, que estudien en profundidad la necesidad y que propongan una solución de investigación que dé respuesta al problema que se desea resolver. Por otra parte, el cliente cada vez tiene menos tiempo para revisar la información y cada vez busca una mayor implicación por parte del proveedor en la resolución del problema. (...) Es necesario entender de estrategia, psicología, estadística, matemáticas, publicidad, etc., para poder razonar la necesidad a resolver y por tanto la propuesta a desarrollar (p. 17).

Matías Ruiz de Luque

En vistas a apuntar a la resolución del problema, las empresas están utilizando administradores de las experiencias del cliente, que en inglés se llama *Customer Relationship Management* (CMR). Según Brunetta (2012), éste consiste en “(...) una estrategia de negocio que tiene como fin último conocer a los clientes en función de lo que “nos han contado” para darle lo que desea, de la forma que lo desea, de modo que ni piense en irse a la competencia (...)” (p. 30).

Los beneficios de contar con un CMR son abundantes. Si lo miramos desde el cliente, tenemos los siguientes beneficios (Brunetta, 2012):

- a) Permite continuar la conversación iniciada por el cliente, sin importar el empleado que lo haya atendido en un principio, porque otro empleado podrá retomar desde donde ha dejado su colega, manteniendo una coherencia en la atención.
- b) La atención respecto al cliente se vuelve personalizada.
- c) Incluso los mensajes van dirigidos directamente a la persona que ha solicitado la asistencia a la empresa.
- d) Todo ello permite una mejora del servicio ofrecido al cliente por la empresa.
- e) Aumenta la satisfacción del cliente.

Para la empresa, tiene los siguientes beneficios:

- a) Permite compartir información de los clientes a partir de una base de datos única.
- b) Le brinda un orden lógico a los datos.
- c) Permite la búsqueda de los datos a partir de varios criterios.
- d) Le permite incrementar los ingresos debido a la atención satisfactoria de los clientes.
- e) Puede acceder a la identificación de los clientes y sus necesidades personalizadas.
- f) Se disminuye la tasa de abandono por el aumento de la satisfacción del cliente.
- g) Se elevan las barreras de entrada de la competencia.
- h) La segmentación de los públicos objetivos se convierte en algo más preciso (pp. 31-32).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Pero se debe tener en cuenta que el CMR sea fácil de usar, de implementar y que pueda ser integrado conjuntamente con los sistemas operativos que ya existen en la empresa, de tal modo que no dificulte la tarea diaria de los empleados, sino que la facilite. A ello se agrega la personalización para adaptarlo a los distintos públicos, flexible a los cambios constantes de las tendencias del mercado, y que pueda crecer en la escala de datos de los clientes, tanto actuales como nuevos para no perder calidad (Brunetta, 2012).

Sin embargo, la atención al cliente quedaría a mitad de camino si no midiéramos la experiencia que ha tenido aquél en su contacto con la empresa. Para ello, es necesario realizar las siguientes acciones, según Molina (2012):

- 1) **Mapear los puntos de contacto del cliente con la empresa:** consiste en tener en cuenta ciclo de vida del cliente, para saber la duración de la fidelidad del mismo respecto a los productos y servicios de la empresa; además identificar los principales puntos de contacto del cliente con la empresa; a esto se agrega que debe realizarse una encuesta en la que se vea reflejada la experiencia y experiencias en cada punto de contacto con la empresa, para visualizar las preferencias de los clientes. Desde aquí se puede elaborar indicadores de satisfacción del cliente en cada punto de contacto y compararlo con los resultados.
- 2) **Describir los atributos físicos y emocionales de los productos y servicios:** ello permitirá conocer lo que busca el cliente y lo que le produce como experiencias. En relación con los aspectos físicos, el cliente tiene en cuenta la limpieza, la funcionalidad, la temperatura, el entorno, los tiempos de duración. En relación con los atributos emocionales, el cliente mide el tiempo de espera y la atención al cliente.
- 3) **Analizar el desenvolvimiento de la empresa por objetivos:** se busca saber el impacto que ha tenido el negocio en las experiencias del cliente, y también en el logro de los objetivos propuestos por la empresa.
- 4) **Tener en cuenta el puntaje de promoción relacional:** en inglés se llama *net promoter score* (NPS), que significa el número de clientes actuales que

Matías Ruiz de Luque

recomiendan el negocio a otras personas, convirtiéndolas en clientes potenciales.

- 5) **Tener en cuenta el puntaje del esfuerzo del cliente:** consiste en saber el esfuerzo que tiene que empeñar el cliente para hacer negocios con la empresa; cuanto menor sea el esfuerzo, mayores posibilidades de compra tendrá, con más posibilidades de recomendación a otros y menores serán los gastos en publicidad para retener a los clientes actuales o conquistar a otros nuevos (pp. 40-47).

Por otro lado, cuando una empresa quiere mejorar la atención al cliente para mejorar sus productos y servicios, es fundamental que observe a sus empleados, no solamente en la línea de producción, sino especialmente aquellos que se encuentran en contacto directo con el cliente, por cualquier canal que se trate, porque cada uno representa a la empresa en su misión, valores y espíritu de servicio hacia el cliente. Si no se atiende este asunto, todo otro esfuerzo quedará reducido a la nada o tendrá poca efectividad.

Según Navarro (2012), hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- a) **La contratación de empleados** debe tener en cuenta no solamente el *curriculum vitae* (cv), sino también la actitud del candidato frente a los clientes, a la empresa y sus productos y el entusiasmo respecto a los mismos.
- b) **La capacitación de los empleados a brindar experiencias a los clientes:** los empleados deben ser capaces de ponerse en el lugar del cliente, para personalizar el servicio y crear nuevas experiencias para el consumidor.
- c) **Los premios y recompensas:** incentivan a la mejora del servicio de los empleados. Estas deben tener en cuenta lo que les motiva a los empleados desde el punto de vista sociocultural y sus estilos de vida.
- d) **La medición del comportamiento de los empleados:** se debe comparar el desempeño de ellos respecto a la experiencia brindada a los clientes. Se puede hacer uso de los compradores misteriosos (*mystery shopper*) o encuestas online a ser respondidas por clientes actuales y potenciales.
- e) **Creación de ámbitos de trabajo interesantes:** el interés es causa directa de la motivación de los empleados, lo cual es la base para la generación de nuevas experiencias para el cliente.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- f) **La recomendación de los empleados:** los que trabajan para la empresa deben ser los primeros clientes de la misma, porque es la mejor promoción al ver que ellos mismos eligen los productos de la empresa donde trabajan, la recomiendan, defienden y promocionan. Para ello es recomendable aceptar sus sugerencias de mejora, sus intereses, sus experiencias. A partir de ellos, los clientes evalúan a la empresa más que al empleado.
- g) **El trato de los empleados a los clientes:** los que trabajan para una empresa, especialmente los que están en contacto directo con ellos en algún punto de la comunicación, deben saber diagnosticar lo que le sucede al cliente, escucharle en lo que tenga para decir, sea una queja, sugerencia, duda, inconveniente; además, debe saber preguntarle al cliente para aclarar lo que le sucede y, por sobre todas las cosas, generar experiencias positivas en el cliente, de tal modo que le haga sentir acogido por la empresa (pp. 52-55).

2.1.9.2.8 Estrategia de distribución

La distribución pone a disposición del cliente los productos ofrecidos por la empresa oferente (Monferrer Tirado, 2013). Pero esta distribución debe tener en cuenta el **tiempo** que debe emplear el cliente para llegarse al **punto de venta**, y el **modo de adquisición**. Para ello es necesario que se diseñen adecuadamente los **canales de distribución**, el lugar y su tamaño, la distribución de los productos desde la **fábrica** hasta el **almacén** donde se le reserva y desde éste hasta los **puntos de venta**.

Algunas empresas utilizan intermediarios para que le faciliten la llegada del producto al cliente y abaratan los costos totales de su comercialización. Además, los intermediarios facilitan la información a los clientes y a los participantes de la cadena de valor, la financiación de los pedidos, la comunicación entre los distintos eslabones de la cadena productiva y distributiva, ajustan los pedidos al cliente, brindan servicios especiales agregados al producto, reducen los riesgos de venta, y distribución física de los productos desde los almacenes hasta su punto de contacto con el cliente (Monferrer Tirado, 2013).

Los canales pueden tener una estructura vertical u horizontal. La primera consiste en eslabones que incluyen cuatro niveles: fabricantes, mayorista, comisionistas,

Matías Ruiz de Luque

minoristas y consumidor final. El primer nivel solamente cuenta con el fabricante y el consumidor, aumentando la complejidad en un eslabón más por cada nivel. El segundo incluye a los minoristas como intermediario; el tercero, a los mayoristas y a los minoristas; y el cuarto nivel es el que se mencionó primero (Monferrer Tirado, 2013).

En cuanto a la estructura horizontal, ésta consiste en el desarrollo mayor o menor de los detallistas (minoristas en este caso); puede ser armado como una **distribución intensiva**, donde abarca la mayor cantidad de puntos de venta posibles; o puede consistir en una **distribución selectiva**, tomando en cuenta los requerimientos del fabricante; o puede armarse el canal de **distribución** según una cierta **exclusividad**, de acuerdo a lo pedido por el fabricante (Monferrer Tirado, 2013).

Ambas formas de diseño de los canales de distribución deben tener en cuenta los pedidos realizados, el procesamiento de los mismos, el almacenamiento de los productos de acuerdo a los pedidos y su salida, la búsqueda de los pedidos en el almacén para armarlos de acuerdo a los requerimientos del cliente o canal que lo esté demandando y su expedición al canal de distribución final para que sea comparado por el cliente (Monferrer Tirado, 2013).

2.2. El liderazgo de las empresas

2.2.1. El significado del liderazgo comercial

Los líderes en el mercado son aquellos que se encuentran con una ventaja competitiva respecto a los demás competidores. Pero, para alcanzar y mantenerse como líder en un mercado, es necesario que se desarrolle un pensamiento estratégico que, según Wilensky (2004), debe constar de las siguientes características:

- a) **Pensamiento corporativo:** surge de la propia necesidad de la gerencia de coordinar las acciones de toda la compañía.
- b) **Misión:** debe apuntar a ser global y ordenadora de toda la actividad comercial de la empresa.
- c) **Planeamiento y control:** se trata de todas las acciones a llevar adelante y su coordinación mutua por sector y entre estos mismos.
- d) **Liderazgo:** es la que busca constantemente la ventaja competitiva y máxima calidad.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- e) **Anticipación:** se trata de brindar productos innovadores antes que la competencia en tecnología, comunicación publicitaria, finanzas, marcas, patentes.
- f) **Apertura, reflexión y participación:** en relación a las decisiones tomadas y la incorporación de cambios que tengan fuerte impacto en los clientes potenciales (pp. 47-49).

Estas características propias de las empresas líderes, hacen que tengan una estructura de negocios propia de negocios que dominan el mercado; otras empresas que se encuentran en el mercado, en cambio, asumen estructuras de retadoras respecto a los líderes, porque buscan arrebatarle una porción de la participación de mercado en el mismo segmento de comercialización; asimismo, otras empresas se ordenan como seguidoras de los líderes, imitando, dentro de sus posibilidades, los productos y procesos de ellos, pero a menor costo y precio final, conformando los sustitutos; finalmente, se encuentran las empresas que se enmarcan en segmentos menores y que no compiten directamente con los líderes, con menor llegada al público y menor participación de mercado (Wilensky, 2004).

Ahora bien, los líderes comerciales tienen una superioridad respecto a sus competidores en algún aspecto del negocio que los coloca en una situación privilegiada. Esta superioridad puede constar en alguno o varios de los siguientes puntos, según Mintzberg (1993):

- a) Los líderes explotan las ventajas más notorias, con mayor eficacia, durabilidad y difíciles de imitar por parte de la competencia.
- b) Los líderes desempeñan mejor la tarea en todos sus rubros respecto a la competencia.
- c) La superioridad puede consistir en los recursos (humanos o tecnológicos), las habilidades de sus empleados, la posición de la marca.
- d) El valor transmitido es superior al de la competencia, por lo cual se asegura su continuidad.
- e) La imitación de las prácticas del líder resulta muy costosa para la competencia (p. 65).

Matías Ruiz de Luque

Otras formas de superioridad que pueden señalarse, según Mintzberg (1993), son:

- a) Los líderes tienen una producción y venta de escala, reduciendo el costo marginal o por unidad.
- b) Los líderes tienen un mayor desarrollo de investigaciones y estudios.
- c) Los líderes no solamente se encuentran primeros en el mercado nacional, sino también disputan los primeros lugares en el mercado internacional.
- d) Los líderes cuentan con un mayor presupuesto publicitario.
- e) Los líderes cuentan con productos con alto impacto publicitario
- f) Los líderes cuentan con marcas que tienen gran salida en el mercado, lo cual levanta las barreras de entrada, provocando que la competencia deba acumular productos en su almacén (p. 66).

A estas fuentes de superioridad, Mintzberg (1993) le agrega otras, como ser las siguientes:

- a) Producción de materias primas propias o recepción de las mismas de forma constante.
- b) Tener una ubicación geográfica de importancia: sea en un lugar donde hay mucha circulación, sea en muchos lugares donde no hay competencia fuerte, sea que el lugar es un centro comercial importante.
- c) Ofrecimiento de servicios donde es la base de trabajo para toda la población, no habiendo otra igual que absorba a los ciudadanos como fuerza de trabajo.
- d) Liderazgo en la producción de una línea de bienes completa, cuyo mercado se encuentra saturado, por lo cual no habría espacio para competidores.
- e) Ser proveedor de un bien o servicio que es altamente requerido en el mercado, brindando confianza y seguridad en el ofrecimiento.
- f) Contar con recursos financieros suficientes para afrontar los costos de las inversiones que demandan la satisfacción de los clientes.
- g) Los líderes tienen mayores posibilidades de adaptación al medio ambiente, tanto en cuanto al mercado, como a los cambios en la obtención de la materia prima.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

2.2.2. El posicionamiento de un líder

Las empresas oferentes que logran posicionarse primeras en la mente del consumidor tienen en promedio el doble de participación que las retadoras y cuatro veces más que las seguidoras (Ries, 2001). Esta relación es difícil de cambiar. El **liderazgo** se construye a partir de la **respuesta** a los **requerimientos de los clientes**. Al lograrlo, las marcas de los líderes se convierten en la **medida para evaluar** la calidad de los demás. En este sentido, se debe reforzar el **concepto original del líder**, que lo ha llevado al primer puesto en la mente del consumidor.

Además, el líder se toma en serio **todo desarrollo de producto**, en la medida en que se vuelva promesa (Ries, 2001). En este sentido, es una ilusión creer que el poder del producto está en el poder de la organización. Es al revés: si el producto no convence al consumidor potencial, la organización de la empresa oferente caerá con el rechazo del producto. Pero toda estrategia se entiende como una sola: si una empresa presenta muchos segmentos, estos son entendidos por el cliente potencial como una sola, sin cambios entre una y otra. Porque lo que **destrona a los líderes** es el **cambio** en aquello que le resultaba placentero a los clientes (pp. 27-28). El liderazgo es el comienzo de la explotación de las oportunidades, alejándose de la competencia. Su posición les permite sacar mejor provecho del mercado.

Lo que caracteriza al líder comercial del mercado (Ries, 2001) es que busca **ser el mejor y el primero** en satisfacer al cliente bajo sus exigencias, desarrolla una **publicidad masiva** y realiza **lanzamientos promocionales**, a lo cual se agrega que tiene un **mejor nombre** que la competencia, uno que pueda ser memorable para el cliente potencial. En cambio, las empresas competidoras buscan ganar mercado con la innovación de productos, un presupuesto publicitario menor y enmarcar los productos con el nombre de la empresa, todo lo cual lleva a caminos sin salida (p. 29).

2.2.3. Posicionamiento de la competencia respecto al líder

La competencia, ante la vigencia del líder, puede presentarse como alternativa, aceptando su segundo lugar de preferencia en la mente del consumidor. Esto le

Matías Ruiz de Luque

posibilita segmentarse en un nicho, un ámbito más reducido de clientes que no son fieles al líder y donde tiene mejores posibilidades de éxito.

En este nicho (Ries, 2001), se puede tender a precios altos o bajos. Pero no hay que confundir precios altos con avaricia, porque sería creer que por colocar los precios altos la empresa se volverá rica y millonaria. Esto aleja a los clientes de los productos. El alto precio debe ir acompañado de una historia válida y dirigida a un público objetivo que esté dispuesto a pagar más por el producto. Además, el alto precio debe ir en la publicidad y no en el punto de venta, para evitarle sorpresas desagradables. Porque el alto precio es parte del producto y éste puede posicionarse en un rango de precios (pp. 29-31).

En el posicionamiento, entonces, se debe llegar primero y no como sustituto. En este sentido, puede recurrir a la edad, al horario del día, a la distribución, o al uso que se hace del producto (p. 31). Además, se debe tener en cuenta la segmentación, porque no se les puede vender a todos, dado que no todas las personas les interesa lo que vende una empresa oferente, aún más si pensamos que hay muchos competidores y mensajes que decodificar. Por lo cual se debe establecer la diferencia. No es suficiente la capacidad de producción o la tecnología con la que se cuente, que pueden ser una tentación para la empresa oferente, porque le costará vender todo lo producido al no encontrar demanda suficiente o semejante que lo absorba (pp. 31-32).

Igualmente, la competencia como retadora del líder debe reposicionarse en la mente del consumidor (Ries, 2001). En vistas a lograrlo, es necesario que una idea vieja sea reemplazada por una nueva. Pero para el consumidor es más persuasiva la **observación** que las **operaciones matemáticas**. Es decir, se trata de estrategias de **seducción** más que de lógica fría y alejada de las emociones. Al crear algo nuevo, la empresa competidora se gana amigos y enemigos de los que ostentan una posición de privilegio en el mercado, pero en este conflicto se gana la reputación de la empresa y del producto (p. 33). En esta lucha por la vigencia de los productos, los competidores – también el líder lo hace- buscan los productos de las otras empresas oferentes como **punto de referencia** de los suyos, porque así habrá puntos de comparación, mostrándose mejores que ellos. En esta batalla abunda el **desprecio por lo ajeno** para posicionarse mejor, el cual **muestra la debilidad** de las otras empresas oferentes que puede ser explotada por la competencia (pp. 35-36).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

En esta búsqueda de posicionamiento, es muy importante el nombre que le brindan a sus marcas (Ries, 2001), para que sea **memorable** al momento de surgir la necesidad en el cliente potencial. Los nombres deben ser **genéricos**, que sea **descriptivo** del producto. Esto bloquearía a la competencia de meterse en la pelea por la mente del cliente potencial. Ese nombre debe comunicar los **mejores beneficios** del producto. Se deben **evitar las iniciales** de las marcas hasta que el nombre se convierta en conocido y famoso, de ese modo las iniciales remitirán a la palabra de la marca. Una vez conocida la marca, es un atajo para el consumidor el pronunciamiento de la marca, que a veces puede ser muy larga y desgastante pronunciarla entera: IBM, WU, GM remiten a empresas conocidas en el mercado. Los nombres que empiezan con letras conocidas, en promedio, tienen mejores posibilidades de ser recordadas: S, C, P, A, T; las menos comunes son X, Z, Y, Q, K (pp. 37-38).

Incluso los nombres que se identifican con una **característica negativa** respecto a **otro** que está **en vigencia** pueden lograr notoriedad (Ries, 2001). En esto se debe ser primero en el **uso de las palabras** respecto de la competencia para **describir el propio producto**. Además, deben ser **fáciles de pronunciar**, no siendo extraños al vocabulario del consumidor. Pero a esto se agrega que ser agradable de oír, antes de ser placentero a la vista: así es como aprendemos el lenguaje. Por eso, el nombre debe **producir agrado auditivo**. Los productos nuevos necesitan nuevos nombres para resaltar la diferencia con lo que se vende, tanto en la empresa oferente como en las competidoras (pp. 38-47).

2.2.4. Formas de atacar a un líder

Los líderes en un segmento del mercado pueden ser vulnerables y presentar debilidades, que pueden ser explotadas por las empresas retadoras y seguidoras para crecer en la mente del consumidor. No se trata de imitar al líder, porque, aunque el retador cuente con muchos recursos, los agotará al intentar de destronarlo del primer puesto. Para tener éxito en ganarle terreno al líder es necesario que se cumplan tres condiciones, según Porter (1991):

- a) **Contar con una ventaja competitiva que se pueda sostener en el tiempo:** se trata de presentar mejores beneficios para el cliente que el mismo líder del mercado. El sostenimiento de la ventaja debe ser lo suficientemente larga en

Matías Ruiz de Luque

el tiempo para establecer posicionamiento en la mente del cliente, antes que el líder pueda imitarle.

- b) **Aproximación en otras actividades:** la empresa retadora debe aproximarse al líder en las otras ventajas que presenta, para achicar margen de diferencia, logrando vencerle parcial o totalmente en algunas de ellas.
- c) **Impedir las represalias del líder:** ante la avanzada del retador, el líder podría tomar medidas que perjudiquen a la competencia; ésta deberá tomar medidas para contrarrestarlas. La estrategia que debería emprender es disminuir las posibilidades de represalia, sea porque es costoso para el líder, sea por la estrategia elegida por la empresa retadora (pp. 524-525).

En cuanto a los modos de atacar al líder, Porter (1991) señala tres posibilidades:

- a) **Reconfiguración:** la empresa retadora cambia una parte o toda la cadena de valor del producto.
- b) **Redefinición:** el retador se rediseña en una mirada distinta respecto al líder.
- c) **Gastos puros:** se trata de un crecimiento en el mercado por contar con recursos superiores o un deseo de inversión superior al que estaba teniendo hasta ahora, lo cual aporta una ventaja competitiva respecto al líder (p. 527).

Respecto a la primera (Porter, 1991), la empresa retadora puede hacer cambios en el producto, innovando en los rasgos de desempeño del producto, mejorando su calidad; también podría bajar el costo, sumándole una mejor eficiencia logística y en el servicio que acompaña el producto; también podría mejorar la atención de los clientes después de la compra. A estas mejoras se pueden agregar la elevación de la calidad de procesamiento de los pedidos por parte de los distintos clientes, colocando incluso el producto en una nueva posición o canal no explotado por el líder, sea porque es nuevo, sea porque ha surgido a partir de la presión del líder en los canales ya existentes. El éxito en el ataque al líder depende de la innovación en más de un elemento en la cadena de valor (pp. 528-532).

Respecto a la segunda forma de atacar a un líder, se puede definir la empresa retadora a partir del mismo sector industrial, al colocar el foco en el comprador, en el producto, o en el canal de venta. También podría la empresa retadora ampliar o disminuir la cantidad de operaciones que realiza, lo cual permite disminuir el costo (de producción, promoción y distribución) o incrementar la disimilitud respecto de la

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

competencia. También puede explotar regiones no exploradas por los líderes que, sumadas, le hacen ganar mayor participación de mercado (pp. 532-534). Además, el líder que se preocupa por su posicionamiento internacional descuida a veces el que tiene en el mercado interno, o de un país a otro.

En relación a la tercera posibilidad, una empresa retadora puede invertir en bajar los costos, aumentar el presupuesto en publicidad, en vistas a ganar mayor participación de mercado, aumentando la demanda de sus productos y el volumen de su producción y reputación de sus productos en el mercado (pp. 537-538).

A estas estrategias se le suma también la **asociación de las empresas retadoras** a otras que le posibilitan tener mejores estrategias de cara al enfrentamiento con el líder. Esta adquisición de otras empresas o fundición de dos empresas en una, le permite a las empresas retadoras entrar en nuevos segmentos, regiones, posicionamiento de marca, mejoramiento de la logística y de calidad de los productos y servicios ofrecidos. También podría tratarse de acuerdos entre empresas, llamados **coaliciones**, que son tratados de mutuo beneficio (pp. 538-539).

Sin embargo, para tener mayor éxito en el ataque al líder, es necesario que éste presente alguno de los signos de debilidad que se describen a continuación (Porter, 1991):

- a) **Cambios intermitentes en la tecnología:** esto permite que la competencia pueda innovarse y acercar posiciones respecto al líder.
- b) **Cambios en la valoración del comprador:** las tendencias comerciales cambian y las empresas retadoras pueden aprovechar estos cambios.
- c) **Cambios en los canales:** el surgimiento de nuevos canales de comercialización son oportunidades que se le ofrecen a las empresas retadoras.
- d) **Cambios en los costos de las materias primas o de la calidad:** las empresas retadoras pueden cambiar el diseño de sus productos o en los costos que debe incurrir, bajando el precio para hacerse más cercano al consumidor.

Matías Ruiz de Luque

- e) **Descontento de los clientes actuales:** los líderes podrían no estar atendiendo el descontento de los clientes y ello derivaría en que se abran a comprar los productos de la competencia.
- f) **Ser pioneros en tecnología industrial en la actualidad:** podría ser que los líderes hayan invertido en tecnología que los mantienen en la vanguardia, pero que no deseen innovar en tecnología para afianzar su posición.
- g) **Alta diversidad de utilidades:** los líderes que tienen muchas utilidades frente a las empresas retadoras, no desean disminuir su diversidad de productos para centrarse en las represalias a sus competidores.
- h) **Problemas regulatorios:** las empresas líderes podrían estar limitados en sus acciones comerciales por la regulación del gobierno contra los monopolios.
- i) **Mala percepción de la empresa líder respecto a la casa matriz:** si la empresa es una multinacional, podría ser que la casa matriz no vea con buenos ojos el desempeño de alguna de sus sucursales y no reciba el presupuesto necesario para la innovación tecnológica, necesaria para mantener su posición o mejorarla.
- j) **Restricción de portafolio:** el líder no puede extenderse a otros productos innovadores presentados por la empresa retadora, sea por costos aparejados, sea por presupuesto comprometido a sus marcas líderes, sea por estar comprometido con ciertas prioridades financieras que no se pueden dejar a un lado sin más (pp. 541-544).

2.3. El neuromarketing como distinción del marketing tradicional

2.3.1. Características del neuromarketing

El *neuromarketing* ha cambiado la forma de vender y atraer a los clientes al producto que ofrece una empresa, porque adecúa el bien ofrecido a las necesidades, preocupaciones y exigencias del cliente. Este nuevo enfoque no sólo tiene en cuenta el marketing mix, sino también la generación de una experiencia positiva a partir de los sentidos externos, que lleva a la retención de la experiencia y genera fidelidad de los clientes al recordar los productos cuando les surge una necesidad insatisfecha. Además, es una poderosa forma de volcar la decisión de compra del cliente por los productos de la empresa oferente.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

En el marketing tradicional (Hernández, 2016), la empresa se orienta a los mercados masivos, buscando la captación de clientes nuevos, tomándolos como persona pasiva de la compra, en la medida en que se ve seducido por el producto, saturándolo con publicidades repetitivas para que quede en la memoria por insistencia. En este enfoque tradicional, se recurre a encuestas, entrevistas, *focus group*, para visualizar las tendencias y lo que los clientes quieren a partir de muestras del universo del consumidor. Pero esto es una mirada solamente superficial de lo que desean y las razones por las que eligen los productos de las empresas.

El *neuromarketing* ha estudiado por años las reacciones de las personas a los estímulos externos y condicionantes internos de las personas, por lo cual está en capacidad de predecir el comportamiento de los consumidores con cierto grado de probabilidad (Hernández, 2016). Esto permite el ajuste de las decisiones de los gerentes de las empresas oferentes para que se adecue a los deseos de los clientes. Apunta no tanto al producto, sino a la generación de emociones y sentimientos positivos respecto a la empresa. Para ello, el *neuromarketing* trabaja con los colores, los olores, los sonidos, los sabores, porque el consumidor se lleva experiencias de satisfacción –o lo contrario– en su contacto con la empresa, más allá del producto.

El *neuromarketing* permite averiguar con más precisión las razones por las que los consumidores eligen o rechazan los productos de las empresas oferentes, lo cual permite la predicción de la conducta de los clientes (Hernández, 2016).

Si tomamos los sentidos uno por uno, entonces la **vista** es el primer sentido estimulado por el *neuromarketing*, porque lo pone en contacto con el objeto que observa, le brinda color, figura, tamaño, dirección en que se encuentra, calidad, entre otras cosas. Es el sentido más completo. La mayor parte de la información del producto se recibe por este sentido.

En relación con la **audición**, la música puede llegar a atraer a los clientes a los puntos de venta para encontrar allí lo que necesita. Además, la música genera estados de ánimo en los clientes, estimulando la conducta en cierto sentido. De acuerdo a lo que se quiera generar en el cliente para que compre y para potenciar un ambiente agradable tanto para el consumidor como para los trabajadores, la música variará desde lo

Matías Ruiz de Luque

tradicional a lo moderno. A esto se agrega que la música establece una segmentación de los clientes que pueden ser atraídos a los productos y a los puntos de venta donde se ofrece, por estar en consonancia con los gustos de los clientes específicos y con el producto que se asocia de forma simbólica. La música está relacionada con el producto imaginario (Hernández, 2016).

En relación con el sentido del **tacto** (Hernández, 2016), es importante el tamaño, la temperatura, texturas del empaque, y el peso del producto, que son las sensaciones que permite captar este sentido. La satisfacción dependerá de lo que espera recibir el cliente. Todo ello permitirá al cliente captar la calidad del producto ofrecido y comparar la calidad con el producto imaginario que el cliente traía al momento de llegar al punto de venta.

En cuanto al sentido del **gusto** (Hernández, 2016), éste se ha investigado en relación al del **olfato**, porque ambos están conectados. El olfato despierta el apetito y también es fuente de atracción o rechazo por el estado de conservación de los productos. El *neuromarketing* recomienda los testeos de los productos alimenticios porque el gusto es un sentido asociado al tacto: no puede conocer su objeto más que tomando contacto directo con él. En cuanto al **olor**, asociado al gusto, se utiliza no solo para gastronomía, sino para generar seguridad y comodidad del cliente en los puntos de venta y pulcritud, señal del buen estado de los productos ofrecidos por la empresa.

2.3.2. Estrategias surgidas a partir del neuromarketing

El *neuromarketing* se puede utilizar para generar un **posicionamiento de marca** superior a la competencia (Hernández, 2016), porque no solamente es el modo en que entiende el cliente al producto, sino la manera en que lo concibe a nivel subconsciente, que es donde se encuentran las razones de las decisiones de compra. En este sentido, no solamente se ofrece un producto, sino también un servicio asociado a él, además de un ambiente agradable para el cliente, una diferencia promocional y una atención posventa al cliente que adquiera sus productos.

Las estrategias generadas a partir del *neuromarketing* surgen a partir de un análisis del impacto de los estímulos externos y los condicionantes internos del consumidor potencial, para que el producto imaginario coincida en mayor medida con lo que el cliente esperaría recibir de la empresa oferente (Hernández, 2016). Además, obrando de esta manera, se adecúa el producto a las condiciones que trae el cliente a la

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

empresa. Esta personalización del producto genera fidelidad del cliente a la empresa por sentirse importante para la empresa y ser tratado con distinción. Las experiencias gratas generan recuerdos y colocan los productos en el tope de la lista de excelencia, lo cual permite que la marca se convierta en patrón de medida de la competencia y su lugar se mantiene inamovible en la medida en que siga satisfaciendo de la misma manera al cliente.

Asimismo, otra estrategia surgida desde el *neuromarketing* es a partir del **acompañamiento del producto con olores** que atraigan al cliente al punto de venta y al producto (Hernández, 2016). Ahora bien, cuando el producto no contiene aromas específicos, la empresa puede adjudicarle uno, estrategia que se conoce como **identidad olfativa u Odotipo**. Esta estrategia provoca recuerdos en el cliente que pueden ser asociados a la marca y al producto, provocando emociones y sensaciones agradables. El aroma está directamente asociado al producto imaginario y es un potente medio para comunicar el carácter del producto y el significado de la marca. Al aroma se asocia también la permanencia de los clientes en el punto de venta, la diferenciación del ambiente respecto a los propios de la competencia, lo cual lleva a que el cliente recuerde más y mejor ese local por encima del resto. Estas tres características cumplen con los objetivos de la comunicación: llamar la atención, impulsar las ventas y generar una recordación de la experiencia (Monferrer Tirado, 2013).

Igualmente, es propio del *neuromarketing* generar experiencias gratas a partir de publicidades que evoquen emociones (Hernández, 2016). Los mensajes están contextualizados de acuerdo con las circunstancias del receptor. Para ello es necesario conocer los entornos en que se encuentra el potencial cliente: político, económico, social, cultural, legal. De esta manera, la empresa oferente se convierte en cómplice del cliente, mostrándose cercana a su realidad. Además, se atiende a los sentimientos profundos del cliente, a sus necesidades y preocupaciones más acuciantes. Todo ello genera *insights*, es decir, percepciones acerca de lo que es importante para el cliente en determinado momento y lugar.

En *neuromarketing*, por otro lado, se ha recurrido con frecuencia al **uso de personajes** por los cuales se intenta mostrar situaciones que sean semejantes a lo que

Matías Ruiz de Luque

está pasando el cliente y el modo en que lo resuelve. En este sentido, se ha recurrido a personajes conocidos o famosos, a personificaciones imaginarias en el caso de dirigirse a niños, o a historias que revelen algún aspecto del cliente, por lo cual se vea interpelado e involucrado en la historia y asocie el producto a su situación. Estas publicidades buscan generar empatía con el cliente, recurriendo a las neuronas espejo. Para ello se evocan distintas emociones de acuerdo con lo que se quiera despertar en el cliente potencial.

Asimismo, el *neuromarketing* ha recurrido al **sonido y la música** como símbolos asociados a la marca. Este recurso lleva a brindarle una identidad simbólica a la marca, llamando la atención de toda persona que se encuentre en las inmediaciones de los puntos de venta o que escuche la melodía en los distintos canales de comunicación. Además, la música permite anticiparse a la experiencia del producto, porque si ella resulta ser agradable y evocadora de buenos momentos, le hace sentir el bien por anticipado, generando expectativas altas. La música puede estar asociada a un producto o a la marca de la empresa, o también estar asociada a la filosofía y valores que quiere transmitir (Hernández, 2016).

De igual forma, el *neuromarketing* ha desarrollado el **estudio de los colores** y el impacto que ellos tienen en la presentación y llamado de atención de los clientes. Por esto, las empresas han tenido en cuenta sus consejos y ahora se ha desarrollado la tendencia de diseñar los empaques para que reflejen los valores de la empresa y el carácter de la marca, o para comunicarle al cliente lo que representa el producto para sus expectativas. Si se tiene en cuenta que la vista es el principal de los sentidos en los adultos por la riqueza de su contenido, la exploración de las estrategias visuales es un camino muy poderoso para generar emociones fuertes en el cliente. He aquí una breve descripción de los colores (Hernández, 2016):

- a) **Color azul:** manifiesta la sensación de respeto, además de brindar confianza.
- b) **Color amarillo:** muestra novedad, pero también es señal de alerta y cuidado. Denota positividad por asociarse al día.
- c) **Color verde:** está asociado a la salud y la vida, a la frescura por derivación de lo anterior, lo cual provoca relajación y se asocia a lo familiar.
- d) **Color rojo:** está asociado a la pasión, a la fuerza de imposición, al corazón, elevando el ritmo cardíaco por aceleración de la respiración.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- e) **Color naranja:** está conectado con la diversión y la juventud; no se encuentra asociado a lo que es formal; por el contrario, se vincula a la vida sin reglas.
- f) **Color marrón:** está vinculado con la durabilidad de las cosas, a su simplicidad, pero no está asociado a la formalidad. Este color relaja la mirada de quien lo observa.
- g) **Color blanco:** refleja la pureza, la pulcritud, la bondad, las cosas refinadas y delicadas.
- h) **Color negro:** se asocia al poder y a la autoridad, como también al misterio, a la valentía, y a lo clásico.
- i) **Color púrpura:** evoca la espiritualidad y el misterio, a la vez que la sofisticación y la realeza.
- j) **Color plata, oro, platino:** se asocian a la riqueza, a lo majestuoso y a la elegancia.

2.3.3. La diferenciación del neuromarketing respecto al marketing tradicional

Las empresas, con el avance de la tecnología en toda la cadena de producción, promoción y distribución, no logran la distinción de sus productos respecto de la competencia. Así lo entiende Klaric (2014) al decir que

en un mundo en el que todos los sectores se están comoditizando, donde todos saben igual y se ven igual, el cerebro no tiene la capacidad de diferenciar y tomar una decisión de compra, precisamente porque todos hacen sentir lo mismo, o en palabras técnicas, activan de la misma forma (p. 13).

Ante la similitud de los productos, el consumidor va a mirar el precio. Pero entiende Klaric (2014) que esto no es hacer negocios, además de no conocer las razones por las que lo hace (p. 12). La venta de hoy tiene que apuntar a los sueños, necesidades y preocupaciones de los consumidores, para brindar un servicio personalizado al mismo

Matías Ruiz de Luque

individuo, dentro de sus circunstancias particulares. Si se atiende estas características, se puede vender mejor el bien porque se ofrece una calidad superior al de la competencia.

El *neuromarketing* apunta a generar experiencias emocionales que sean positivas y recordadas en el tiempo, por lo cual no es suficiente la estructura de una empresa para llegar al liderazgo y mantenerse allí. Porque se convence a la persona antes que a un cliente.

Las ventas tradicionales se basan en la **base de datos de los clientes**, dirigiéndoles **mensajes generales** que adecuan a todos los que posean características semejantes. Esos **mensajes** son **mecánicos**, sin tener en cuenta los requerimientos de los clientes en particular. A lo sumo, la **venta tradicional** se apoya en la **programación neurolingüística**, que es una forma de adecuar el mensaje para que quede grabado en el inconsciente, de tal modo que, ante una situación semejante, se evoque el mensaje que ha pronunciado el vendedor en cierto momento y lugar. Pero el mensaje sigue descuidando las necesidades de los clientes. Pero al momento de surgir algún inconveniente, los vendedores no saben qué decisión tomar, porque la situación requerida por el cliente se ha salido del molde, teniendo que recurrir al jefe para resolver la situación, por falta de creatividad en el momento.

Así también lo entiende Klaric (2014):

Eso pasa con las ventas tradicionales, sienten que tienen que decirlo todo para ver si algo pega. En el mundo de las neuroventas, tú tienes que decir pocas cosas, pero contundentes. No hace falta hablar tanto para vender, tienes que señalar las cosas correctas. Una vez más: le debemos vender a la mente y no a la gente (p. 73).

Según este mismo autor, los clientes no saben por qué realizan la compra, porque las razones son inconscientes en un 85% de la decisión, dejando el resto en el aspecto consciente y racional. Quien afirme que la decisión de compra es totalmente racional, entiende Klaric (2014), está equivocado (p. 75).

Si el discurso va dirigido al cliente con argumentos tradicionales (Klaric, 2014), el potencial consumidor no le prestará atención, porque no ha llegado a adecuarse a lo que necesita, repitiendo siempre lo mismo, pero con un lenguaje lejano al consumidor (p. 78).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Todas estas formas de entender la decisión de compra desde el *neuromarketing* están basadas en los estudios del cerebro, dividido en tres partes (Klaric, 2014):

- a) **Cerebro córtex:** es la parte racional, donde se encuentran las inhibiciones y el control de comportamiento, donde residen las reglas aprendidas en la sociedad. Este cerebro limita las expresiones de felicidad para adecuarse al contexto.
- b) **Cerebro límbico:** es el que se ocupa de las emociones, donde están las reacciones del individuo frente a los estímulos del contexto y también los condicionantes individuales, a partir de la herencia genética y los hábitos adquiridos especialmente en los primeros años de vida.
- c) **Cerebro reptil:** es el que está relacionado con lo más instintivo de la persona, por tener bajo su control todas las funciones básicas del ser humano. Su principio fundamental es la supervivencia (pp. 85-93).

Según Klaric (2014), la decisión de compra se realiza en este último cerebro por estar asociado a la **supervivencia del individuo y del grupo familiar** que le acompaña, porque allí se encuentran presentes las cuestiones fundamentales que debe atender el ser humano: “(...) anarquía, felicidad, control, dominación, reproducción (aunque puede regularse por los cultural), placer, seguridad, protección, trascendencia, unión de la tribu, exploración y movimiento son las principales” (p. 93). Incluso la información es almacenada de forma diferente en las mujeres que en los varones, debido al funcionamiento del cerebro (p. 88). Por ello, el discurso debe ser diferente en los vendedores cuando se refieren a personas de distinto género.

En este sentido, se debe captar la atención del cliente, generarle una emoción positiva y conseguir que la recuerde. Para ello, es necesario que lo que se presente sea **diferente, novedoso y entendible**, que aumente la **expectativa** del cliente, permitiéndole que lo asocie a lo que ya conoce, pero mostrándose como una **experiencia diferente**. Además, se debe **ser empático** con el cliente **en sus emociones**, dándole lugar para que **las manifieste**, pero **contestando a sus miedos** y generando **emociones positivas**; si a esto se le agrega la **huida de la realidad cotidiana**, podría ser un discurso poderoso de venta. Todo ello le ayudará a recordar el producto de la

Matías Ruiz de Luque

empresa oferente más que el de la competencia, pero se le puede agregar el **ordenamiento del producto** en relación con la categoría de calidad, o a otro criterio importante para el cliente, y **asociar el producto a elementos conocidos** por el cliente. Toda esta forma de entender la venta es diferente a la manera tradicional, que se fija más en el marketing mix que en lo que desea el cliente.

El *neuromarketing* hace hincapié en el desarrollo de estrategias que generen emociones y sensaciones que motiven la compra. Así, por medio de esta nueva tendencia se busca crear un ambiente propicio para la venta al estimular a los cinco sentidos externos.

Así, dentro de los sentidos, el de la vista tiene mayor impacto que el resto por presentar el objeto en sí mismo y no bajo alguno de sus aspectos (Kouyoumdzian, 2011). Pero si nos referimos a productos en particular, cada sentido cobra protagonismo de acuerdo con lo que se presente (Kouyoumdzian, 2011):

- a) **El olor** está asociado con la comida y el estado saludable de las mismas. El olfato está directamente asociado a la ingestión de alimentos, provocando la salivación en el caso de percibir olores agradables que despierten el apetito o el deseo de comer.
- b) **El sentido de la vista** tiene mayor impacto que el resto de los sentidos por poner en contacto al sujeto con el objeto, incluso a distancia. Los colores tienen una relación directa con la generación de emociones en el subconsciente.
- c) **El gusto** está orientado a la ingesta de alimentos y que si es estimulado, puede generar el deseo de seguir comiendo, a pesar de estar saciada el hambre. Su estimulación depende del factor de temperatura del alimento y de la intensidad de sus sabores.
- d) **El tacto** nos brinda el conocimiento del objeto a partir de su percepción sensible, especialmente en los puntos más sensibles del cuerpo, como las manos, los labios y los pies. Es el sentido con mayor campo de percepción, el primero en desarrollarse, y el primero en ser usado desde la infancia. Tiene un enorme impacto para conocer el objeto al tomar contacto con sus características.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

2.3.4. Principios de neuromarketing

El *neuromarketing* tiene (Klaric, 2014), demostrados por el estudio de la ciencia médica, ciertos principios que hay que respetar para generar muy buenas experiencias en los clientes, de tal modo que cree momentos memorables, siendo la base de la futura venta cuando al cliente le vuelva a surgir la necesidad, preocupación, interés o deseo por un determinado bien.

Lo primero que hay que entender es que la empresa oferente debe crear el **producto simbólico** de lo que coloca en el mercado, porque es el mensaje que le brindará a su cliente. En esto se debe tener en cuenta el producto que quiere ofrecer, el público objetivo al que se dirige para segmentar el mensaje, y los deseos de ese segmento, para adecuarlo a su forma de entender el mercado.

Además, se debe apuntar a generarle una emoción más que promocionarle un producto. En este sentido, Klaric (2014) dice que hay que **venderle a la mente, no a la gente, no con mensajes genéricos, sino personalizados** a los mismos individuos del segmento al cual quieres dirigirte (p. 155).

La venta debe comunicarse con el **lenguaje corporal** antes que con las palabras y su entonación (Klaric, 2014). Porque los consumidores están atentos a todos los detalles, especialmente si los vendedores son empáticos con su realidad particular. En el lenguaje corporal cuentan especialmente la mirada del vendedor y los gestos. Así se activan las neuronas espejo del cliente potencial (p. 155-156).

Por otro lado, se debe **estudiar** al cliente, **detectar** lo que busca y cómo lo quiere, **adaptarse** a su forma de ver las cosas y **lanzarse** a su diálogo (Klaric, 2014). De esta manera se está vendiendo el producto de forma personalizada al mismo individuo (p. 158).

Asimismo, en la venta de los productos a los clientes (Klaric, 2014), se debe apuntar a la **generación de emociones**. De esta manera, las experiencias activan las neuronas y ellas asocian el producto a buenas experiencias, guardando la experiencia en la memoria para ser evocada al momento de una nueva necesidad semejante a la que lo llevó al punto de venta. Para ello, la empresa y, en especial, el vendedor debe generar

Matías Ruiz de Luque

experiencias agradables para la mayor cantidad de los sentidos externos: buena **imagen visual**, acompañada de una **música placentera** acorde a la marca y el producto, con un **aroma rico** en el ambiente y/o producto llevan a aumentar las ventas. Si se trata de un bien comestible, es muy importante el **sabor**, porque es lo que activa la dopamina, que es la hormona del placer. El **tacto**, por último, es importante en cuanto a los productos donde se destaca la figura, como computadoras y dispositivos móviles, aventajando a la competencia (p. 160-163).

Pero, por encima de todos los sentidos, se debe **privilegiar la visión**, que tiene mayor impacto que el resto de los sentidos (Klaric, 2014), especialmente para captar la atención de los clientes (p. 172). Y el cliente no debe tener una actitud pasiva, sino que debe tener la posibilidad de **tomar contacto con el producto**, de tal modo que pueda examinarlo con sus propios criterios, más allá del discurso del vendedor (p. 174). Incluso, ayuda el **generar contrastes y comparaciones**, para que la mente lo separe de los productos de la competencia (p. 175).

En la venta, además, se debe **apuntar al cerebro reptil**, según Klaric (2014), quien entiende que allí se encuentran las emociones básicas de todo ser humano: “(...) anarquía, felicidad, control, dominación, reproducción, placer, seguridad, protección, trascendencia, unión de la tribu, exploración, movimiento” (pp. 163-164). Todas estas emociones se encuentran en todos los seres humanos en cualquier parte del mundo.

Igualmente, se debe tener en cuenta que el **mensaje de ventas es diferente de acuerdo al género** (Klaric, 2014). No se le puede vender al varón lo mismo o de la misma manera que a la mujer, porque su psicología es diferente: miran la misma realidad, pero la interpretan de forma diferente. Entonces, el vendedor debe tener en cuenta estas consideraciones (p. 165).

También es importante **intercalar las razones de la compra** al cliente, para que no se vea abrumado en su decisión (Klaric, 2014): ello haría que se aleje, porque lo sentiría como una complicación, más que una solución adecuada a su vida (p. 169). En este sentido, hay que **evitar la generación de estrés** en el cliente; por el contrario, el proceso de selección debe ser algo placentero y tranquilo (p. 171).

El **mensaje** para el comprador potencial **debe ser llano** (Klaric, 2014), sin complicaciones, para que pueda llegarle sin tener que interpretarlo demasiado (p. 175). A esto se agrega que el vendedor debe **adaptarse a la mirada del consumidor**, no

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

contradecirle, coincidir con él (p. 176). En este mensaje, se debe **apuntar a lo personal** del mismo individuo, para que vea que se adapta a sus necesidades (p. 177). El vendedor, por otra parte, debe **atender** al cliente **con una sonrisa** en el rostro, para que el encuentro con el cliente potencial sea agradable, mostrándose disponible y amable (p. 178). Del mismo modo, se debe tener en cuenta el **cuidado del grupo del individuo**, su tribu, porque es su lugar de pertenencia, lo cual es muy importante para él (p. 179). Para facilitar el mensaje al receptor, se puede recurrir a cuentos o metáforas, lo cual facilita la comunicación y su interpretación, teniendo en cuenta también que en el discurso de ventas es importante **los primeros y los últimos minutos de contacto** con el cliente (p. 180). En la venta, es muy importante el uso de **verbos que lleven a la acción** al cliente, de tal manera que lo saque de su actitud pasiva respecto del producto: es como una invitación a la adquisición de la experiencia que le ha generado (p. 182).

Si se trata de vender un servicio (Klaric, 2014), la empresa oferente debe **conocer al detalle el negocio del cliente potencial**, en caso de tratarse de una venta B2B, de tal modo que se hable el mismo lenguaje; es más, debería ser el vendedor un experto en lo que se refiere a la empresa del cliente, porque ello le ahorrará tiempo y esfuerzo a ambas partes. Para ello es necesario que, antes de la venta, debería investigar la empresa objetiva a la que dirigirá sus esfuerzos de venta, de tal modo que no solamente el mensaje le resulte conocido, sino que también suene cercano a las necesidades y preocupaciones del cliente potencial (p. 199).

3. Metodología

La presente investigación utilizará métodos cualitativos y cuantitativos, para llegar a la comprobación del estado de la cuestión de la pobreza en Argentina y lo que ella ha implicado en materia de inversión privada en el período de 2015 a 2019. Como se trata de una investigación mixta, necesitará de una triangulación, es decir, por medio de entrevista a representantes de las universidades, averiguar el estado de las mismas durante el período mencionado para establecer un patrón común en ese período, de tal modo que se pueda visualizar los efectos de la pobreza en la preparación de los ciudadanos al mercado laboral.

Matías Ruiz de Luque

Entonces, los métodos que se utilizarán para averiguar los datos que se necesitan para comprobar el estado de situación de la Argentina en esos períodos serán los siguientes:

- a) Observación de fuentes directas o primarias y secundarias bibliográficas.
- b) Entrevistas con representantes de las empresas Arcor, Georgalos y Mondelez para averiguar la situación de su línea de negocios en el período mencionado.
- c) Fuentes obtenidas de información relevante a partir de internet, tanto a nivel nacional como internacional, que me brinde información sobre la situación argentina en el período de investigación.

En relación con el entorno económico de los índices socioeconómicos, según INDEC (2021), Donato (2019), e Infobae (2019), se buscará, mediante fuentes estadísticas, la comparación entre los niveles de pobreza y desempleo al inicio de 2016 y al final del período de gobierno de Mauricio Macri, para establecer la caída -y sus causas- del consumo en la sociedad argentina.

Para abordar lo que ha hecho cada empresa alimenticia –Arcor, Mondelez y Georgalos-, recurriré a los testimonios de sus representantes, como también a sus informes financieros y a sus entrevistas en los medios de comunicación, de tal modo de visualizar las prioridades y las estrategias que han decidido tomar. Además, buscaré noticias que me muestren las acciones de los grupos económicos en el período mencionado.

Para demostrar la importancia de las nuevas tendencias del consumo y la preocupación por la salud por parte de los consumidores, recurriré a las tesis de grado y posgrado mencionadas, entre las cuales se destacan Fuertes (2020), Tomei (2018), Servian (2017) y Rivera Ríos (2018), por haber desarrollado la importancia de la alimentación saludable para los consumidores.

Finalmente, será importante realizar entrevistas a las autoridades de las empresas para verificar, por un lado, la participación de mercado total; por el otro, conocer la participación de cada empresa en el período 2016 a 2019, en cuanto a la línea de chocolates y golosinas, de tal modo que se manifieste la eficacia de las estrategias comerciales en dicho período y las razones de su éxito o fracaso.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

4. Diagnóstico de la situación de Argentina entre 2016 y 2019

4.1. Entorno político-legal de Argentina (2016-2019)

Los impuestos no solamente son altos, sino también que son muchos. Según un informe de Infobae económico, los argentinos llegan a pagar un total de 163 impuestos, entre las tres categorías (municipal, provincial y nacional), que alcanzan también a las riquezas radicadas en el exterior, a las transacciones realizadas en otro país y a los viajes internacionales, todo lo cual eleva el costo base de producción y oferta de productos y servicios. a estos se agregan otros tantos impuestos a actividades y bienes, lo cual agrava la situación (AAVV, 2020).

Los impuestos en Argentina son múltiples, provenientes de las distintas dependencias de gobierno (municipal, provincial y nacional), con diferentes montos de acuerdo al impuesto y dificultan el progreso económico sostenible de los ciudadanos, pidiendo muchas veces más de lo que ellos pueden aportar (*iProfesional*, 2019).

Los impuestos provienen de la recaudación nacional en un 80%, de las provincias en un 16% y de los municipios en un 4% restante (*iProfesional*, 2019). La lista de impuestos que se pagan en Argentina incluye 42 impuestos nacionales, 41 provinciales, y 83 tasas municipales (AAVV, 2020). He aquí la lista completa de los impuestos, dividida por origen y rubro (MARGARITI, 2020):

- I. Impuestos nacionales:
 1. Impuesto a las ganancias de personas físicas
 2. Impuesto a las ganancias de sociedades
 3. Impuesto a la ganancia mínima presunta
 4. Impuesto a los bienes personales
 5. Monotributo
 6. Impuesto a ganancias espurias, al prohibir el “ajuste por inflación”
 7. Impuesto por precios de referencia y de transferencia.
 8. Retenciones por exportaciones agrícolas y agroindustriales
 9. Otros Derechos de exportación
 10. Derechos de importación
 11. Tasas de aduana

Matías Ruiz de Luque

12. Tasa de estadística
 13. Impuesto sobre fletes marítimos
 14. Impuesto a la transferencia de inmuebles de personas físicas
 15. Impuesto sobre débitos y créditos bancarios
 16. Percepción aduanera de IVA y Ganancias importación
 17. IVA sobre servicios al 27 %
 18. IVA sobre compras al 21 %
 19. IVA sobre compras al 10,5 %
 20. Impuesto para el Fondo de Educación y Promoción cooperativa
 21. Impuestos internos
 22. Impuesto adicional de emergencia para cigarrillos
 23. Impuesto para el fomento de la actividad cinematográfica
 24. Impuesto a los videogramas grabados.
 25. Impuesto a premios de sorteos y concursos deportivos.
 26. Impuesto AFSCA a transmisiones de radio y televisión
 27. Tasa de kerosene, gas-oil y diesel-oil
 28. Impuesto a los combustibles líquidos y gas natural (ex- ITC)
 29. Impuesto específico al gas-oil (IESP)
 30. Tasa de infraestructura hídrica a nafta y GNC.
 31. Recargo impositivo al GNC (D. 786/02)
 32. Cargo por sobre-consumo de gas y electricidad (PURE)
 33. Impuesto sobre tarifas de peajes en autopistas.
 34. Impuesto sobre abonos telefonía celular (Alto Rendimiento Deportivo.)
 35. Impuesto a la tecnología electrónica producida extrazona.
- I. Impuestos al trabajo:
36. Retenciones sobre salarios: ANSES, Obras Sociales, Sindicatos y Federaciones.
 37. Retenciones para el PAMI sobre salarios
 38. Cuotas del ahorro jubilatorio expropiado (ex – AFJP)
 39. Contribuciones patronales: ANSES, Obras Sociales y Sindicatos
 40. Contribuciones patronales para PAMI
 41. Contribuciones para asignaciones familiares
 42. Previsión de indemnizaciones por despidos

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- 43. Cargo en previsión de la doble indemnización
- 44. Contribuciones a ART y en previsión de demandas civiles.
- 45. Aportes para Fondos gremiales de desempleo.

II. Impuestos provinciales:

- 46. Impuesto para infraestructura hídrica provincial
- 47. Impuesto para la infraestructura eléctrica de Santa Cruz
- 48. Impuesto para el Fondo de desarrollo eléctrico provincial
- 49. Impuesto especial grandes obras energéticas
- 50. Impuesto sobre tarifas para la Secretaria de Energía de la Nación
- 51. Impuesto en tarifas por aumentos de tasa ingresos brutos, operaciones bancarias no computables como crédito fiscal y aumentos de aportes patronales.
- 52. Canon al gas patagónico
- 53. Impuesto a los ingresos brutos (acumulativo en 8 etapas de comercialización)
- 54. Impuesto por los ingresos brutos en transporte de gas
- 55. Impuesto provincial para el Fondo de compensación de tarifas
- 56. Impuesto para el Fondo fiduciario de subsidio residencial
- 57. Impuesto a urbanizaciones residenciales en barrios cerrados
- 58. Tasas sustitutivas de otros impuestos provinciales
- 59. Impuesto provincial para el Fondo Educativo
- 60. Impuesto de sellos provinciales
- 61. Tasa de actuaciones judiciales y administrativas
- 62. Impuesto inmobiliario urbano
- 63. Impuesto inmobiliario rural
- 64. Tasa contributiva de mejoras y caminos rurales
- 65. Impuestos por carga y descarga en terminales portuarias
- 66. Impuesto provincial a la herencia y transmisión gratuita (no todas las provincias)
- 67. Impuesto de sellos a la compra-venta de automotores usados.

Matías Ruiz de Luque

68. Aranceles en ruta por salidas de productos provinciales o introducción de mercancías de otras provincias.
 69. CIT (solicitud del Código de Identificación de Transporte)
 70. COT (Control electrónico para traslado de mercadería propia en vehículos)
 71. SICOM y SIFERE (Sistema Federal de Liquidación y Recaudación de Impuestos del Convenio Multilateral)
 72. SIRCREB (Sistema Recaudación y Control Impuestos sobre acreditaciones bancarias de contribuyentes presuntos)
 73. SIRCAR (Sistema Recaudación y Control para Agentes de Retención y Percepción en operaciones en otras provincias)
- III. Impuestos municipales:
74. DREI, Impuesto por derecho de registro e inspección
 75. Impuesto municipal por publicidad en góndolas supermercados
 76. Impuesto de abasto municipal por ingreso alimentos perecederos de otros municipios
 77. Impuesto a proveedores no-residentes, por Insumos y Servicios brindados a empresas instaladas en jurisdicción del municipio.
 78. Impuestos sobre espectáculos públicos.
 79. Impuesto municipal para obras de infraestructuras
 80. Impuesto por publicidad en la vía pública
 81. Impuesto por publicidad en rodados
 82. Impuesto adicional por cartelera iluminada.
 83. Impuesto municipal por transporte de sustancias alimenticias
 84. Impuesto municipal de cementerios
 85. Gravamen por servidumbre de red pública
 86. Impuesto de alumbrado público cargado en la tarifa de luz
 87. ABL Impuesto de alumbrado, barrido y limpieza
 88. Patentes de automotores y motocicletas
 89. Impuestos por renovación de carnet de conductor.
 90. Patentes sobre lanchas y aeronaves
 91. T.G.I. Tasa general de inmuebles o Contribución municipal de mejoras.
 92. Tasa de pavimentos y cloacas
 93. Impuesto por tendido de red de agua potable

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

94. Impuesto por instalación y extensión de la red de gas

95. Impuesto por terrenos baldíos

96. Impuesto sobre casas y departamentos desocupados

IV. Impuestos nacionales de información fiscal:

1. COTI, Código para oferta de transferencia de inmuebles.
2. Régimen de información por operaciones inmobiliarias privadas
3. Régimen de información ventas, locaciones y prestaciones
4. Informes sobre inmuebles para fines fiscales
5. Informes de terceros intervinientes en el mercado inmobiliario
6. Informes sobre operaciones internacionales precios de transferencia
7. CITI Ventas (Cruzamiento informático transacciones importación)
8. CITI Compras (Cruzamiento informático transacciones importación)
9. CITI Escribanos (Cruzamiento informático de Transacciones).
10. Régimen de información Administradoras tarjetas de crédito
11. Régimen de información establecimientos educativos privados
12. Régimen de información expensas y contribuciones
13. Régimen de información sobre fideicomisos financieros
14. Información sobre participaciones societarias
15. Régimen de información prestaciones de modelaje oneroso
16. Registro de comercialización de materiales a reciclar
17. Régimen de información representantes sujetos del exterior
18. Registro de donantes y donatarios
19. Régimen de información por Ingreso de fondos del exterior
20. Registro del impuesto sobre combustibles líquidos y gas
21. Registro de mandatos y consignaciones
22. Registro de cooperativas y mutuales
23. Cartas de porte de productores rurales
24. Cartas de porte agrícolas Form. 1116
25. Declaración de existencia de cereales y acopio de granos
26. Declaración de capacidad productiva de productores de granos
27. Declaración sobre actividades agrícolas en inmuebles rurales.

Matías Ruiz de Luque

V. Retención de impuestos ajenos:

1. Informes de retención de impuestos a ganancias y valor agregado de monotributistas.
2. Régimen de exclusión de retenciones, percepciones y pagos a cuenta del IVA
3. SICORE, Sistema determinación de ingreso de retenciones.
4. Régimen general de retenciones de IVA
5. Régimen general de percepciones de IVA
6. Régimen de percepción para sujetos no categorizados en IVA
7. Régimen de percepción del IVA por operaciones de importación
8. Régimen retención IVA comercializadores de materiales a reciclar
9. Régimen retención IVA comercial, granos no-destinados a siembra y legumbres secas
10. Régimen de retención del impuesto a transferencia de inmuebles
11. Régimen de retenciones del IVA en pagarés, cheques diferidos y letras de cambio
12. Régimen de retención impuesto a ganancias por transferencia de inmuebles, cuotas y participaciones societarias.
13. Régimen retención impuesto a las ganancias por rentas trabajos relación dependencia
14. Régimen general de retención del impuesto a las ganancias.
15. Régimen retención ganancias por comercialización de granos no-destinados a siembra y legumbres secas
16. Régimen de retención impuesto ganancias por comercialización de materiales a reciclar.
17. Régimen de retención de impuesto a las ganancias por pago de dividendos
18. Régimen percepción ganancias operaciones de importación definitiva de bienes
19. Régimen de retención del impuesto a las ganancias en mutuos hipotecarios
20. Régimen retención impuesto a las ganancias beneficiarios del exterior

A los 163 impuestos nombrados se agregaron el impuesto nacional PAÍS, y dos impuestos provinciales: el inmobiliario y a ingresos brutos (AAVV, 2020).

Los impuestos han aumentado en un 2,2% para los que tienen salarios bajos (*iProfesional*, 2019), en el período de 2011 a 2015; para quienes tienen un salario

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

medio, aumentó en el mismo período, 16,5%; para los ingresos más altos, tuvo un aumento del 28,2%, y un 20,5 % para ingresos muy altos.

El principal impuesto responsable es el de ganancias, que no fue actualizado en sus escalas y en sus mínimos, provocando la suba de la tasa de inflación y de los sueldos.

Si tomamos cuanto es la carga tributaria respecto a los ingresos familiares, tenemos que:

- a) Para los ingresos bajos, se pasó de 48,8% (2011) a 49,2% (2019).
- b) Para los ingresos medios, se pasó de 48,8% (2011) a 50,4% (2019).
- c) Para los ingresos altos, se pasó de 49,6% (2011) a 55,7% (2019).
- d) Para los ingresos muy altos, se pasó de 52,6 % (2011) a 58,2% (2019).

Según este informe, más de la mitad del sueldo de los trabajadores se va en el pago de los impuestos, trayendo estancamiento económico para muchos de ellos.

4.2. Entorno económico de la Argentina

4.2.1. El producto bruto interno de Argentina (2015-2019)

El producto bruto interno de un país es lo producido durante un año por todos los sectores de la sociedad, valuada, en el caso de Argentina, en una moneda extranjera, para poder compararlo a lo hecho en el mismo período con otros países, sean de la región latinoamericana, o de otro continente, como Europa, Asia, Oceanía, o mismo Estados Unidos, de tal manera que se sepa cuánto es lo que puede distribuir en sus ciudadanos en materia de sueldos, cargas sociales, impuestos, evidenciando lo que puede llegar a alcanzar en materia de objetivos comerciales y sociales.

Entre 2015 y 2019, Argentina tuvo este desempeño respecto a la producción nacional según Expansión (2019):

Matías Ruiz de Luque

Tabla 3: Evolución del Producto Bruto Interno en Argentina (2016-2019)

Evolución: PIB anual Argentina		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2019	398.499M.€	-2,1%
2018	441.874M.€	-2,6%
2017	568.798M.€	2,8%
2016	503.555M.€	-2,1%
2015	580.769M.€	2,7%

Fuente:

Expansión,

2019,

<https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina?anio=2019>.

Como podemos apreciar aquí, hay una disminución del producto bruto interno en Argentina, año tras año, sumando una disminución de 4% al final del período, si sumamos los porcentajes. Si los pasamos a pesos tenemos este resultado:

Tabla 4: Caída del producto bruto Interno en Argentina

Año	Producto bruto interno (En Euros)	Cotización del Euro	Total en pesos	Cotización del dólar	Total en dólares
2015	580.769€	\$10,297336	\$5.980.373,531384	\$12,9	U\$S463.594,84
2016	503.555€	\$16,833168	\$8.476.425,91224	\$15,7	U\$S539.899,73
2017	568.798€	\$20,508869	\$11.665.403,669469	\$18,4	U\$S663.989,32
2018	441.874€	\$41,4275	\$18.305.735,135	\$36,8	U\$S497.438,45
2019	398.499€	\$66,42831	\$26.471.615,10669	\$58	U\$S456.407,15

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Central de la República Argentina,

http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha.asp.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Como podemos apreciar, el PBI ha ido variando año tras año por la devaluación de la moneda argentina, debido al cierre de empresas, la falta de inversión, y el despido de empleados que llevó a la reducción del mercado argentino, lo cual aumentó la tasa de pobreza, lo cual llevó a producir menos que los años anteriores en relación a la valuación en dólares o euros. Esto también se vio reflejado en la distribución de la riqueza, es decir el producto bruto interno per cápita:

Tabla 5. Producto Bruto Interno per Cápita en Argentina en euros

Evolución: PIB Per Capita Argentina		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2019	8.868€	-10,7%
2018	9.931€	-23,1%
2017	12.914€	11,8%
2016	11.552€	-14,2%
2015	13.465€	35,1%

Fuente: Expansión (2019),

<https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina?anio=2020>).

Si hacemos el mismo ejercicio que en caso anterior, tenemos el siguiente resultado:

Tabla 6: Producto Bruto Interno Per Cápita en pesos

Año	Producto bruto interno (En Euros)	Cotización del Euro	Total en pesos	Cotización del dólar	Total en dólares
2015	13.465€	\$10,297336	\$138.653,62924	\$12,9	U\$S10.748,34
2016	11.552€	\$16,833168	\$194.456,756736	\$15,7	U\$S12.385,78
2017	12.914€	\$20,508869	\$259.425,34266	\$18,4	U\$S14.099,20
2018	9.931€	\$41,4275	\$411.416,5025	\$36,8	U\$S11.179,79
2019	8.868€	\$66,42831	\$589.086,25308	\$58	U\$S10.156,65

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la página Expansión y de la cotización del Euro según el Banco Central.

Matías Ruiz de Luque

Como podemos apreciar, a pesar de haber aumentado en pesos lo que en promedio ganaba un argentino, la suba del dólar y del euro por la devaluación del peso nacional ha hecho perder poder adquisitivo en el mercado internacional, lo cual, como vimos en el marco teórico, tiene severas consecuencias socioeconómicas para los ciudadanos:

- A) Pérdida del poder adquisitivo de los sueldos.
- B) Alejamiento de los mercados internacionales, dificultando la exportación e importación.
- C) Impuestos más caros.
- D) Materias primas que son sensibles a las divisas extranjeras son más caras de conseguir (productos de computación, petróleo, tecnologías avanzadas importadas).
- E) Encarecimiento del costo de vida para la clase media.
- F) Endeudamiento de los ciudadanos para cubrir lo que ha perdido en capacidad de compra los sueldos.
- G) Disminución de las ventas por falta de poder adquisitivo de los ciudadanos.
- H) Reducción del mercado por quiebre de empresas al disminuir el consumo de los ciudadanos.

No es cuestión solamente de producir más, sino de introducir a más personas en el mercado para que la riqueza producida se distribuya con justicia. Eso haría que la moneda no se devaluara, dado que lo producido podría ser absorbido por los ciudadanos y el excedente podría ser exportado con el esfuerzo de mayor cantidad de personas participantes del mercado. Al reducirse la capacidad de consumo de los ciudadanos, todo lo producido se vuelve más caro, en menor proporción al haber menos consumidores potenciales y con menos perspectiva a futuro, porque se mira a corto plazo el efecto de las estrategias comerciales.

El país ha tenido un crecimiento económico dispar en los últimos 40 años y ello se debe a distintas razones, según afirma Alieto Aldo Guadagni (2020):

El país enfrentó en esos años serias dificultades, entre las que podemos señalar las siguientes seis: (1) un gran déficit fiscal, (2) el estancamiento de las exportaciones, (3) la ausencia de inversiones productivas, (4) la prevalencia de empleos de baja calidad con pobre remuneración, (5) insuficiente stock de capital

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

modernizado, y (6) una de las mayores inflaciones del mundo moderno.

Estas reflexiones tienen toda la razón, porque son las causas por las cuales se devalúa una moneda nacional, como fue expresado en su momento en el marco teórico. El déficit fiscal debilita las posibilidades de acción del Estado frente a los servicios que brinda a la sociedad, reduciendo las personas a las que puede llegar, la calidad de los servicios, el mejoramiento de la eficiencia de los mismos, y la asunción de compromisos cuando toma deuda de terceros, sean ellos prestadores locales o internacionales.

4.2.2. La inflación en Argentina

La inflación es el aumento de los precios de costo de producción y de venta de los bienes y servicios, por la alteración de la cadena productiva. Esto podría darse por distintas razones. En el último año, 2019, la inflación terminó con un valor del 53, 81% en 2019. Pero esta cifra se venía acumulando durante los años y gobiernos anteriores. Para darnos cuenta del avance, veamos el siguiente cuadro:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 7: La inflación anual en Argentina (2011-2019)

			EN E	FE B	M AR	AB R	M AY	JU N	JUL	AG O	SE P	OC T	NO V	DIC
20 11	23,9 7%		2,1 0%	1,5 0%	2,1 0%	1,8 0%	1,3 3%	1,5 6%	1,6 6%	1,8 5%	1,8 2%	1,5 2%	1,4 6%	1,8 6%
20 12	25,9 8%		1,8 4%	1,7 9%	2,2 7%	2,1 9%	1,8 1%	1,6 3%	1,8 0%	1,9 3%	1,9 2%	1,7 2%	1,8 1%	2,0 4%
20 13	23,2 8%		2,6 1%	1,1 4%	1,5 0%	1,4 3%	1,6 3%	2,1 9%	2,6 3%	2,1 4%	2,1 2%	2,1 1%	2,3 8%	3,3 0%
20 14	38,5 3%		4,6 2%	4,3 1%	3,4 2%	2,5 9%	2,2 8%	2,2 0%	2,4 7%	2,6 5%	2,4 8%	2,2 5%	1,8 6%	1,8 7%
20 15	27,5 0%		2,0 8%	1,4 8%	2,1 2%	2,0 1%	2,0 0%	1,5 3%	1,9 2%	2,1 7%	1,9 2%	1,5 2%	2,2 0%	3,8 0%
20 16	40,3 0%		3,6 0%	4,8 0%	3,2 0%	6,7 0%	3,5 0%	2,9 0%	2,4 0%	0,5 0%	0,8 0%	2,9 0%	1,9 0%	1,6 0%
20 17	24,8 0%		1,6 0%	2,1 0%	2,2 0%	2,1 0%	1,8 0%	1,3 0%	2,1 0%	1,5 0%	1,6 0%	1,5 0%	1,4 0%	3,1 0%
20 18	47,6 5%		1,7 6%	2,4 2%	2,3 4%	2,7 4%	2,0 8%	3,7 4%	3,1 0%	3,8 9%	6,5 3%	5,3 9%	3,1 5%	2,5 7%
20 19	53,8 1%	Anuali zado al último mes	2,9 1%	3,7 7%	4,6 8%	3,4 4%	3,0 6%	2,7 2%	2,2 0%	3,9 5%	5,8 9%	3,2 9%	4,2 5%	3,7 4%

Fuente: Estudio del amo (2021), <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>.

La inflación ha crecido por no haber atendido el costo del transporte, tanto público como privado, que aumentó por la falta de inversión en extracción de hidrocarburos. Pero también hubo una falta de inversión en la generación de energía renovable, haciendo que las infraestructuras energéticas existentes tuvieran que hacer un esfuerzo mayor para cubrir la demanda creciente por el aumento demográfico y el crecimiento económico de las empresas en su producción.

También la corrupción política tuvo su cuota de culpa, al desviarse caudales públicos del Estado a cuentas privadas, quitándole al Estado la financiación de sus funciones y roles, al igual que el mejoramiento de las estructuras de servicio a los

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

ciudadanos. A esto se agrega el sostenimiento y costo de sueldos, que aumentó por la inclusión de nuevos empleados públicos sin la rendición de un rol útil para la sociedad.

Pero lo más grave aún es la falta de inversión en nuevos proyectos de inclusión social en la clase pobre, a la que se le brinda una cuota, sin la exigencia de un servicio público, ni una formación profesional que le permita independizarse de la ayuda del Estado. Como la sociedad aumenta por el crecimiento demográfico y esto no se soluciona, cada vez son más los ciudadanos pobres que piden una ayuda al Estado sin salir con ello de su estado de miseria, pasando varias generaciones en la misma situación, o peor. Porque la educación formal y laboral pública no es suficiente para brindarle a todos ellos lo que necesitan, porque la tasa de pobreza es superior a lo que las escuelas y universidades pueden recibir hoy en día, además de la tasa de abandono escolar y el nivel con que terminan sus estudios.

Así es que se aumenta la presión tributaria sobre las empresas en su producción, colocando un piso de costo cada vez más alto, deduciéndose que el precio final es cada vez mayor, lo cual hace difícil la posibilidad de su consumo. Todo ello lleva también al endeudamiento público fiscal e internacional, porque la recaudación pública del Estado por vía de los impuestos es inferior a lo que necesita para cambiar la realidad social de los argentinos. Eso lleva a que los argentinos en situación de pobreza y de indigencia deban recurrir a otros medios para buscar lo que el Estado no le provee. Así surge el aumento del narcotráfico, la delincuencia organizada, el tráfico de personas y de armas, la corrupción política que avala este avance.

Asimismo, la recaudación pública exorbitante se utiliza incorrectamente y prueba de ella es el aumento constante de los impuestos para financiar al Estado, dando como resultado índices socioeconómicos negativos para la economía y para el país. El Estado argentino ha financiado muchas veces su actividad con deuda, agravando la situación precaria que venía llevando; otras veces lo hizo con emisión monetaria, lo cual lleva a la inflación por la falta de respaldo económico: no se produce lo suficiente y no hay una producción que dé valor al peso emitido. Además, el dinero que recauda no tiene un patrón de continuidad, ni una buena distribución a los sectores que podrían levantar la economía argentina, por lo que se destina al sostenimiento del aparato

Matías Ruiz de Luque

burocrático, dejando muy poco para las inversiones locales, tanto del Estado como de los ciudadanos argentinos, lo cual ahuyenta a los inversores extranjeros, por todas las consecuencias negativas que trae esta política (Cachanoski, 2019).

Estos impuestos han llevado a estas consecuencias (Cachanoski, 2019):

1. **Déficit en la recaudación pública:** no son suficientes los impuestos debido a la caída del PBI.
2. **Aumento de los trabajadores sin pago de su carga social:** debido a la imposibilidad de mantener su personal en blanco por la enorme cantidad de impuestos.
3. **Violación sistemática del derecho de propiedad:** al recaudar mucho más de lo que se necesita, los trabajadores llevan sus ahorros a otros países con mejores perspectivas.
4. **Aumento de la deuda internacional para financiar el gasto público:** se toma en otra moneda deuda para cubrir los faltantes de la recaudación pública deficitaria.
5. **Emisión de moneda para cubrir el déficit:** se imprimen billetes para cubrir con ello el déficit, pero provoca inflación.

Asimismo, esta decisión política tiene una consecuencia económica en el PBI, al no poder crecer con semejante peso, por mantener los sueldos de los políticos altos y la inversión baja. Porque entre el 2012 y el 2018 aumentó un 18,7% el empleo público, aumentando la cantidad de empleados en el Estado, que ya era abundante. De hecho, creció más el empleo público que el privado, lo cual produce déficit en las cuentas. También una consecuencia de este aumento es el bajo crecimiento económico del PBI, que está por debajo de la deuda contraída. Porque mientras los países del mundo crecían un 3,7%, la Argentina cayó un 2,6% y un 1,6% en 2018 y 2019 (BESMEDRISNIK, 2019).

Todo este aumento sistemático de los impuestos se debe a la falta de un plan económico y social acorde a la crisis, no tienen prioridades en la asignación de partidas presupuestarias para los distintos ministerios, porque va cambiando de gobierno en gobierno y no se resuelven los problemas de fondo de los gobiernos anteriores, sumando otros del gobierno de turno. Esta falta de planificación nacional, provincial y municipal es la razón por la que los impuestos son mal manejados, mal controlados, mal cobrados

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

y se convierten en una carga para los trabajadores, hundiendo a más ciudadanos en la pobreza, impidiendo que salgan los que ya se encuentran en ella, y espantando las nuevas inversiones tanto nacionales como internacionales.

4.2.3. La devaluación del peso argentino (2016-2019)

Como hemos visto al tratar el tema de la devaluación de la moneda nacional, ésta puede valor por varias razones, dado que es el medio de intercambio en una economía y su pérdida afecta la capacidad de compra de bienes y contratación de servicios de los ciudadanos. Uno de los factores es la relación con el dólar, que es una moneda internacional aceptada en muchos países del mundo:

Tabla 8: Cotización del dólar en relación con el peso

	Varia ción anual dólar oficial (según último mes del año)	EN E	FE B	M AR	AB R	M AY	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
20 11	8,06%	\$3,9 9	\$4,0 2	\$4,0 4	\$4,0 7	\$4,0 9	\$4,1 0	\$4,1 4	\$4,2 1	\$4,2 0	\$4,2 4	\$4,2 7	\$4,2 9
20 12	13,99%	\$4,3 2	\$4,3 4	\$4,3 6	\$4,4 0	\$4,4 6	\$4,5 1	\$4,5 7	\$4,6 2	\$4,6 8	\$4,7 5	\$4,8 2	\$4,8 9
20 13	32,62%	\$4,9 6	\$5,0 2	\$5,1 0	\$5,1 6	\$5,2 6	\$5,3 6	\$5,4 8	\$5,6 4	\$5,7 7	\$5,9 0	\$6,1 0	\$6,4 9
20 14	30,45%	\$7,8 7	\$7,8 0	\$7,9 3	\$7,9 3	\$8,0 1	\$8,0 6	\$8,1 2	\$8,3 0	\$8,3 1	\$8,4 0	\$8,4 3	\$8,4 6
20 15	52,48%	\$8,5 5	\$8,6 3	\$8,7 2	\$8,8 1	\$8,9 0	\$8,9 9	\$9,1 0	\$9,2 0	\$9,3 3	\$9,4 6	\$9,6 0	\$12, 90
20 16	21,71%	\$13, 58	\$15, 50	\$14, 40	\$14, 10	\$13, 80	\$14, 80	\$14, 80	\$14, 70	\$15, 10	\$15, 00	\$15, 70	\$15, 70
20 17	17,20%	\$15, 70	\$15, 30	\$15, 20	\$15, 20	\$15, 90	\$16, 40	\$17, 45	\$17, 10	\$17, 10	\$17, 45	\$17, 10	\$18, 40

Matías Ruiz de Luque

2018	100,00 %	\$19,40	\$19,85	\$19,90	\$20,30	\$24,40	\$28,40	\$26,90	\$36,20	\$40,30	\$35,00	\$36,80	\$36,80
2019	57,61%	\$36,40	\$38,30	\$42,30	\$43,20	\$43,80	\$41,50	\$42,90	\$57,00	\$55,50	\$58,22	\$57,75	\$58,00

Fuente: Estudio del Amo (2021), <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>.

Como podemos apreciar, el aumento del dólar ha hecho retroceder al peso a nivel internacional, devaluando la capacidad de compra de bienes y contratación de servicios en el mercado internacional. Pero, además, el dólar es tomado por el gobierno a un precio establecido y por el mercado de divisas a otro precio distinto, porque no se quiere aceptar que el dólar está más alto que lo estimado y, con ello, no se quieren asumir las consecuencias de tener que ajustar los gastos públicos para evitar que se siga devaluando el peso.

Según Europa Press (EUROPA PRESS, 2019), el peso argentino se ha devaluado en la era de Macri un 83,8%, lo que significa casi una pérdida total de su capacidad de compra en los mercados internacionales. Esta devaluación la juzga a partir de su relación con el dólar.

4.2.4. Cierre de empresas

En el período de gobierno de Mauricio Macri, cerraron un total de 24.537 empresas (iPorfesional, 2020), lo cual significa unos 11.761 empleadores menos que en 2018 (LETRA, 2020). La cantidad de empleadores a fines de 2015 eran de 568.737 y terminó el período de Cambiemos con 544.200, lo cual significa una reducción de las empresas (y por ende del mercado) del 4,3%. Si se calcula que han llegado a tener hasta 10 trabajadores por empresa, entonces estamos hablando de aproximadamente unos 245.370 empleados que se han quedado sin trabajo y no son sólo ellos los afectados, sino las familias que sostenían con ese sueldo.

Esos porcentajes parecerán poco, pero implican una reducción de la capacidad de consumo de bienes y servicios por el cierre de empresas, porque del achicamiento de la economía familiar, produciendo un efecto de endurecimiento de las condiciones de vida de los ciudadanos y las empresas.

La tasa de desempleo y de cierre de empresas privadas nacionales e internacionales marca el grado de contracción de la economía argentina, por la

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

reducción de los ingresos en los hogares. Así es que se dan multiplicidad de consecuencias socioeconómicas que abordaremos al tratar la tasa de inflación.

4.2.5. Índices de precios al consumidor

Es importante, para entender cómo ha afectado el consumo durante el período que estamos estudiando, los índices de precios al consumidor, porque marca el aumento de la inflación en los productos al público masivo. En el caso de los chocolates, tenemos el siguiente estado de situación por región:

Tabla 9: Índices de precios al consumidor por región

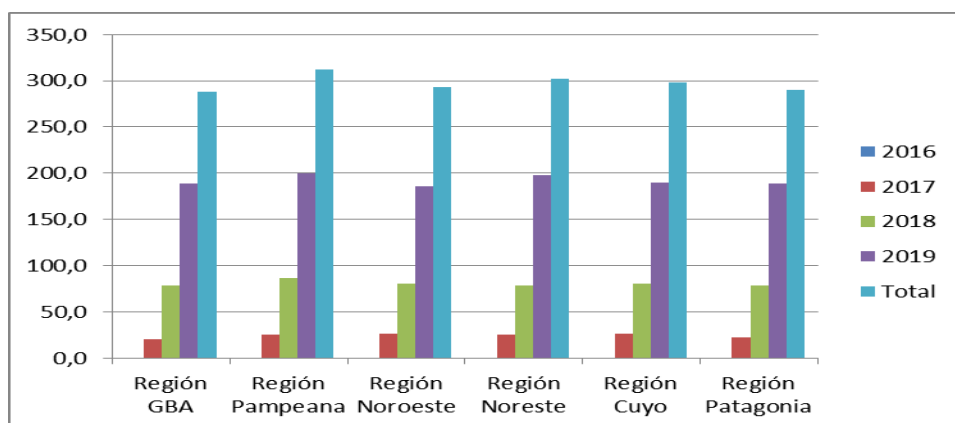
Aumento anual de los precios por región					
AÑOS	2016	2017	2018	2019	Total
Región GBA	0,0	20,7	78,3	189,0	288,0
Región Pampeana	0,0	25,3	86,8	199,5	311,7
Región Noroeste	0,0	26,1	81,0	185,7	292,7
Región Noreste	0,0	25,5	78,4	198,2	302,1
Región Cuyo	0,0	26,5	80,9	190,2	297,6
Región Patagonia	0,0	22,3	78,6	189,2	290,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de lo proporcionado por el INDEC en <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>.

Esta situación muestra que ha tenido un aumento por año y por región como se muestra a continuación:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 10: Comparación por año de los Índices de precios al consumidor por región



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de lo proporcionado por el INDEC en <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>.

El año 2016 se toma como año 0 y después el resto de los años se muestran con sus respectivos aumentos anuales hasta 2019; en la última columna se muestra el aumento total por de los porcentajes de aumento, sumándose los cuatro años (2016-2019).

4.2.6. Caída del consumo

Durante el período 2016 a 2019 se ha producido una caída del consumo debido a varios factores socioeconómicos, los cuales se mencionan a continuación y fueron expuestos con anterioridad:

- Aumento de la tasa de pobreza.
- Crecimiento de la tasa de desempleo.
- Cierre de empresas, con la consecuente cesación de empleados que las componían,
- Inflación de los costos y, consecuentemente, de los precios, como fue desarrollado en el punto anterior.
- Retracción del mercado, debido a los puntos anteriores.
- Devaluación de la moneda nacional frente a las divisas extranjeras, debido a la baja en la producción y venta de bienes y servicios, debido a las causas socioeconómicas nombradas.

El consumo ha caído, de acuerdo con Natalia Muscatelli (2020), según las siguientes cifras:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Tabla 11: Caída del consumo en Argentina (2019)

Caída del consumo			
Rubro	Porcentaje	Provincia	Caída
Golosinas y Snacks	10,2	Buenos Aires y Capital Federal	10,6
Alimentos perecederos y congelados	9,6	Provincias del interior	7,8
Bebidas alcohólicas	9,6		

Fuente: Elaboración propia a partir de Muscatelli, (2020).
https://www.clarin.com/economia/economia/consumo-cayo-7-3-2019-baja-menor-interior_0_h2heq2KJ.html?gclid=Cj0KCQjwkbukBhDRARIsAALysV5IVI1zJ2MUqGYJlnMgFcVcrv4VEryXKPsRzfgIxEbo60bKqM3KUNAApnpEALw_wcB.

Como se muestra, la caída afecta directamente el bolsillo del consumidor, especialmente en cuanto a golosinas y snacks, que es lo que nos interesa saber, especialmente en Buenos Aires y Capital Federal más que en el interior.

Además, las consultoras en las que se basa el artículo son Nielsen y Scenia, siendo las razones de la caída del consumo la pérdida de poder adquisitivo del salario frente a la inflación, la cual afectó la suba de los precios al consumidor.

Asimismo, según otra fuente, el consumo en los últimos 5 años se ha contraído un 13,5%, pasando de un consumo de chocolate per cápita en 2013 de 3,9 kg a 3,2 kg a 2018. A esto se agrega que el segmento cayó no solamente en Argentina, sino también en Brasil, medido en toneladas vendidas:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 12: Porcentaje de caída del consumo en Argentina y en Brasil (2013 vs. 2018)

Consumo de golosinas					
		Argentina		Brasil	
		2013	2018	2013	2018
Toneladas vendidas		164.100,00	141.900,00	667.000,00	583.300,00
Porcentaje de disminución respecto al total		100	13,53	100	12,55

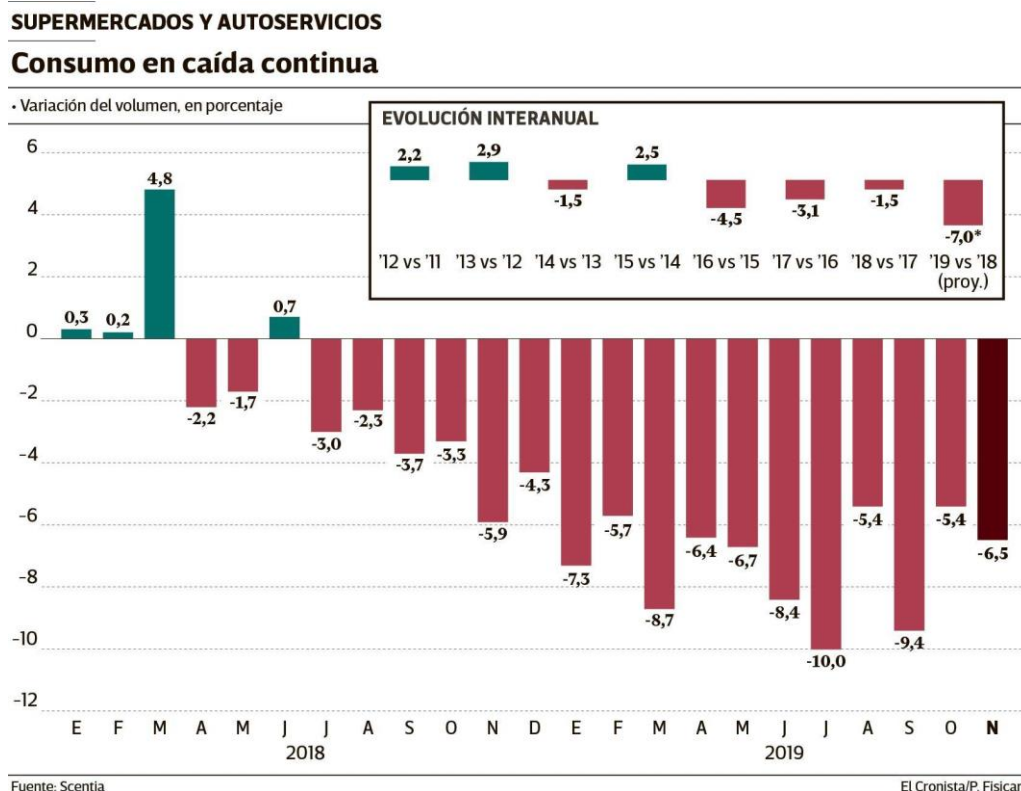
Fuente: Elaboración propia a partir de Agencia Télam (2019), <https://www.lavoz.com.ar/negocios/consumo-de-golosinas-de-argentinos-cayo-135-en-ultimos-5-anos/>.

Asimismo, las razones de la caída, de acuerdo a otra fuente (Crónica, 2019), se debe al cierre de kioscos durante el período de gobierno de Mauricio Macri (28.000), y a los problemas financieros de las empresas, como Vauquita, Mielcita –con despidos de 150 trabajadores-, Estancia Rosario –con despido del 80% de su personal-, y Tía Maruca, con 400 puestos de trabajo en peligro, según el artículo, que se suman al informe de cierre de empresas ya mencionado en puntos anteriores.

Según otra fuente, el consumo en caída libre fue continuo durante 17 meses desde Junio de 2018, reflejando un período de constantes caídas variadas como se refleja a continuación:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgallos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

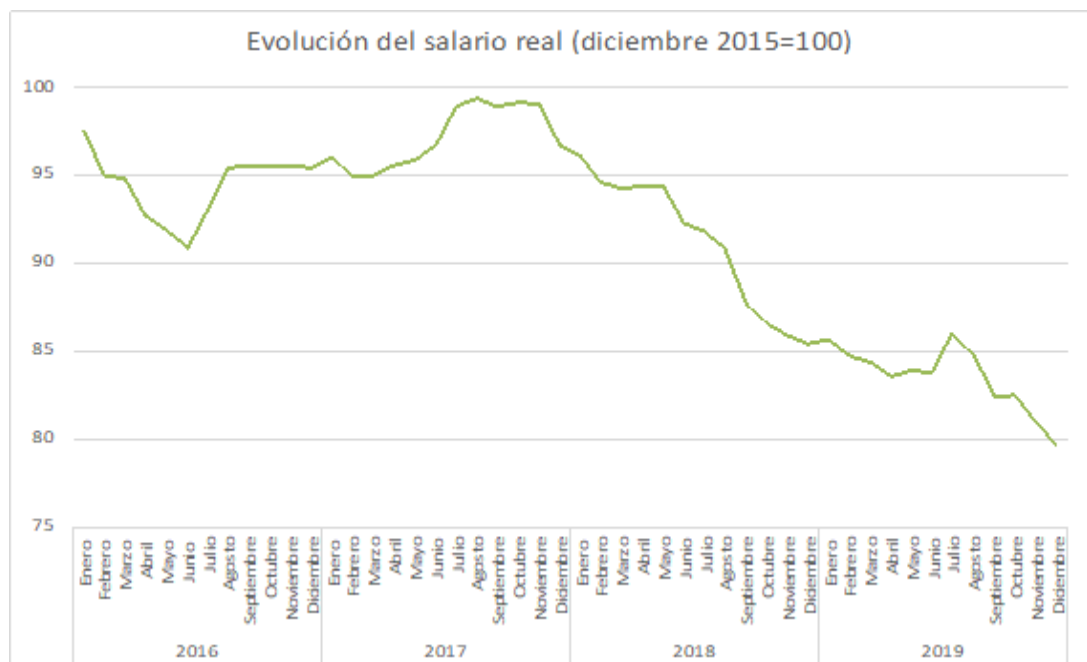
Gráfico 1: Caída del consumo en supermercados y autoservicios



Fuente: Boyadjian (2019), <https://www.cronista.com/economia-politica/El-consumo-en-crisis-la-era-Macri-cerro-con-cuatro-anos-de-caida-20191216-0044.html>.

Como dije con anterioridad, la suba de la inflación y la devaluación de la moneda nacional respecto a las divisas extranjeras, ha llevado al deterioro del poder adquisitivo del salario, perdiendo 20.3% entre 2016 y 2019, pero perdió un total de 17,5% los últimos dos años del gobierno de Cambiemos, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 2: Caída del salario real (2015-2019)



Fuente: Kacef O. (2020), <https://alquimiaseconomicas.com/2020/03/20/crecimiento-y-bienestar-entre-2010-y-2019-una-nueva-decada-perdida/>.

La caída del consumo afectó la producción de chocolates y golosinas entre un 3% y un 4% en cuanto al volumen. Esto afecta toda la cadena productiva, la conservación de empleos, especialmente en Arcor y Mondelez, como se verá, y la rentabilidad financiera y comercial para invertir (Lippo, 2018).

4.3. Entorno social

4.3.1. El problema del desempleo en Argentina

Según un informe de Infobae (DONATO, 2019), la tasa de desempleo en el año 2019 fue de 10,1%, casi un punto más que el año anterior, en 2018, que era de 9,2%. Esta cifra abarca a 1.967.000 personas que no tienen trabajo, por lo que no pueden aportar al sostenimiento del país, ni menos aún a su crecimiento económico. Entre los desocupados, los más afectados son los jóvenes (54%), entre los cuales las mujeres (23,1%) pierden más que los varones (18,5%).

También subió la cifra de subocupación del 9,8% al 11,8%, lo cual significa una precarización laboral por tratarse de trabajo en negro y por muchas horas, sin posibilidad de reclamo ni descanso. En comparación con gobiernos anteriores, la tasa de desempleo del gobierno de Macri es una de las más baja en 23 años: en el gobierno de

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Carlos Saúl Menem alcanzó a 17,5% en 1995, bajándola a 14,3% en 1999; en el gobierno de Fernando de La Rúa la tasa de desempleo aumentó a 17,4%, bajando a 8,5% con el gobierno de Néstor Kirchner; durante el gobierno de Cristina Fernández, con el INDEC intervenido, la tasa de desempleo marcó 10,5 % y 9,1% en 2011 y 2015, respectivamente. Pero el problema no es sólo la tasa de desempleo, sino también la tasa de pobreza e indigencia, que indica una reducción importante en la capacidad de generar empleo e inversión genuino y verdadero. Y en esto coloca a la Argentina en una situación crítica con soluciones a largo plazo.

Según Wikipedia (2021), el desempleo en Argentina entre 2016 y 2019 se describe de la siguiente manera:

“En 2016 de acuerdo a un informe de la consultora Tendencias Económicas¹⁹ y a otro de la Fundación de Investigaciones Económicas latinoamericanas, en los meses de enero y febrero de 2016 se produjeron 107 000 despidos, lo que aumentó la tasa de desempleo más del 0.5%. De ese total, la mitad —54 000 puestos de trabajo— tuvo lugar en el sector de la construcción.²⁰ Las razones de los despidos en la industria, otro sector en el que los despidos fueron importantes, fueron la caída de la demanda, la incertidumbre sobre el rumbo de la economía, el aumento de las tarifas energéticas y el de las importaciones.²¹ Entre diciembre de 2015 y marzo de este año hubo 141 542 despidos, según registró un informe del Centro de Economía Política Argentina (CEPA). De ese total de despidos, más de la mitad (52%) afectaron a trabajadores del sector privado.²³ La desocupación se convirtió en 2016 en una de las mayores preocupaciones de los argentinos según diversas encuestas” (Wikipedia, 2021).

También es importante ver la tasa de desempleo por provincia y por año, para ver el daño de la crisis socioeconómica y las posibilidades de progreso de la región y de cada provincia:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 13: Tasa de desocupación en Argentina por regiones y ciudades

Tasa de desocupación. Segundo trimestre de 2016 a primer trimestre de 2021																
Área geográfica	Año 2016			Año 2017				Año 2018				Año 2019				
	Trimestre			Trimestre				Trimestre				Trimestre				
	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3° ⁽⁴⁾	4°	
Total 31 aglomerados urbanos⁽⁴⁾	9,3	8,5	7,6	9,2	8,7	8,3	7,2	9,1	9,6	9,0	9,1	10,1	10,6	9,7	8,9	
Agglomerados del interior⁽⁴⁾	7,7	6,6	6,4	7,0	7,1	6,6	5,7	7,2	7,3	7,1	7,5	8,7	9,1	8,0	7,6	
Regiones																
Gran Buenos Aires	10,6	10,0	8,5	10,9	10,0	9,6	8,4	10,7	11,4	10,5	10,5	11,1	11,9	11,1	10,0	
Ciudad Autónoma de Buenos Aires ⁽¹⁾	8,5	7,9	5,7	7,9	7,0	7,3	5,9	8,6	7,8	8,4	6,9	7,2	9,2	7,9	6,9	
Partidos del Gran Buenos Aires ⁽¹⁾	11,2	10,6	9,4	11,8	10,9	10,3	9,2	11,3	12,4	11,0	11,4	12,3	12,7	12,1	10,8	
Cuyo	5,2	4,3	3,8	4,7	3,8	5,6	3,2	4,0	4,9	4,7	4,7	6,1	6,3	6,5	5,7	
Gran Mendoza ⁽¹⁾	4,4	4,2	3,3	4,7	3,7	4,4	2,7	4,2	5,5	6,4	5,9	8,4	8,8	8,6	7,3	
Gran San Juan ⁽¹⁾	7,8	4,8	5,1	5,9	4,5	9,0	4,8	4,7	4,6	2,0	3,1	3,2	2,3	3,0	3,5	
Gran San Luis ⁽²⁾ ⁽³⁾	2,8	4,0	3,6	2,3	2,8	3,5	1,2	1,9	3,3	2,7	2,8	2,0	3,3	3,9	2,9	
Noreste⁽⁴⁾	4,9	3,8	3,0	3,1	3,5	3,6	3,9	5,2	4,1	4,0	4,1	4,5	3,7	4,6	5,1	
Corrientes ⁽²⁾	5,1	4,2	3,7	3,9	4,1	3,4	3,1	4,7	4,5	6,0	7,2	7,1	5,2	6,4	5,2	
Formosa ⁽²⁾	5,6	4,2	3,5	2,9	3,0	3,1	3,6	2,8	3,6	4,8	3,6	4,1	5,5	4,3	4,0	
Gran Resistencia ⁽²⁾ ⁽⁴⁾	4,3	3,3	2,5	1,4	1,6	3,4	6,1	9,4	5,4	3,1	1,6	1,2	2,0	*	7,4	
Posadas ⁽²⁾	5,1	3,7	2,7	4,1	5,1	4,1	2,7	2,8	2,5	2,4	3,6	4,9	2,9	3,1	2,9	
Noroeste	6,8	6,2	6,0	6,5	6,9	6,7	5,9	6,8	7,6	6,6	7,2	9,5	9,4	8,5	8,3	
Gran Catamarca ⁽²⁾	8,5	6,0	6,2	10,8	9,6	8,6	7,4	7,4	9,3	8,1	8,7	9,5	9,3	9,5	7,5	
Gran Tucumán-Tafí Viejo ⁽¹⁾	7,4	7,7	7,9	7,7	7,0	7,7	5,0	7,0	8,8	7,0	7,6	10,6	10,7	11,1	9,7	

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Jujuy-Palpalá ⁽²⁾	4,5	2,6	3,7		4,2	7,4	5,9	5,9		7,1	5,9	4,6	6,8		11,4	7,5	4,8	6,8
La Rioja ⁽²⁾	4,4	4,8	4,2		4,8	4,3	2,8	3,7		3,7	2,3	4,5	4,7		6,8	7,4	5,9	5,0
Salta ⁽¹⁾	8,9	7,5	7,1		7,3	7,9	8,5	8,3		8,8	10,0	9,1	8,9		9,9	12,7	8,8	10,3
Santiago del Estero-La Banda ⁽²⁾	3,9	4,6	1,8		2,5	4,1	2,4	4,3		3,9	3,4	3,2	4,6		6,6	3,3	5,5	5,2
Pampeana	9,6	8,4	8,0		8,8	8,8	7,7	6,6		8,6	8,8	8,8	9,2		10,2	11,0	9,0	8,5
Bahía Blanca-Cerri ⁽²⁾	7,7	7,4	9,2		7,6	7,5	8,1	7,1		9,8	6,6	9,0	9,4		8,4	9,5	8,0	7,2
Concordia ⁽²⁾	5,8	5,8	5,6		7,9	5,9	4,2	4,6		8,0	7,0	5,4	5,0		10,5	10,4	9,4	9,1
Gran Córdoba ⁽¹⁾	11,5	9,8	8,0		9,6	8,1	9,1	6,6		10,3	10,8	9,1	9,2		11,3	13,1	11,0	9,5
Gran La Plata ⁽¹⁾	6,9	6,7	7,1		8,0	10,2	6,9	5,9		7,8	9,5	10,3	5,7		10,8	10,5	8,4	7,7
Gran Rosario ⁽¹⁾	11,7	9,3	8,6		10,3	10,8	8,4	7,6		9,2	8,0	7,9	12,8		11,7	10,6	8,7	8,7
Gran Paraná ⁽²⁾	4,1	3,6	5,0		4,4	2,2	4,6	3,0		4,2	5,0	5,7	5,6		5,6	8,2	5,7	4,5
Gran Santa Fe ⁽¹⁾	5,0	3,8	5,1		5,2	5,1	3,1	3,3		6,7	7,0	3,6	3,0		5,5	7,4	5,0	5,5
Mar del Plata ⁽¹⁾ ⁽³⁾	11,6	12,1	10,6		10,4	11,9	9,0	9,3		8,5	8,2	11,8	12,8		10,1	13,4	10,2	11,1
Río Cuarto ⁽²⁾	10,5	6,2	9,1		9,1	6,9	6,2	5,7		6,8	7,4	7,8	8,1		7,1	6,2	4,5	5,7
Santa Rosa - Toay ⁽²⁾	4,7	5,9	7,6		8,6	6,0	6,8	7,8		4,9	11,1	13,2	10,1		10,6	11,2	10,8	8,3
San Nicolás-Villa Constitución ⁽²⁾	8,4	9,2	6,3		6,6	5,4	7,8	6,9		6,4	9,0	10,9	11,3		10,7	10,3	11,4	9,9
Patagonia	6,3	4,0	5,3		5,5	6,5	5,5	5,7		6,6	5,9	5,6	6,0		7,0	7,1	6,6	6,6
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly ⁽²⁾	2,4	3,6	3,4		5,3	6,0	3,0	3,7		4,0	3,7	3,9	2,9		2,0	6,0	4,2	3,4
Neuquén-Plottier ⁽²⁾	8,6	2,5	6,7		5,0	7,5	6,2	5,8		5,5	4,2	5,3	4,8		3,5	5,4	6,2	5,7
Río Gallegos ⁽²⁾	6,3	5,5	6,4		3,3	4,3	6,0	6,9		8,1	6,2	6,6	9,0		10,7	9,4	6,5	6,4
Ushuaia-Río Grande ⁽²⁾ ⁽⁶⁾	6,9	5,6	5,9		7,7	6,2	5,7	5,5		7,5	6,8	6,9	6,9		13,0	9,4	10,3	9,5
Rawson-Trelew ⁽²⁾	7,0	5,6	5,9		8,2	9,9	8,5	8,9		12,5	11,7	7,9	9,7		12,3	9,3	9,1	10,9

Matías Ruiz de Luque

Viedma-Carmen de Patagones (2)	4,6	2,7	0,8		1,1	1,6	1,7	3,6		2,4	5,2	3,4	6,1		5,2	4,2	2,5	4,7
Total aglomerados de 500.000 y más habitantes (5)	10,1	9,3	8,1		10,1	9,5	8,9	7,7		9,9	10,5	9,8	9,9		10,8	11,6	10,5	9,6
Total aglomerados de menos de 500.000 habitantes (4)	5,9	4,6	4,8		5,2	5,2	5,3	4,9		5,8	5,4	5,3	5,7		6,5	6,1	6,0	5,8

Fuente: INDEC (2021), <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>.

De todos estos datos brindados por el INDEC, podemos deducir lo siguiente:

- Donde se registra mayor desempleo es en la provincia de Buenos Aires, más concretamente en los partidos del conurbano bonaerense.
- Le sigue a Buenos Aires en tasa de desempleo la región del Noroeste y la región Pampeana en tercer lugar.
- El desempleo se ha mantenido a lo largo de los años, y ha bajado muy poco en varias provincias, en otras ha subido hasta casi el doble.
- El Noreste y el Cuyo son las regiones con menores tasas de desempleo del país.

Estos datos sirven para tener en cuenta el estado de la población al momento de invertir en alguna de estas provincias o, incluso, por región. Además, ayuda a entender la efectividad o ineficiencia de las políticas del Estado para bajar esta tasa de desempleo y sus consecuencias socioeconómicas.

También es importante verificar la cantidad de habitantes por provincia, para saber las posibilidades de recepción de las propias inversiones en la sociedad a la que se quiere ofrecer los propios productos y servicios.

4.3.2. Tasa de pobreza en Argentina

En Argentina, la tasa de pobreza ha ido aumentando a lo largo de los períodos presidenciales, debido a distintas razones, que tienen su causa en malas políticas económicas, corrupción política, falta de priorización de la educación, descuido de

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

políticas de generación de empleo genuino, falta de acceso al crédito con buena tasa de interés, aumento innecesario de los impuestos y destino dudoso de los fondos recaudados, entre tantas razones.

Pero, concretamente, en el gobierno de Mauricio Macri (INFOBAE, 2019), se comenzó con una tasa de pobreza de 27,3% y se terminó con el 35,4%, lo cual significa una mayor parte de la población marginada y aumento de la vulnerabilidad de la población en situación de precariedad social. Este porcentaje de población significa que 15,8 millones de personas no cuentan con los servicios básicos cubiertos y no llegan a fin de mes con su sueldo.

Este aumento se debió a la política de ajuste de Cambiemos, dado que se quiso bajar el déficit fiscal sin generar a la par fuentes genuinas de trabajo, entonces muchos ciudadanos no pudieron hacer frente a los aumentos de tarifas y quedaron endeudados; lo mismo pasó con las empresas que, al quebrar, dejaron a ciudadanos en situación de desempleo, que es la causa principal de la pobreza. A esto se agrega la caída del ingreso del hogar en un 13,8%, pero en los estratos de población más baja, que según el INDEC es del 40%, la caída del ingreso principal en el hogar es del 16,6%. Los hogares han buscado para compensar la pérdida, encontrar otros trabajos de forma independiente, pero que no les han reportado una ganancia sustancial.

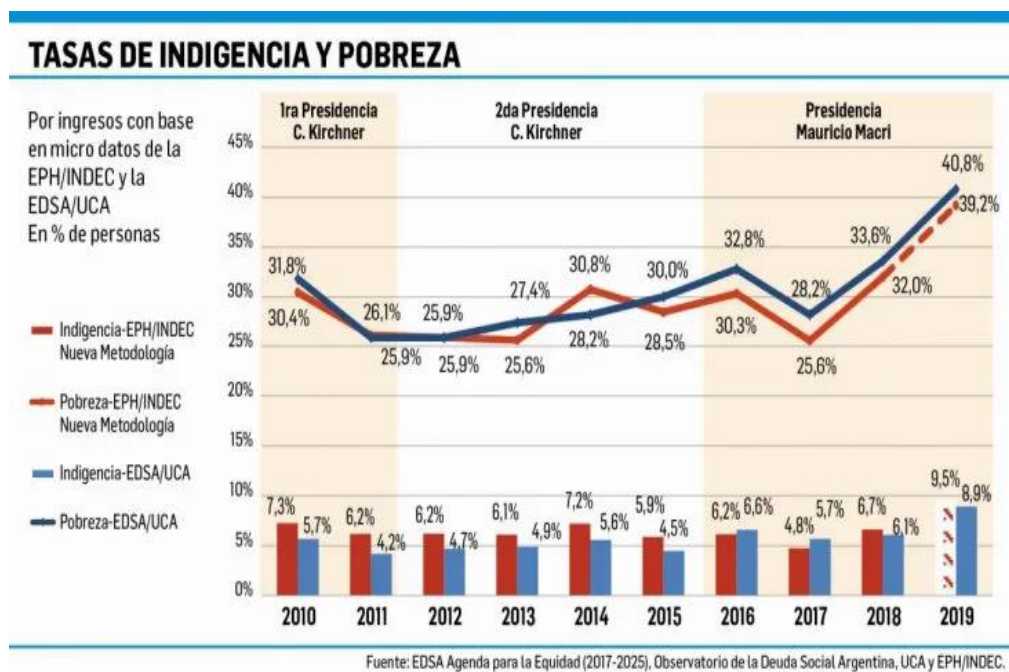
A esto se agrega el problema de la inflación, que le ha quitado al sueldo la capacidad de consumo, al permanecer igual durante todo el año y aumentar los precios de los bienes y servicios que desea adquirir. Este achicamiento del poder adquisitivo es lo que se llama devaluación de la moneda nacional, que es la que nos permite intercambiar bienes y servicios a un precio razonable. Eso no sucede cuando aumenta la inflación y la moneda nacional pierde valor por alejarse de los precios.

Según un informe de la UCA (Ámbito, 2019), el gobierno de Mauricio Macri terminó su mandato con un aumento de la pobreza de 5,4% más que el informado en septiembre de 2019 (35,4%), lo eleva la cifra final a 40,8%. Esto significa que 2,8 millones de argentinos terminaron por debajo de la línea de pobreza, sumándose a los que ya se encontraban allí (15,8 millones). A las causas ya mencionadas sobre el aumento de la pobreza, se agrega el estancamiento social, es decir, los ciudadanos que

Matías Ruiz de Luque

se quedaron sin trabajo no consiguieron uno nuevo, ni pudieron reinventarse para encontrar otra fuente de trabajo nueva. He aquí un cuadro que resume el aumento y su comparación con otros gobiernos anteriores:

Gráfico 3: Evolución de la tasa de pobreza e indigencia en Argentina



Fuente: *Ámbito Financiero* (2019), <https://www.ambito.com/economia/segun-la-uca-macri-termina-su-gestion-408-pobreza-n5069686>.

Entre los sectores más afectados se encuentran los obreros y empleados en relación de dependencia, los trabajadores que no son profesionales, y a los niños, adolescentes y a los que se encuentran en la etapa de juventud, totalizando unos 7 millones de personas que se encuentran en esa situación de precariedad con un futuro incierto.

4.3.3. El problema de la nutrición en Argentina

En Argentina hay un grave problema de nutrición, tanto en niños como en mujeres embarazadas, que sufren desnutrición y obesidad. Los niños menores de 6 años padecieron anemia en un 16,5%, agravándose cuando se trata de niños entre 6 y 23 meses, porque la cifra aumenta a 35,3% de los niños en dicho parámetro de edad. El grupo de niños entre 2 a 5 años carece de vitamina A en un 14,3%; al sur del país, en la Patagonia, hubo deficiencia de vitamina D en niños de entre 6 a 23 meses (2,8%). A

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

todo ello se agrega un 10,4% de obesidad en los niños que rondan una edad menor a los 6 años (Abeyá Gilardón, 2014).

En cuanto a la obesidad, es marcado el aumento de peso en las mujeres que rondan los 10 a los 49 años, en particular se ven afectadas las embarazadas entre un 20 a un 24%.

En el año 2019, según la Segunda Encuesta de Nutrición y Salud (Infobae, 2019), las personas que tienen entre 5 y 17 años cuentan con problemas de sobrepeso u obesidad en un 20,7% y 20,4%, respectivamente. En los niños de 0 a 5 años, la cifra es menor, pero sigue siendo alarmante si la comparamos con la que se mantiene a nivel mundial: 13,6% contra 2,3%, respectivamente. Esto afecta la altura promedio que debería tener para la edad y el peso promedio de acuerdo con la altura esperada.

Este problema, según el informe, es afectado por los ingresos familiares, siendo un 22% más pronunciado en familias pobres que en aquellas que tienen ingresos suficientes. A ello se le agrega que los patrones de alimentación en los niños que tienen problemas de obesidad son deficientes, faltando la ingesta de pescados, frutas y verduras en los alimentos a incorporar en la dieta, al igual que la variedad de verduras de distinto color; además, se agregan alimentos no recomendados: bebidas azucaradas, pastelería, galletitas dulces, snacks y golosinas, que no tienen valor para la alimentación saludable. A todo ello se suma el bajo consumo de lácteos, el salteo del desayuno y la ingesta constante de azúcar y golosinas.

Estas cifras están en consonancia con lo dicho por la UNICEF (2019) respecto a la alimentación de niños y adolescentes, quienes sufren hambre oculta -falta de nutrientes y vitaminas- en las edades inferiores a cinco años, en un promedio de 1 cada 5. A estas falencias se agregan la malnutrición, la ingesta de alimentos procesados, la falta de ingesta de leche materna por ser reemplazada por sustitutos entre otros (p. 7).

Entre las enfermedades que señala la UNICEF (2019) como más graves se encuentran las siguientes:

- a) **Desnutrición:** lleva a un crecimiento deficiente, a contraer infecciones y, eventualmente, a la muerte. Además, acarrea una capacidad de conocimiento

Matías Ruiz de Luque

deficiente, imposibilidad de afrontar las responsabilidades de la escuela, llevando a un rendimiento escolar deficiente. Todo ello derivará en la imposibilidad o reducción de la generación de ingresos laborales suficientes para mantenerse.

- b) **Hambre oculta:** Consiste en la falta de nutrientes necesarios para el crecimiento del niño en pleno desarrollo. Este panorama afectará la inmunidad frente a las enfermedades y la maduración de los tejidos.
- c) **Sobrepeso:** se trata de una afección en el peso adecuado a la edad del infante, lo cual puede traerle problemas en el corazón, en el sistema inmunológico y una autoestima baja; además, la obesidad lleva a la diabetes y a trastornos en la alimentación y su procesamiento (p. 10).

El problema, según UNICEF (2019), es que el 59% de los niños no consumen alimentos provenientes directamente de animales y el 44% no incluyen frutas y verduras y frutas en sus dietas (p. 19). Las causas son variadas, pero incluyen temas de política alimentaria, económico-sociales y climáticas, debido a los cambios en las regiones destinadas al cultivo (p. 7).

4.4. Entorno cultural

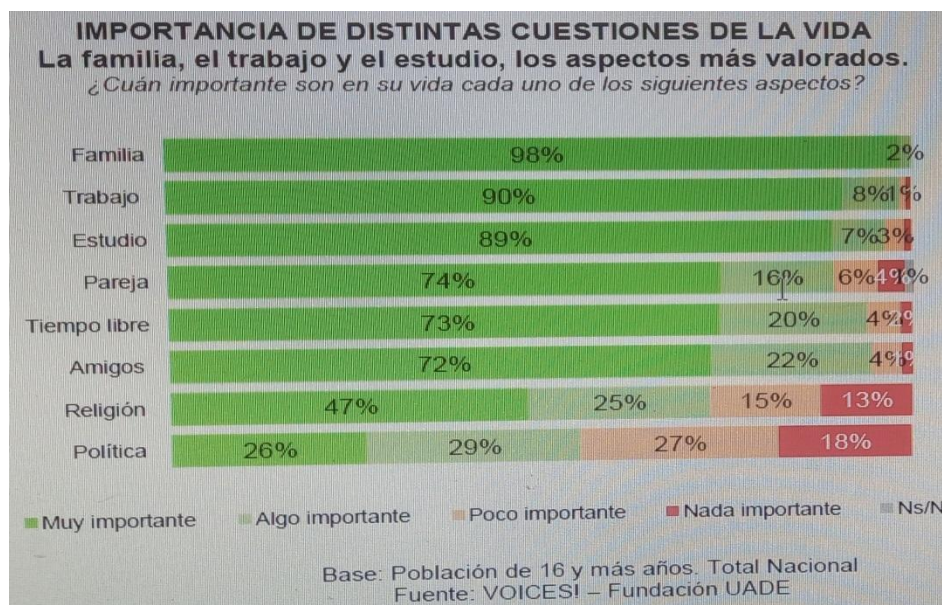
4.4.1. Los valores de los argentinos que vertebran sus decisiones

Los valores culturales tienen una notable importancia en el presente siglo, debido a la toma de conciencia de ellos como criterios de decisión de las personas, al momento de elegir los productos que ofrecen en el mercado, o frente a las tendencias y novedades que surgen en la sociedad. Pero hay algunos valores que tienen más importancia que otros, de acuerdo con los argentinos, debido a su pliegue por unos por encima de los otros.

El Centro de investigaciones Sociales, perteneciente a la Universidad Argentina de la Empresa, hizo una investigación al respecto, para dirimir la cuestión sobre la importancia de los valores en el año 2018. Como es una cuestión social, la realidad es cambiante y dinámica. Pero sirve a modo de reflejo de las bases de la decisión de los argentinos. En esa investigación de campo se buscó saber cuáles eran los valores que ponderaban como superiores la familia, sobre los valores más comunes como argentinos, sobre los valores de los mismos encuestados y su evolución (o deterioro) en el tiempo.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Gráfico 4: Jerarquía de valores culturales para los argentinos



Fuente: Centro de Investigaciones Sociales (2018), <https://www.uade.edu.ar/media/wvln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>.

Como aquí podemos apreciar, entre los valores que más tienen importancia para los argentinos, la familia se ubica en el primer lugar, seguido por su mantenimiento mediante el trabajo; en tercer, lugar el estudio y, en cuarto, la pareja. Esto marca la importancia del grupo familiar y de pertenencia frente a las otras preocupaciones, por lo cual la decisión de muchas decisiones de los argentinos, especialmente si involucran a algún miembro de la familia, como son los hijos, se tomará en cuenta este valor por encima de los otros. También lo que favorezca el estudio y el trabajo como promoción familiar y personal será tenido en cuenta al momento de tomar una decisión. Seguido a ellos estará la pareja, como relación personal, lo cual está después de la familia y su sustento. Estos valores también están asociados a los distintos sufrimientos que se vio sometido el pueblo argentino debido a las crisis socioeconómicas y que los valores le han funcionado para establecer prioridades.

Si miramos más de cerca los valores de los argentinos, tomados por género, tenemos el siguiente cuadro de situación:

Matías Ruiz de Luque

Gráfico 5: Jerarquía de valores por género y por edad

IMPORTANCIA DE DISTINTAS CUESTIONES EN LA VIDA CRUCE POR SEGMENTOS ("Muy importante")												
	TOTAL	GENERO		EDAD			NIVEL SOCIOECONOMICO				ZONAS	
		H	M	16 - 29	30 - 49	50 +	ABC1	C2C3	DE	CF	G.B.A	Interior
Familia	98%	97%	99%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	95%	98%	99%
Trabajo	90%	91%	90%	89%	90%	92%	88%	91%	90%	87%	93%	90%
Estudio	89%	86%	92%	90%	89%	88%	96%	90%	87%	81%	91%	89%
Pareja	74%	75%	72%	60%	80%	80%	69%	75%	73%	73%	78%	72%
Tiempo libre	73%	75%	72%	67%	77%	77%	81%	79%	68%	67%	75%	74%
Amigos	72%	74%	70%	73%	76%	68%	78%	79%	66%	78%	70%	73%
Religión	47%	38%	55%	40%	46%	56%	42%	44%	51%	30%	36%	53%
Política	26%	26%	25%	22%	27%	28%	34%	27%	24%	19%	22%	28%

Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
Fuente: VOICESI – Fundación UADE

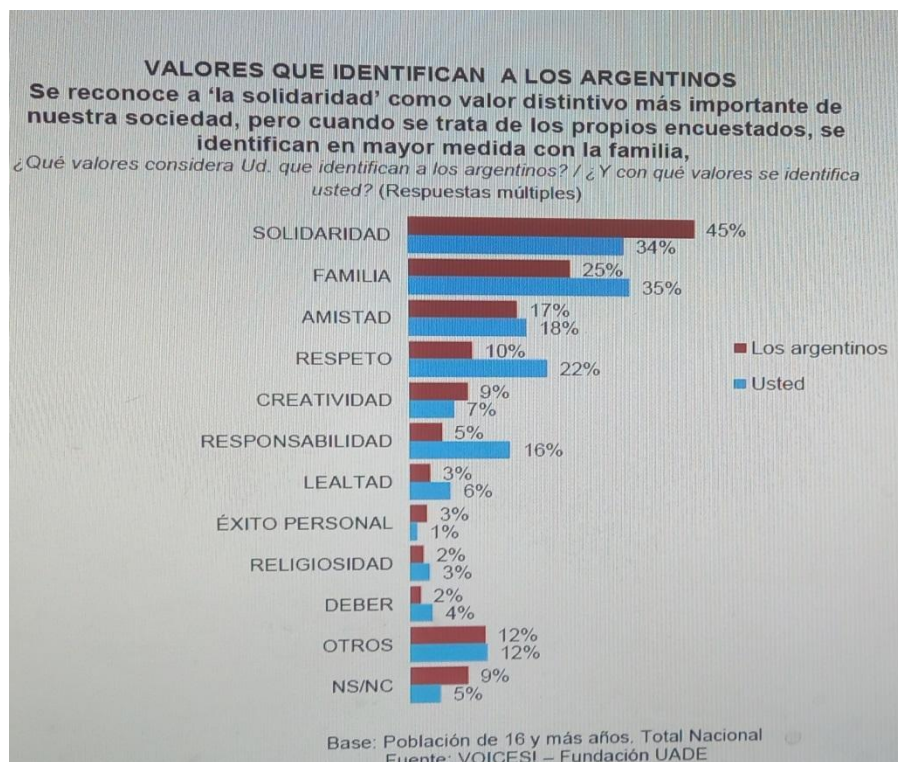
Fuente: Centro de Investigaciones Sociales (2018), <https://www.uade.edu.ar/media/wvln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>.

Como podemos apreciar, la familia sigue siendo importante para los argentinos, pero es más importante para las mujeres que para los varones, a la inversa que el trabajo. Pero en el estudio, las mujeres le dan más importancia que los varones como medio para alcanzar promoción y desarrollo. Además, se nota la diferencia que los varones le brindan a los amigos respecto al mismo rubro en el género femenino. Esto marca las diferencias de decisiones al momento de elegir un producto u otro, o el orden de prioridades al realizar las acciones.

Si tomamos los valores de los argentinos como conjunto que conforman un país, tenemos el siguiente cuadro de situación:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgallos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Gráfico 6: Valores que identifican a los argentinos



Fuente: Centro de Investigaciones Sociales (2018), <https://www.uade.edu.ar/media/wwln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>.

La solidaridad ocupa el primer lugar, señalando que la mayoría de los argentinos sufre o ha sufrido alguna calamidad o injusticia, siendo empático por la realidad del otro, para que no padezca lo mismo que uno. En el resto de los valores, se mantienen semejantes a las anteriores respuestas.

También se toma como diferencia la importancia de la familia para los encuestados en forma más incisiva que en el conjunto de los argentinos. Esto mismo pasa con la amistad, el respeto, la responsabilidad, y la lealtad, que reflejan los vínculos entre los argentinos.

Si tomamos esta última pregunta e indagamos por el género al momento de responder, tenemos el siguiente cuadro de situación:

Matías Ruiz de Luque

Gráfico 7: Valores que identifican a los encuestados por edad y género

OPINIÓN SOBRE LOS VALORES QUE LO IDENTIFICAN A USTED												
CRUCE POR SEGMENTOS												
	TOTAL	GENERO		EDAD			NIVEL SOCIOECONOMICO				ZONAS	
		H	M	16 - 29	30 - 49	50 +	ABC1	C2C3	DE	CF	G.B.A	Interior
FAMILIA	35%	31%	38%	31%	39%	34%	41%	37%	32%	41%	36%	34%
SOLIDARIDAD/GENEROSIDAD	34%	30%	37%	34%	37%	30%	41%	36%	31%	43%	31%	34%
RESPECTO	22%	22%	21%	22%	20%	24%	23%	20%	22%	20%	24%	21%
AMISTAD	18%	22%	15%	23%	16%	16%	27%	21%	15%	32%	16%	17%
RESPONSABILIDAD	16%	13%	18%	12%	18%	17%	19%	15%	15%	25%	16%	14%
CREATIVIDAD	7%	7%	7%	8%	6%	7%	8%	8%	6%	2%	5%	8%
LEALTAD	6%	5%	8%	6%	9%	5%	6%	8%	5%	5%	9%	5%
DEBER	4%	3%	4%	3%	3%	4%	7%	4%	3%	4%	6%	3%
RELIGIOSIDAD	3%	2%	4%	2%	3%	4%	5%	3%	3%	-	3%	3%
ÉXITO PERSONAL	1%	1%	1%	1%	1%	1%	4%	1%	1%	%	2%	1%
OTROS	12%	11%	13%	9%	11%	16%	12%	12%	12%	15%	21%	8%
NS/NC	5%	6%	4%	7%	3%	5%	-	4%	6%	5%	6%	4%

Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
Fuente: VOICES! – Fundación UADE

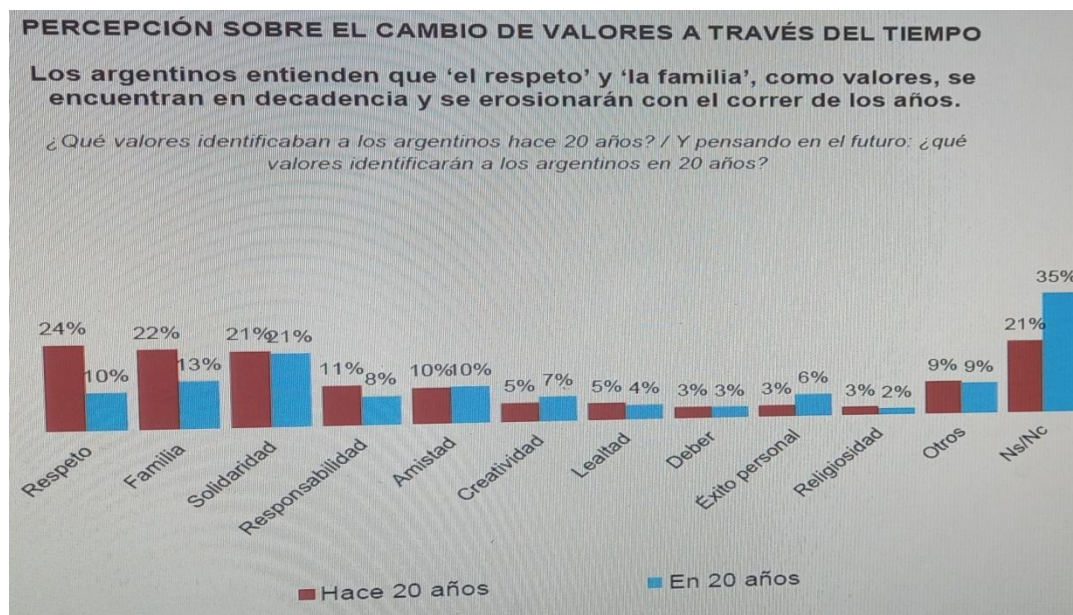
Fuente: Centro de Investigaciones Sociales (2018), <https://www.uade.edu.ar/media/w/wln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>.

Nuevamente, la familia es más importante para los varones que para las mujeres, al igual que la solidaridad, la responsabilidad y la lealtad. Para los varones, en cambio, son más importantes el respeto y la amistad, en una medida mayor que las mujeres. Esto nos llevaría a pensar que las mujeres están más vinculadas a la familia que los mismos varones. Habrá que buscar las razones en la biología y en estudios culturales más extensos para entender estos índices.

Por último, las personas valoran más lo que no tienen que lo que todavía conservan, y lo que pierden que lo que aún no se ha sentido necesidad de proteger. En este sentido, los argentinos sienten que la familia y el respeto se han ido perdiendo con el tiempo:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Gráfico 8: Deterioro de valores para los argentinos



Fuente: Centro de Investigación Social (2018), <https://www.uade.edu.ar/media/w/wln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>.

Los valores que se ven dañados aquí según la opinión de los argentinos están relacionados con los vínculos dentro y fuera de la familia, por lo cual lo relacional tiene una notable importancia en el momento de tomar decisiones.

4.4.2. Tendencias actuales de consumo y alimentación

Los adolescentes sufren problemas de obesidad y de anemia por la mala alimentación que consumen. Pero influye también el entorno en la gestación de estas patologías alimentarias, debido a la falta de educación al respecto, o no contar con el dinero para adquirir los alimentos que necesita para conservar su salud (Abeyá Gilardón, 2014).

Pero también es importante el cambio de paradigma \rightarrow producido en el siglo pasado- en la producción de los alimentos, que vienen procesados e industrializados, que no siempre tienen una gran proporción de elementos naturales, siendo reemplazados por aquellos que son previamente elaborados.

Matías Ruiz de Luque

El análisis de la ingesta de alimentos debe tener en cuenta el aspecto físico del consumidor, las posibilidades económicas con las que cuenta para adquirir los alimentos, las legislaciones que regulan el comercio de alimentos, y las costumbres, hábitos alimenticios de la población, que es la dimensión sociocultural.

Ahora bien, de acuerdo con el sistema de clasificación NOVA, según la cual se determina el grado de procesamiento de los alimentos, se encuentran tres grupos que se describen a continuación (Abeyá Gilardón, 2014):

Primer grupo, alimentos sin procesar o con un procesamiento mínimo, realizado con las manos y/o con instrumentos domésticos; segundo grupo, ingredientes culinarios, estos son obtenidos de una fracción del alimento o de la naturaleza, normalmente no se consumen aislados y se usan con los del primer grupo, para preparar platos tradicionales de cada cultura alimentaria. El tercer grupo comprende los alimentos procesados o ultra procesados listos para consumir y bebidas (pp. 98-99).

Los chocolates y golosinas entrarían en el tercer grupo por las características de la composición y su modo de procesamiento. Abeyá Gilardón (2014) advierte que esta composición de los alimentos podría estar enfermando a la población debido a la “(...) alta densidad energética, los elevados consumos de hidratos de carbono refinados, azúcares agregados, bebidas azucaradas, grasas y alimentos de origen animal, y baja proporción de fibra, a la que se puede agregar baja proporción de lactancia materna” (p. 99).

4.4.3. Características de los consumidores en Argentina

Los argentinos buscan ciertas características en la compra de los chocolates y ellas son las razones por las que unas marcas sobresalen por el resto, más allá de las fortalezas y debilidades de cada una, que lo veremos más adelante al tratar el FODA de las empresas alimenticias.

En un chocolate se busca la **generación de placer**, para que le brinde un momento de disfrute a quien lo consuma. Además, debe contar con otras características, como ser la **adecuación al consumidor**, si este es adulto o un menor de edad, sus **preferencias** y **creencias emocionales** y hasta **culturales**, entre las que se encuentra la **trayectoria** de una marca en la región o el país, y también que esté **orientado a la familia**.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Pero esto no es suficiente, porque, al momento de comprar un chocolate, los consumidores argentinos buscan la **comparación de precios con el gramaje** entre los distintos productos ofrecidos por las marcas competitivas, para saber quién ofrece mayor cantidad de chocolate al menor precio y si vale la pena pagar más por un chocolate, si éste tiene una promesa de sabor más intenso o variado, que es también otro criterio que buscan los argentinos al comprar un producto u otro. Pero si se ha de comparar el precio con el sabor, está primero éste antes que aquél, incluso en cuanto al tamaño y el porcentaje de cacao. Porque, en definitiva, el chocolate debe primero causar placer (Mercado, 2021).

Otra preocupación de los consumidores de los chocolates es la **relación del consumo y la salud** (Mercado, 2021), porque algunos chocolates son buenos para el corazón, por su efecto antioxidante. Además, está la preocupación de la cantidad de azúcar que tiene el chocolate y como ello repercutirá en la salud por la cantidad de glucosa en sangre. A esto se agrega los **aportes para la alimentación**, especialmente si se trata de personas menores de edad y en plena fase de crecimiento (IALIMENTOS, 2016).

Asimismo, la exigencia de los consumidores argentinos en materia de chocolates apunta a la **pureza del producto**, es decir, que sea lo más cercano a lo real, sin aditivos que pudieran dañar la salud en el corto o mediano plazo. En este sentido, el consumidor argentino busca calidad en los productos que consume, en lo cual tiene mucho peso la trayectoria de las marcas y lo que comunica respecto a lo que ofrece en sus chocolates. Este requisito genera **fidelización de los clientes** en el tiempo (Melici, 2021).

Pero todo ello no explicaría toda la preferencia de una marca sobre otra en el tiempo, más en el ámbito del chocolate, que busca generar placer. Por ello, el consumidor también exige **innovación en los productos**, para que se puedan experimentar nuevos sabores (Mercado, 2021), que se agregan a los ya experimentados en el pasado. De lo contrario, el consumidor encuentra una saturación de su paladar por probar siempre lo mismo y se va a otras marcas para experimentar algo nuevo (Melici, 2021).

Matías Ruiz de Luque

A todas estas exigencias de los consumidores en el territorio argentino, se le suman las facilidades que tienen las empresas de alimentos que estudiaremos (Arcor, Mondelez y Georgalos), en cuanto a fortalezas y oportunidades aprovechadas, amenazas y debilidades, que lo abordaremos más adelante.

Por otro lado, los consumidores de golosinas y chocolates buscan siempre gustos nuevos, porque el gusto se satura rápido con los que le ofrece el mercado. Entonces, se exige a los negocios que ofrecen al mercado los chocolates y golosinas, nuevos gustos, lo que impulsa el crecimiento del mercado en **variedad e innovación** de los productos, para deleitar el paladar. Pensemos que el gusto que saborean los consumidores dura unos minutos en la boca de ellos, por lo cual tiene que ser **variado e intenso**. Además, el sabor de los chocolates debe abarcar **muchos segmentos** de públicos distintos. Esto marca otra característica del mercado de chocolates, que es su **proceso dinámico de cambio**: quien se queda con los sabores tradicionales pierde competitividad.

Asimismo, los chocolates y golosinas deben **estar disponibles** para los consumidores en los distintos puntos geográficos y canales de comercialización, para estar al alcance de los clientes potenciales. Según Rivera Ríos (2018), el 70% de los chocolates en Argentina se venden a través del canal de los kioscos, al estar más cercano al barrio, seguido por los supermercados (p. 21). Incluso el consumidor desea que estén **disponibles a toda hora y lugar** (p. 22).

Además, el público de hoy requiere que el producto (Rivera Ríos, 2018), especialmente, en cuanto a los chocolates, estén elaborados de tal manera que sean una “(...) alimentación **conveniente y fácil**, con **productos que faciliten cocinar y que estén listos para consumir**” (p. 22).

Pero, por encima de los requerimientos anteriores, el consumidor desea hoy favorecer el **cuidado de su salud**, siendo light, o que cuiden en algún aspecto su salud si padecen alguna enfermedad, como la diabetes, o la celiaquía, presentando chocolates bajos en azúcar, o sin TACC. O también que los consumidores quieran alimentarse sanamente y cuidar su figura son requerimientos de los clientes que compran estas golosinas y chocolates.

Lippo (2018) sostiene que los líderes del sector de chocolates y golosinas entienden que los consumidores buscan deleitarse con sus productos en la medida en **que tengan dinero y no sumen kilos** a su peso. Además, la compra sigue siendo

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

generada por impulso en un 55%, que son las personas que no estaban pensando comprar chocolates y golosinas al momento de llegar al punto de venta.

A todo ello se suma que, según *Kantar Worldpanel*, los argentinos leen la **lista de ingredientes** con los que está compuesto el producto en un 71%, y que el 60% está preocupado por el consumo de productos con **menor cantidad de azúcar** (Lippo, 2018).

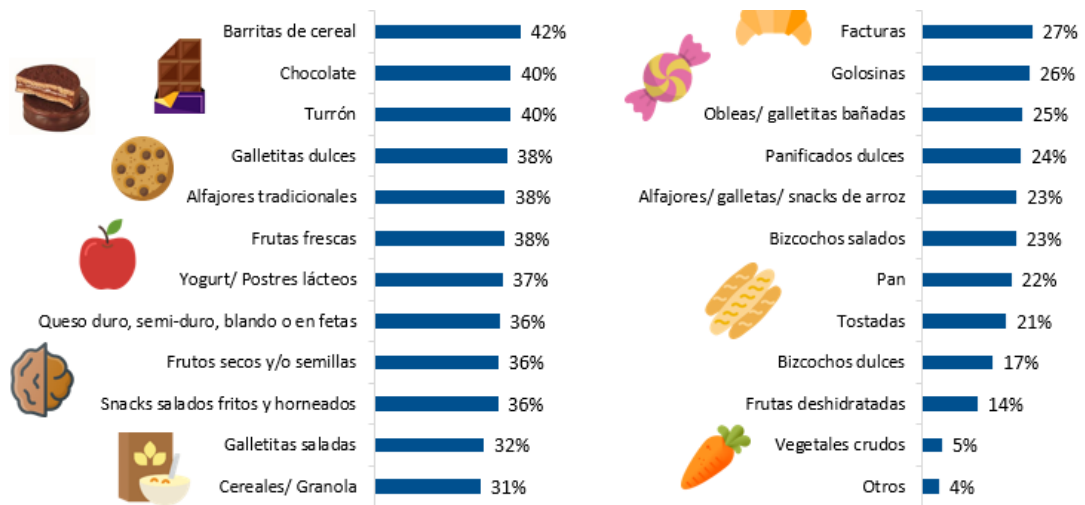
Asimismo, el consumo saludable está elegido en primer lugar en un 90%, según una encuesta realizada por Arcor a los consumidores argentinos, siguiéndole una dieta balanceada (65%), y en tercer lugar la medida justa en lo que se come (81%) (Arcor, 2018). La ingesta de alimento entre comidas se llama colaciones y según el estudio de Datos Claros, realizado para Arcor, el 70% lo realiza y el 65% lo hace con “(...) golosinas, galletas, *snacks* y postres” (Arcor, 2018).

Entre las características que debe tener una colación para ser elegida se encuentran la disponibilidad de la misma, el precio que debe pagarse por ella, que sea rica para el paladar, que sea posible comerlo en cualquier momento y lugar, sacie el deseo de comer, que tenga un empaque práctico y, por sobre todas las cosas, que sea una proporción justa para que conserve la salud y evite el exceso (Arcor, 2018).

Entre las colaciones más elegidas por los consumidores se encuentran las siguientes:

Matías Ruiz de Luque

Gráfico 9: Colaciones más elegidas por los argentinos entre comidas



Fuente: Arcor (2018), <https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/encuesta-que-comes-entre-comidas>.

Como podemos apreciar, los chocolates se encuentran al tope de la lista de preferencias de los consumidores, sólo superado por las barritas de cereal y compartiendo lugar con el turrón como golosina específica. Las golosinas en cuanto grupo están superadas por otros alimentos.

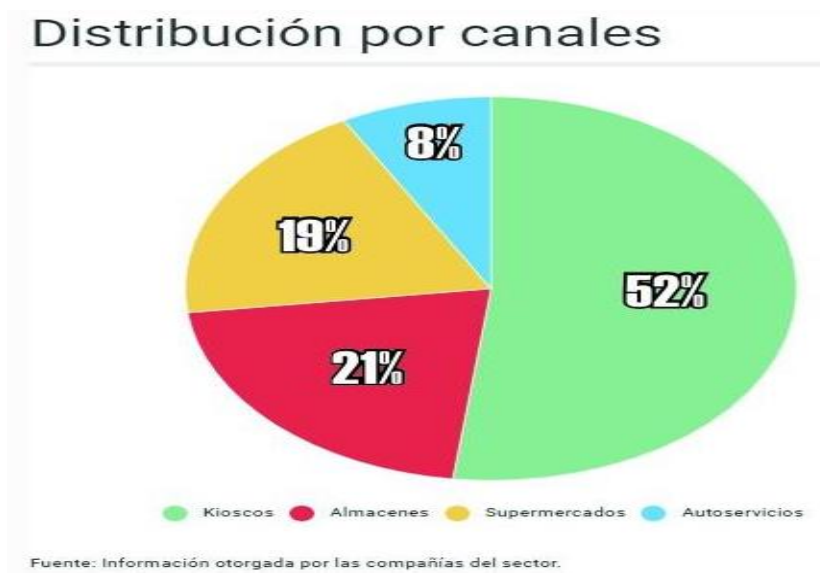
Asimismo, dentro del consumo de chocolates y golosinas, ocupa un lugar importante el kiosquero, que desarrolla una empresa familiar pequeña o mediana, con una distribución terciarizada. Es muy importante este canal por la cercanía al público de barrio, por los exhibidores de productos accesibles a los potenciales consumidores, y por los carteles promocionales de los productos que diferencian a unos kioscos de otros.

En este sentido, Lippo (2018) entiende que los kioscos son el principal canal por el que se venden los chocolates y golosinas (52%), seguido por los supermercados (19%). Es por ello que los líderes apuntan sus estrategias en mayor medida en estos canales que en los restantes. Los kioscos son unos 100 mil en todo el país, lo cual permite la **disponibilidad**, uno de los **requisitos de compra** de los clientes potenciales.

Esta tendencia de venta por los kioscos en primer lugar también es reafirmada por el sitio web Kiosco Radio en su editorial, mostrando la preferencia de los kioscos en la elección de los consumidores de chocolates y golosinas para realizar su compra. Aquí se presenta el panorama de los canales de comercialización (2019):

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Gráfico 10: Distribución de ventas de chocolates por canales de comercialización



Fuente: Kiosco Radio (2019), <https://kioscoradio.com/nota/613/como-vender-golosinas-en-tiempos-de-comida-saludable-y-bajas-calorias>.

4.4.4. Las particularidades del público millennial

Los consumidores *millennials* de golosinas y snacks tienen ciertas características comunes que los caracterizan al momento de consumir. Estas son importantes que sean tenidas en cuenta por las empresas que ofertan sus productos si desean ser recordadas y elegidas por este grupo tan selecto, pero influyente.

En primer lugar, este grupo de jóvenes (Tomei, 2018), que rondan una edad entre los 20 y los 30 años, está preocupado por la salud y el aspecto físico, en cuanto a la ingesta de azúcar, nutrientes, grasas y también en cuanto al cuidado de su figura corporal (p. 91).

Además, son personas que les gusta **probar productos nuevos**, buscando la innovación y el desafío en cuanto a sabores, empaque, comunicación publicitaria y a las estrategias que utilizan para captar la atención de este público. Buscan nuevos formatos y presentaciones de los mismos productos (p. 83-84).

Matías Ruiz de Luque

Es del agrado de los *millennials* también la percepción de la marca (Tomei, 2018), en cuanto a que la empresa que la promociona haga eventos masivos, o patrocine algún evento o persona reconocida, o haga promociones de ventas interesantes (p. 85).

Los snacks deben ser, por todo ello, saludables, fáciles de digerir en todo tiempo y lugar, y adaptados al estilo de vida que han decidido tomar (Tomei, 2018). En cuanto a su forma de vida, los *millennials* son personas que hacen **deporte**, que pasan poco tiempo en el hogar debido al ritmo acelerado de trabajo y estudio, pasan mucho tiempo en el transporte y se preocupan por su **régimen alimentario**. Algunos de ellos tienen hijos, por lo cual quieren inculcarles **hábitos de comida más saludables** (pp. 84-89).

También es importante el **cumplimiento de las promesas** que hacen las empresas al ofrecer sus productos (Tomei, 2018), porque de ese modo los recordarán y promoverán a sus amigos. A esto se agrega la empatía que la empresa muestra por su target, en este caso los *millennials*, porque ello es tenido en cuenta en cuanto cercanía a la realidad de los consumidores (p. 90).

Asimismo, son personas que pasan muchas horas delante de una computadora (Tomei, 2018), y que se comunican constantemente por medio de dispositivos móviles, porque ellos tienen mucha velocidad de conexión y al instante, sin tener que esperar demasiado (p. 91).

Igualmente, es importante que los mensajes tengan un valor emocional (Tomei, 2018), de tal manera que los conmueva. En este sentido, especialmente en la venta de golosinas y snacks, tienen mucha importancia los aspectos intangibles, que son signo de comunicación de los tangibles. Pero, por sobre todas las cosas, al consumidor *millennial* le gusta ser parte activa en la comunicación de los productos (p. 93). En este sentido, es importante el uso de frases memorables de productos que también sean dignos de recordar. Así, por ejemplo, Arcor ha utilizado la frase **Natural Break**, para referirse al momento de distensión en el trabajo o en el estudio dedicado a descansar las fuerzas, momento en el que es oportuno para comer un snack. También, en cuanto a golosinas y chocolates, la misma empresa ha sacado la promoción de los chocolates bajo el lema Tu porción justa (p. 70).

Al público objetivo de los *millennials* le gustan los **mensajes originales**, en cuanto a la innovación deslumbrante de sus productos, siendo una empresa pionera respecto a la competencia. A su vez, es tenido en cuenta por este público, el que una

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

empresa se dirija a **distintos públicos**, o *multitarget*. Es decir, un producto dirigido a los *millennials* puede también estar dirigido a un público menor, pero con la adaptación del mensaje publicitario (p. 97).

En la promoción de un producto, los *millennials* miran la **trayectoria de la marca**, que tenga cierto recorrido en el mercado y la experiencia la avale (Tomei, 2018). Ello lleva a la **familiaridad de la marca** con el público, en cuanto a que atiende las necesidades particulares del público al que se dirige. Es importante, más si pensamos en la ingesta de alimentos saludables, la **calidad de los productos**, porque ello brinda seguridad y confianza. Ésta también se ve impulsada cuando una marca es **líder en el mercado** y reconocida por los formadores de opinión, como son los diarios y consultoras de mercado. Si el producto atrae y seduce al público *millennial*, éste lo promocionará a sus amigos; de lo contrario, será su detractor (pp. 97-98).

Es muy importante, para la llegada al público de los *millennials* (Tomei, 2018), el uso de *influencers*, que son las personas que tienen una posibilidad de afectar la decisión de compra de los productos de las empresas, basados en sus experiencias. Al elegir al *influencer*, se debe tener en cuenta el vínculo que tiene con sus seguidores. Además, las recomendaciones deben estar basadas en la experiencia de esa persona con los productos de la empresa, porque los seguidores evalúan la veracidad de su propuesta, a la vez que la seguridad y afecto que le tienen a ese seguidor. También la propuesta de un *influencer* no debe estar basada en una mentira, sino que sea real y auténtica (p. 99-100).

5. Diagnóstico de las empresas entre 2016 y 2019

5.1. Misión, visión y valores de las empresas

5.1.1. Arcor

Una empresa se la conoce mediante la visión, la misión y los valores que tiene para ofrecer a la sociedad. De acuerdo a ello, Arcor busca desarrollar una filosofía propia que es aportar valor económico, ayudar a la sociedad y cuidar el medio ambiente (Arcor, 2012). Esto se ve reflejado en su forma de ordenar el negocio:

Matías Ruiz de Luque

Misión: “Ser la empresa N°1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional” (Arcor, 2012, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>).

Visión:

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles (Arcor, 2012, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>).

Valores:

CONFIANZA

Construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

LIDERAZGO

Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

COMPROMISO

Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

RESPECTO

Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

INTEGRIDAD

Asumimos una conducta honesta,
transparente, coherente, austera y
responsable.

(Arcor, 2012, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>)

5.1.2. Mondelez

Mondelez internacional tiene como propósito y misión lo siguiente:

- a) Convertirse en la marca que elija la población mundial como comida rica y saludable.
- b) Ser un alimento que elijan los clientes para satisfacer su necesidad, con alta calidad de ingredientes, de tal modo que puedan progresar las personas que lo consuman como el planeta del que se extraiga.

(Mondelez International. *Purpose and Mission*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Purpose-and-Mission>)

En cuanto a los valores de Mondelez, esta empresa pone el acento en los siguientes:

- a) Amar a los consumidores y las marcas que ponen en el mercado-
- b) Buscar el progreso cada día.
- c) Valorar lo que es correcto.

(Mondelez international. *Our values*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Our-Values>)

5.1.3. Georgalos

Georgalos tiene una misión y una visión concretas, como lo detalla su pagina de internet y se detalla a continuación:

Misión:

Brindar productos deliciosos y de calidad, asegurando una experiencia única y convirtiendo cada instante en uno inolvidable. (Georgalos (2021). *Filosofía*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/empresa>).

Visión:

Matías Ruiz de Luque

Ser una compañía líder en Argentina y Latinoamérica, y destacarse en el mercado con nuevas unidades de negocio para satisfacer las necesidades de todas las personas. (Georgalos (2021). *Filosofía*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/empresa>).

En cuanto a los valores, la página de internet de Georgalos menciona los siguientes:

- a) "Integridad: Demostramos respeto y honestidad en cada actividad que realizamos.
- b) "Responsabilidad: socialmente comprometidos con el entorno.
- c) "Confianza: negocios confiables y transparentes.
- d) "Distribución: flexible y eficiente, llegando a todos los puntos del país.
- e) "Calidad: continuo control de los procesos".

(Georgalos (2021). *Filosofía*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/empresa>).

5.2. Objetivos comerciales

5.2.1. Arcor

Los objetivos comerciales de Arcor han sido los siguientes (Arcor (2016). *Memoria y Estados Financieros*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2016.pdf>; Arcor, (2016). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/global/Reporte-de-Sustentabilidad-2016-Grupo-Arcor.pdf>):

- g) Conservar la calidad y cantidad de los productos que se le ofrecen a los clientes que consumen productos derivados del cacao. La calidad está asociada a la salubridad y sustentabilidad de los productos.
- h) Mantener el liderazgo de la venta de los chocolates, pero cuidando la relación con los empleados, en vistas a una responsabilidad social empresaria.
- i) Dirigir la venta de los productos de chocolates cuidando el medio ambiente, llevando a la toma de conciencia de su cuidado.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- j) Proyección de los productos de Arcor en el mercado internacional, con una participación cada vez mayor.
- k) Asociarse a otras empresas para ganar participación de mercado y elaborar un mejor producto en calidad y presentación.
- l) Ganar mayor participación de mercado y demanda de los productos de Arcor.

5.2.2. Mondelez

En cuanto a los objetivos comerciales, en todos los informes financieros presentados, Mondelez presenta siempre los mismos tres objetivos (Mondelez International. *2016 Annual report*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MPDF/0001193125-17-055858.pdf>):

- a) **Crecimiento en recursos humanos:** impulsan a la contratación de nuevo personal para que amplíe los negocios en las distintas regiones del mundo donde se encuentra presente la empresa, buscando que genere un buen clima de trabajo.
- b) **Crecimiento del negocio:** buscan el aumento -en fortaleza y rentabilidad- de los distintos segmentos del negocio a nivel global.
- c) **Crecimiento del impacto:** por medio de la mejora de la satisfacción y bienestar de los clientes respecto a nuestros productos.

5.2.3. Georgalos

Los objetivos comerciales de Georgalos han sido:

- a) Ganar mayor participación de mercado en todas sus líneas de productos.
- b) Elevar el nivel de calidad de sus productos, asociándose a otras empresas para lograrlo.

Matías Ruiz de Luque

- c) Innovación de los productos ofrecidos al público para aumentar su participación y ganancias en todas sus líneas.
- d) Mejora de la producción de sus alimentos mediante la innovación tecnológica, en vistas a competir con los líderes de mercado (Arcor, Mondelez).
- e) Desarrollar una política de responsabilidad social empresaria con todo el personal, generando un clima laboral favorable a la producción y el servicio a la comunidad.
- f) Ofrecimiento de productos de alta calidad a precios competitivos respecto a la competencia.
- g) Aumentar la participación de mercado nacional e internacional por cada año de ejercicio.
- h) Aumentar el volumen de producción de las líneas de chocolates por año de ejercicio.

5.3. Participación de mercado

5.3.1. La participación en el mercado de chocolates de Arcor

La participación de mercado es importante como dato de las empresas para saber la extensión del negocio en forma territorial, la relación con la competencia, la penetración de los productos en el cliente y también la proyección del negocio en el futuro.

En la participación de mercado de Arcor en los chocolates y golosinas, he entrevistado a Miguel Dillon, quien es el gerente marketing de la línea de chocolates de dicha empresa. Para ello, en primer lugar, me ha hecho una síntesis de la situación macroeconómica del momento (2016-2019):

“En general, lo que pasó, entre 2016 y 2019, [fue que] el consumo se vio fuertemente afectado. La política de Macri no priorizó el consumo interno. El consumo interno tiende a mantenerse o a la baja. Otros datos dieron mejor: la infraestructura, la industria, pero no el consumo. Las empresas de consumo masivo sufrieron”.

“Otro impacto fuerte de macroeconomía que tuvimos fue las devaluaciones que sufrimos. Con Macri el dólar se fue a las nubes. Y lo otro que se fue a las nubes fue el riesgo país y las tasas de interés”.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

“Arcor, en 2016, cuando asume Macri, decide tomar deuda, para con eso comprar parte de La Serenísima. Emite emisiones negociables. Entonces, se endeuda en dólares, esperando una política estable, de crecimiento, y en el medio empieza la debacle, vuelan las tasas de interés, se devalúa [el peso], y Arcor empieza a perder plata más por temas financieros, por soporte de esa deuda que por realmente la operación en sí. Por eso Arcor se le complicó mucho: caída de consumo, tasa de interés, devaluación. El negocio no soportaba, el negocio era sano, pero en términos financieros, hizo que Arcor perdiera plata”.

“En el medio, ¿qué otra política le juega en contra a Arcor? La política de apertura de las importaciones. Nosotros, en Argentina, veníamos con el modelo kirchnerista, muy cerrado, en general, y a partir del 2016... veníamos de un modelo bastante proteccionista, y cuando asume Macri, abre, libera, y empiezan a entrar importaciones en los diferentes segmentos de productos. Entonces, empresas como Arcor... no es nada de otro mundo y es lo lógico de cualquier mercado, pero empiezas a competir en cierta manera. Arcor tenía más block blindado en el mercado interno. ¿Me entiendes? Y sobre todo empiezan a entrar productos de Brasil, [de manera] muy fuerte, por la diferencia de tipo de cambio, nos empiezan a entrar [productos] brasileros de bajo precio”.

“Dicho todo eso, es un resumen de cómo tanto las variables macroeconómicas le afectan a Arcor en su estado de resultados, en su operación, en sus resultados [operativos], como también la política económica de apertura le afecta en términos competitivos. ¿Por qué? Porque es verdad que cedimos parte del Market Share, si quieres”.

A continuación, le pregunté cuál fue el volumen de producción –en peso y unidades- en chocolates y golosinas entre 2016 y 2019, y él me contestó lo siguiente:

“No tengo números exactos, pero en golosinas y chocolates, tenemos el 65% del mercado. Y habremos perdido unos 5 puntos, no en manos de Mondelez. Eso no es así, Mondelez no crece, sino en manos de los [productos] brasileros, en manos de los *players* más de precio, ¿sí?, que entraron en ese contexto favorable para la importación. Y no solamente pierdes participación de mercado, sino que pierdes cierta rentabilidad.

Matías Ruiz de Luque

¿Por qué? Porque tienes que empezar a competir con jugadores de precio y eso te erosiona la rentabilidad. Porque vos tienes que empezar a accionar los productos tuyos, intentar bajarle el precio, no aumentar tanto, porque tienes competidores que te están entrando por abajo. Entonces la rentabilidad también se ve erosionada por temas competitivos. ¿Entiendes? Pese a eso, no le fue mal a Arcor en términos [comerciales], sí cuando ves los resultados muy orientados por el tema de la deuda. En términos de la operación en sí, no perdimos, digo, en general, [más que] cinco puntos, en un gran mercado”.

Después le pregunté cuál fue la tasa de participación de mercado de Arcor entre 2016 y 2019, siendo ésta su respuesta:

[Respecto al volumen de producción] “El mercado de golosinas es de más o menos unas 80.000 toneladas, y es un mercado que ha caído entre un 2% y un 3% en volumen a la baja. El consumo en Argentina viene cayendo, y los mercados se vienen achicando. Si quieres, párate en 80.000 y haz una reducción del 3% año a año. Ese es el mercado [de golosinas]. Como te dije, Arcor, en ese período, pudo haber caído un poquito más en pos de defender la rentabilidad: ceder algo más de volumen para defender la rentabilidad. ¿En manos de quién? En manos de los [productos] brasileros. Yo te digo, teníamos el 65% del mercado, el otro [los competidores], el 35%, [que comparten] entre Mondelez, algunos *players* locales, como Georgalos, Lheritier, Lipo; esto es en golosinas, después hablamos de chocolates. Y unos [productos] brasileros, que tenían unos cinco puntos, pasaron a tener diez puntos del mercado”.

“En términos de chocolates, también, un mercado más chico: unas 50.000 toneladas, y también un mercado que fue a la baja del 2016 al 2019, con caídas del 2% por año. Arcor tiene menos que en golosinas: el 60% [de participación de mercado]. Y quizás ahí podemos hablar de que mantuvo un poco más la participación [de mercado]. Quizás cedimos más en golosinas y mantuvimos más en chocolates. Y en chocolates, la gran diferencia, sí, fue que, a diferencia de golosinas, por ahí ingresó más competencia de multinacionales. En golosinas, viste, para diferenciar, [entraron más productos] brasileros de [bajo] precio, empresas pequeñas, pero con capacidad instalada, con muy buena productividad y costos, que por tipo de cambio entran [al mercado argentino]”.

“En el caso de [los] chocolates, los competidores son un poquito más grandes, [como empresas] multinacionales: Mondelez, sí, más activo con la marca Milka, y

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

tienes Nestlé, con Kitcat, que es un producto que entró fuerte en esa época, y tienes a Ferrero, con Nutella, Ferrero Roger, Kinder”.

“Entonces, en esa época, con la política de Macri de apertura [de las importaciones], las [empresas] multinacionales apostaron más, creyendo en un país, se vinieron con más presencia de ellos. Igual, Arcor es bastante líder: te podría decir que se mantuvo en el mercado, con un poquito más de preponderancia de los *players*, pero sin perder drásticamente [*market*] share. Pero lo que vos te tienes que llevar -y hoy seguimos igual- es que el consumo no crece. Estamos en un país en el que los mercados se vienen achicando: cada vez tenemos más pobreza, con menor poder adquisitivo, y... entre el 2016 y 2019 Arcor tuvo este problema financiero, pero en general, vos lo que ves es que no hay inversión, cada vez hay [menos] salidas, las empresas se achican, no pueden echar gente, porque está la prohibición de despido, pero si no... No es un país en que las empresas vienen a apostar y a crecer, ¿no? Tienden a retirarse. Arcor no, porque Arcor tiene su gran negocio y su fuente de volumen acá en la Argentina”.

A partir de esto, le he preguntado sobre los productos nuevos se han introducido en ese mismo período:

[Respecto al lanzamiento de nuevos productos], “se mantuvo la dinámica. Arcor es una empresa que parte de su propuesta de valor, su negocio, se basa, sobre todo en estos negocios de golosinas y chocolates, en la dinámica de los lanzamientos. ¿Por qué? Porque son negocios de impulso, le decimos nosotros, de tentación. La gente se tienta a probar las cosas nuevas. Por eso, Arcor entra todo el tiempo, entra y sale con productos. Eso se mantuvo, no cambió”.

También me pareció importante saber si hubo diferencias de lanzamientos nuevos en cada año, a lo cual ha contestado lo siguiente:

“Quizá sí, con esto de competencia más de precio, tuvimos que focalizar más en productos, más de precio, más accesibles, trabajar con marcas B, le decimos nosotros. ¿Viste? [Son] segundas marcas para un consumidor más empobrecido. Eso sí creció a diferencia de años anteriores”.

“Nosotros tenemos marcas como Misqui, que son marcas de Arcor, que trabajan como segundas marcas y que en esa época también tomaron preponderancia. Se

Matías Ruiz de Luque

mantuvo la dinámica y la cantidad de lanzamientos, pero con más foco en precios y en segundas marcas, para un consumidor más empobrecido”.

Además, me interesaba saber cómo se han enfrentado a las crisis y devaluación de la moneda a lo largo de los años, a lo cual ha contestado lo siguiente:

[Respecto a las estrategias] “Hubo cambio de estrategias. Primero: te cambia mucho la estrategia cuando vos estás acostumbrado a tener una intensidad competitiva baja, y de golpe el país se abre y empiezan a entrar los jugadores de afuera, y aumenta la rivalidad competitiva. Y vos tienes que ser un poco más agresivo. Como te dije en este caso, muy apalancado en productos de precio de Brasil, entonces nosotros tuvimos que cambiar un poco la estrategia. Y empezar a darle mucha importancia a este porfolio de segundas marcas, que quizá en el pasado no se daba. Ahí hay un primer cambio”.

“¿Qué otro gasto macroeconómico? Nosotros tuvimos que recortar gastos fijos fuertemente, por la devaluación, porque no bancaba los resultados y eso impacta en el presupuesto de publicidad, que es un gasto fijo. Tuvimos que recortar a cero los presupuestos de publicidad. Dejamos de invertir en campañas de comunicación. Entonces, claramente que hay un cambio de estrategia. Porque nosotros construimos a través de la comunicación, construir valor en nuestras marcas, nuestros productos. De golpe, durante dos o tres años, tienes que ir a cero [en presupuesto en publicidad] y moverte más con otras herramientas, como es el punto de venta: nosotros tenemos mucha fuerza en los kioscos. Entonces, [debíamos] hacer valer el marketing de los puntos de venta, más *Below the line*. Ahí, en la exhibición de los productos, los diseños de los productos, los *packaging*, los materiales para destacarlos ahí, y menos comunicación masiva: menos televisión, menos comerciales de televisión. Entonces hay bastante cambio en la estrategia”.

“Una de las variables que entra en juego en la estrategia es el capital de trabajo, el capital de trabajo inmovilizado, que vos necesitas para financiar la operación. Entonces, para escenarios de tasas altas, vos tienes que bajar el capital de trabajo; entonces con eso, tienes menos margen de maniobra para crear nuevos productos. Porque eso implica comprar *packaging*, insumos, tener inmovilizado [productos]. Entonces, nosotros no frenamos con la dinámica, pero buscamos más foco: si antes probábamos con cuatro productos nuevos, por ahí íbamos con un escenario más acotado, uno o dos productos. ¿Entiendes?”

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

“En 2019, previo a las elecciones, fue la escalada del dólar. Y nos afectó mucho. Esto se da en meses y eso congela todo. Esas devaluaciones las trasladas a precio. En el negocio de chocolate, el 70% del costo está dolarizado, porque el cacao es un *commodity* que se compra en dólares y la devaluación te impacta en los costos. Vos eso rápido lo tiras a precio. Y eso impacta directo en el volumen y en el consumo. Por eso se ve una caída en el 2019: se nos cayó bastante el volumen, justamente ese año. El mercado en general: hubo una caída de los mercados en 2019, todos”.

5.3.2. Análisis de la participación del mercado de chocolates de Arcor

A continuación, vamos a analizar los datos proporcionados por la entrevista a Miguel Dillon, gerente de marketing de la línea de chocolates de Arcor.

En cuanto a las golosinas, estos son los datos obtenidos de la entrevista:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 14: Participación de Arcor en golosinas

Participación de mercado de golosinas								
Empresas competidoras	Volumen de participación en 2016 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2016)	Volumen de participación en 2017 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2017)	Volumen de participación en 2018 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2018)	Volumen de participación en 2019 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2019)
Arcor	52.000,00	65,00	49.664,00	64,00	47.421,36	63,00	48000,00	60,00
Competidores (Mondelez, Georgalos, Leritier, Lipo)	20.000,00	25,00	19.400,00	25,00	18.818,00	25,00	20.000,00	25,00
Productos brasileños	4.000,00	5,00	5.432,00	7,00	6.774,48	9,00	8.000,00	10,00
Total	80.000,00	100,00	77.600,00	100,00	75.272,00	100,00	73.013,84	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los chocolates, tenemos el siguiente cuadro de situación, de acuerdo a la entrevista:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Tabla 15: Participación de Arcor en chocolates

Participación de mercado de chocolates								
Empresas competidoras	Volumen de participación en 2016 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2016)	Volumen de participación en 2017 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2017)	Volumen de participación en 2018 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2018)	Volumen de participación en 2019 (en toneladas)	Porcentaje de participación (2019)
Arcor	30.000,00	60,00	29.400,00	60,00	28.812,00	60,00	28.235,76	60,00
Competidores (Mondelez, Nestlé, Ferrero)	15.000,00	30,00	14.700,00	30,00	14.406,00	30,00	14.117,88	30,00
Productos brasileros	5.000,00	10,00	4.900,00	10,00		10,00	4.705,96	10,00
Total	50.000,00	100,00	49.000,00	100,00	48.020,00	100,00	47.059,60	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Estas cifras se deben a la baja en el consumo en cada rubro (chocolates y golosinas), expresada por el mismo entrevistado:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 16: Variación del consumo de chocolates y golosinas Arcor

Variación del consumo				
Rubro	Año			
	2016	2017	2018	2019
Chocolates	2%	2%	2%	2%
Golosinas	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las ganancias, manifestadas por Arcor, tenemos el siguiente cuadro de situación:

Tabla 17: Ganancias de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas

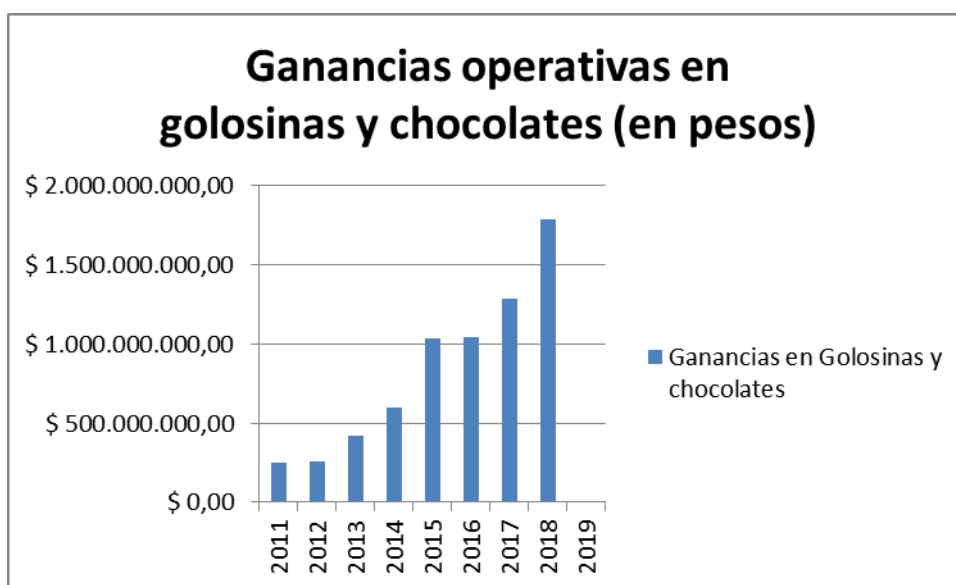
Ganancias de Arcor en Chocolates y golosinas					
Año	Ventas en el mercado	Ganancias en Golosinas y chocolates	Precio del dólar	Ganancia de ventas en dólares	Ganancia operativa
2011	\$ 3.411.289.528,00	\$ 250.339.199,00	\$ 4,73	\$ 721.202.860,04	\$ 52.925.834,88
2012	\$ 4.112.304.620,00	\$ 259.666.688,00	\$ 6,78	\$ 606.534.604,72	\$ 38.298.921,53
2013	\$ 5.180.625.352,00	\$ 422.860.391,00	\$ 9,95	\$ 520.665.864,52	\$ 42.498.531,76
2014	\$ 6.996.403.213,00	\$ 595.450.759,00	\$ 13,70	\$ 510.686.365,91	\$ 43.463.559,05
2015	\$ 8.641.342.321,00	\$ 1.034.064.476,00	\$ 14,17	\$ 609.833.614,75	\$ 72.975.615,81
2016	\$ 11.091.439.054,00	\$ 1.044.422.926,00	\$ 16,47	\$ 673.432.850,88	\$ 63.413.656,71
2017	\$ 13.779.100.249,00	\$ 1.282.886.353,00	\$ 18,88	\$ 729.825.225,05	\$ 67.949.489,04
2018	\$ 22.339.969.584,00	\$ 1.782.607.762,00	\$ 38,50	\$ 580.258.950,23	\$ 46.301.500,31
2019	\$ 32.373.666,00	\$ 2.000.385,00	\$ 73,50	\$ 440.458,04	\$ 27.216,12

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor claridad, he aquí su representación gráfica:

Gráfico 11: Ganancias de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la participación de mercado en chocolates y golosinas, el dato brindado por Miguel Dillon es confirmado también por Servian (2017), al sostener lo siguiente:

[Arcor] cuenta con una participación de mercado alrededor del 60%. Es el primer productor de caramelos duros del país. Arcor es líder en la producción de golosinas (caramelos, los chupetines, las gomas de mascar y los caramelos de goma) y chocolates (bombones, confitados, tabletas, productos infantiles, línea hogar y productos estacionales, como Pascuas, Halloween y Navidad).

Sin embargo, Guido (2017) habla de una participación de Arcor en chocolates de 53,4%, para diferenciar a esta empresa de Mondelez en su comparación con los productos de ambas compañías y su alcance en el mercado (p. 8).

5.3.3. La participación en el mercado de chocolates de Mondelez

A continuación, vamos a analizar los datos proporcionados por la entrevista a Bárbara Pípan, Directora asociada de Mondelez en el Cono sur, en la línea de los chocolates (Febrero de 2018 a Mayo de 2020), y a Diego Galizia Alfano, Brand Manager de Milka y Shot en el Cono sur de Mondelez (Febrero de 2017 y Julio de 2019).

B) ENTREVISTA A BÁRBARA PIPAN

1. **¿Cuál fue el volumen de producción –en peso y unidades- en chocolates y golosinas entre 2016 y 2019?**

“No puedo compartir esta información. Pero, para tener en cuenta, las categorías vienen perdiendo volumen en los últimos 10 años. Si han tenido repuntes de volumen en las crisis, porque la gente corta muchos gastos, pero trata de seguir dándose unos gustos con las golosinas y chocolates. A su vez, como sucede en varias categorías, también hubo un *downgrading* del consumo, yéndose a marcas más baratas”.

2. **¿Cuál fue la tasa de participación de mercado entre 2016 y 2019?**

“No la recuerdo. Pero el líder es Arcor, siempre más del doble de Mondelez. Arcor tiene participación en todas las subcategorías de chocolates, mientras que Mondelez no”.

3. **¿Cuáles han sido las ganancias de Mondelez en chocolates y golosinas?**

[No responde]

4. **¿Qué estrategias han llevado adelante para entrar al mercado con sus marcas?**

“En los últimos años que han lanzado productos de diferentes gramajes para poder llegar a determinados *Price points*. Como por ejemplo la tableta de chocolate de 20 gramos, cuando antes era de 30 gramos. De esta manera el consumidor puede consumir un Milka a precio más accesible. Además de mucha promoción con el consumidor, sobre todo de precio que es lo que la gente busca”.

5. **¿Qué productos nuevos se han introducido en ese mismo período?**

“Se ha lanzado el Choco Pause para competir con Kit-kat en el mundo de las tabletas y diferentes gramajes de tabletas. También una estrategia de In&Out para la temporada alta donde se lanzaron productos europeos más Premium”.

6. **¿Hubo diferencias de lanzamientos nuevos en cada año?**

“Sí”.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

7. ¿Cómo se han enfrentado a las crisis y devaluación de la moneda a lo largo de los años?

“Cambió de *sourcing* de producción, se trató de llevar a la demanda productos fabricados en el país, además de productos de menor gramaje para aprovechar el *out of pocket* más bajo, (...) [y] la búsqueda constante de ahorros de costos en toda la cadena de suministro”.

B) DIEGO GALIZIA ALFANO

1. ¿Cuál fue el volumen de producción –en peso y unidades- en chocolates y golosinas entre 2016 y 2019?

“El volumen total de mercado, creo que es un total de entre unas 60.000 y unas 70.000 toneladas. Pero en eso entra [también] chocolates alfajores. El mercado de alfajores es gigantesco y es otra categoría completamente diferente, *per sé*. De esas cifras, entre el 60% y el 70 % es alfajores, y el otro restantes es tabletas de chocolate”.

2. ¿Cuál fue la tasa de participación de mercado entre 2016 y 2019?

“Mondelez, si mal no recuerdo, estaba alrededor de las 4000 toneladas de chocolates, si mal no recuerdo. Éramos el 10% de lo que era Brasil, en todo lo que mirabas con Brasil, nosotros representábamos el 10 % por tamaño de mercado, con lo cual ellos producían 40.000 toneladas y nosotros producíamos 4.000 toneladas. Éramos el segundo en participación de mercado; en Mondelez teníamos tres marcas fuertes: Milka era la primera, y después tenías Shot y Cadbury. Principalmente la diferencia entre las tres es que Milka tenía mayor cantidad de productos en el porfolio, [con una participación en ventas] de 35 %, Shot tenía entre 4% y 5%, siendo la segunda marca de Mondelez, que se conformaba por tres productos en tabletas, versus Milka que tenía treinta. Uno de los más vendidos es el Shot de 35 gr. (...) Y después en Cadbury teníamos también un porfolio más grande: 14 productos, pero el producto estrella es el Cadbury Yogur frutilla. Básicamente es el top tres. Después estaba el Milka Leche, de 50 gramos”.

Matías Ruiz de Luque

“En cuanto a participación, creo que Cofler de Arcor tenía el 40 y pico % de mercado, o un poquito menos; después seguía Mondelez, con sus tres marcas, que andaba alrededor de los 20 y pico de puntos [promedio]. Obviamente esto que te digo es a nivel nacional. Varía mucho si es MT (*Modern Trade* =Supermercados). Dentro de MT entraban los *Holdsalers*, que eran los Macro, *Unshower*, que representan, en la categoría de los chocolates, menos participación. Y después está la participación de TT (*Tradidional Trade*), que es todo lo que es almacenes, autoservicios y kioscos”.

“Obviamente que para la parte de chocolates, el canal más importante es el de kioscos, porque el chocolate es una venta de impulso. Y dentro de lo que es el supermercado, o ese tipo de tiendas o comercios, la parte donde mayor preponderancia de la venta es en la parte del *Check-out*, que es en la parte donde vos salís del supermercado, en las cajas registradoras.

“Creo que en la participación de TT y MT, (...) era, si mal no recuerdo, en participación, 70% y 30%, [es decir] el 70% de las ventas pasaba por el kiosco, y el otro 30% pasaba por el supermercado y los mayoristas”.

“En lo que era el share entre cada uno de ellos, si mal no recuerdo, Milka era de 12 puntos, 7 [puntos] era Shot y algo de 4-5 puntos era Cadbury, y ahí me daba los 21 a 23 puntos de *market share* que teníamos nosotros. En valor, nosotros teníamos algo más que Cofler, porque nuestro *pricing* de Milka, Shot y Cadbury era mayor al que se vendía Cofler y Arcor chocolates”.

[En cuanto a las golosinas, responde que] “Mondelez tiene cuatro categorías: la de Pibis, que es jugos en polvo, donde están Tang y Clight, que son básicamente las marcas de jugos en polvo; después tienes las de Gums & Candies, que es todo lo que es chicles y caramelos, que ahí tienes Bubaloo, Bazooka, Beldent, y después en Candies, tenías Yummy -que ahora se vendió a la Dolce-, Palitos de la selva, la Yapa -que se vendió a la Dolce-, Halls -que lo sigue teniendo Mondelez-, todo lo que es Billiken -que se la vendieron a la Dolce-, DRF también le pasó lo mismo; caramelos Media Hora. Y tiene además la categoría de Galletitas, que tienes todo lo que es Terrabusy, Melba”.

[En cuanto a participación de mercado] “Nosotros teníamos entre el 70% y el 80% de participación de mercado en jugos Tang y Clight, y ellos [Arcor], el 11-

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

12%. Y también Mondelez tenía Verao, que es una marca muy del Norte [del país], que es una marca muy regional y aquí [en Buenos Aires] se vende menos. Allí en jugos en polvo, Mondelez es líder”.

“En chicles y caramelos, Arcor es líder, pero no tengo la información sobre caramelos. En chicles entiendo que estaba muy parejo”.

3. ¿Cuáles han sido las ganancias de Mondelez en chocolates y golosinas?

[En cuanto a las ganancias de Mondelez] “Si haces el promedio de las 4.000 toneladas por el precio de los chocolates en su momento, obtendrás lo que es [el resultado] bruto, pero después hay muchas líneas [de descuento] de gastos. Un chocolate importado rondaba los 30 puntos [de rentabilidad]. A partir de allí tienes que restarle todos los gastos, hasta cómo deducís los gastos fijos de la planta, pero ese dato me excede. [De la multiplicación de las toneladas de chocolates producido por el precio hace dos años], calculá un 30%; (...) los márgenes que manejan un kiosco y un autoservicio, dependiendo si es un Open25, que son caros, van del 110-120%, y un kiosco de barrio van entre un 60-80%, mismo que un almacén. En un supermercado, tienen un poquito menos de margen, van entre un 30-40%, lo cual significa que aumenta desde el precio del fabricante en ese porcentaje en el distribuidor y en el consumo final puedes ver un aumento final de 40%, 50%, 60%, 70%, 80% y hasta un 120%. Y, después un kiosco en Palermo no es lo mismo que un kiosco en Belgrano, que un kiosco en San Isidro, que un kiosco en Tigre. Porque tienes una dispersión bastante grande de precios”.

4. ¿Qué estrategias han llevado adelante para entrar al mercado con sus marcas?

“La realidad es que un poco lo que se miran todo el tiempo es las cuatro variables que son las cuatro P [Precio, Producto, Punto de venta o Plaza, Publicidad]. De alguna manera en precio, nosotros teníamos bastante medido cuál era el índice máximo que podíamos tener versus la competencia, donde, a partir de superado ese índice de precio, caían las ventas, y por debajo de ese índice, subían las ventas. La estrategia de alguna manera siempre fue la misma en

Matías Ruiz de Luque

esos años, pero lo que se intentó de hacer es tratar de posicionar un poco la marca unos puntitos por debajo de ese índice que nosotros veíamos. Si mal no recuerdo, ese índice era 120, es decir, un 20% más caro: tratábamos de tenerlo alrededor de un 15-16% más caro que la competencia, en este caso que Cofler”.

“Con respecto a lo que es el punto de venta, o lo que es la Plaza, un poco lo que se trató de hacer es [que] Milka tiene una estrategia de un porfolio más reducido en verano, no tanto chocolate importado, y un porfolio mucho más amplio en invierno, donde nosotros justamente veíamos que en verano se nos caía la participación de mercado y en invierno crecía, básicamente porque teníamos mucha mayor variedad de productos y sabíamos que esa variedad de producto que ingresaba era superior a cualquier chocolate que había en Argentina. Un poco la estrategia en su momento fue diversificar todo el músculo que nosotros teníamos del exterior o los chocolates europeos, justamente para desestacionalizar el chocolate, es decir, el porfolio que arranca el 1 de Enero termina el 31 de Diciembre, obviamente poniendo renovación e innovación, pero que no tengas veinte referencias en verano y cuarenta referencias en invierno, sino tener cuarenta referencias en el año. Eso fue un cambio estratégico, incluso en lo que es las Pascuas”.

“Por ejemplo, las Pascuas, para Mondelez o para Milka, [que es] una marca si se quiere tierna, pero no que apunta a los chicos, como por ejemplo Kinder. Y un poco lo que se trabajó en los últimos tiempos es la incorporación de licencias, con Matel, con Hotwills, donde vimos ahí un aumento en la participación de mercado en el evento de Pascuas per sé”.

“Y un poco el *speech* interno era chocolates para los padres y el juguete para los chicos. Porque es muy común que [los chicos] quieran el juguete y no quieran el huevo. Ese era un poco el *insight* por el que logramos introducir licencias en el momento de Pascuas”.

“En cuanto a comunicación, lo que tratamos de hacer es [que al ser] Milka una marca global, la comunicación viene muy bajada desde Suiza, porque Milka es de allá; entonces cuando la comunicación era más regional, nosotros veíamos que el mensaje no llegaba tanto al consumidor, de alguna manera, [porque] eran muy lejano los Alpes Suizos y la nenita rubia, y qué le querías comunicar, cuál era el beneficio, y cuando empiezas a mirar cuál es la recordación que tenían los

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

consumidores de las publicidades de Milka, ninguna era las publicidades suizas, que eran bajadas desde el global, sino que eran mucho más las argentinas”.

“Y nosotros, obviamente, en la parte de comunicación teníamos la parte digital que nos dábamos el lujo de argentinizar mucho más la comunicación y tener un diálogo mucho más cercano con el consumidor argentino, y la pauta de televisión mucho más global. Pero después de las dos campañas que hicimos justo en esos años, 2016-2017, peleamos tener la campaña y filmar de vuelta un comercial de televisión de Milka en Argentina. Creo que en 2019, por lo que vi en televisión, volvieron con campañas globales, pero ahí hay un tema presupuestario si se quiere de alguna manera”.

“Y después, elementos en los puntos de venta para mantener fresco el chocolate: no que esté en una heladera, porque sabemos que el chocolate cuando está en frío se separan las grasas de las azúcares, pero sí en un lugar como una especie de cava, porque es temperatura ambiente. El chocolate tiene que estar en una temperatura de entre 16-18 grados; no tiene que estar en una temperatura fría, a diferencia de lo que muchos creen. ¿Qué elementos podíamos darle a los kioscos que más traccionaban la venta que pueda exhibir chocolates todo el año?” [Era la pregunta que movía la estrategia de plaza de Milka en el punto de venta].

5. ¿Qué productos nuevos se han introducido en ese mismo período?

[Productos nuevos han introducido en ese período] “Por lo general, las cosas que se hicieron es que Milka tiene distintos *manufacturers*, que son los que producen fuera de las plantas de Mondelez, y por temas de moldes –tema más técnico-, se hizo una optimización del chocolate. Nosotros teníamos el Milka mediano, pasó de 70gr a 55gr, porque fue una armonización más global, de cómo luce el chocolate Milka a nivel global, y qué moldes podíamos tener dentro de planta y qué moldes no. Era una cuestión meramente técnica. Y desde el punto de vista de marketing eso no servía porque, cuando nosotros comparamos el porfolio de Cofler versus el porfolio de Milka, nosotros veíamos que por el mismo producto que competíamos con Cofler, [éste] estaba mucho más barato por una cuestión de gramaje. Cuando nosotros hacíamos el índice por cantidad de gramo, nos daba

Matías Ruiz de Luque

bien, pero lo que el consumidor en definitiva mira es el tamaño del chocolate y [uno] es mucho más barato [que otro]. Está el precio por kilo, que muchos no lo hacen; entonces, de alguna manera tratamos de pegarnos al gramaje que tenía Cofler para que la diferencia no sea tan visible”.

6. ¿Hubo diferencias de lanzamientos nuevos en cada año?

[Diferencias de lanzamiento de productos] De un proyecto más global de armonización de moldes a una imposibilidad de tener ese molde en el *manufacturer*, llegamos a ese gramaje competitivo –que era 50-58gr-, lo llevamos a 55gr, por lo cual, en cuanto a *size of impresión* –obviamente éramos más caros-, la percepción del tamaño y el *autosproken*, que es lo que el consumidor terminaba de pagar, (...) era como percible que era bastante parecido el valor. Eso fue parte de la innovación, que en realidad no fue innovación, y mucho la innovación que sí son productos nuevos que entraban y salían todo el tiempo. Y nos apalancábamos del músculo global, que todo el tiempo traía innovación y tenía un departamento pensado para innovar en chocolate: *moose* adentro del chocolate. Acá internamente se hacía una especie de estudio ciego, y se daba a testear cuál era el mejor chocolate, y esos dos o tres chocolates, se traían y se reemplazaban por los que peor performaban, y así íbamos reemplazando hasta tener un porfolio óptimo. Pero jugábamos mucho más con las plataformas globales que con las locales”.

7. ¿Cómo se han enfrentado a las crisis y devaluación de la moneda a lo largo de los años?

[Enfrentamiento a las crisis macroeconómicas del período] “En momentos de crisis, es cuando más vendes, porque la gente deja de hacer determinados planes, quedarse en casa y prefiere darse un gustito, [porque] el chocolate es bastante pasión, si bien no somos grandes consumidores, comparados con los países europeos, que consumen mucho, o mismo los brasileros, que tienen un consumo per cápita mucho más alto que el nuestro, [siendo que] nosotros estamos en un consumo bastante bajo *per cápita*, en momentos en que más deberíamos vender por la bonanza, es donde se van más a chocolates más caros; incluso Mondelez tiene Toblerone, pero como es importado, [se ve afectado por] la limitación de la importación. El consumidor de Milka no tenía esos vaivenes tan arriba y tan abajo, tan abruptos y agresivos, como pueden ser otros productos. Del año 2016

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

al 2018 fue un período de crecimiento para Mondelez, hablando siempre de chocolates; de hecho, hemos ganado participación de mercado en esos años, hemos robado un poco a la competencia por incorporación de nuevos productos. En 2019, hasta la pretemporada, que es hasta donde llegué yo, que es básicamente donde se juega el año, la verdad que venía bien con incorporación buena, pero después no sé qué terminó pasando”.

“Lo que termina pasando en general es que, para terminar de liquidar el stock en las cadenas [de puntos de venta], se termina haciendo una oferta para licuar el stock, para que quede más saneado y no quede tanto stock en el comercio, ya sea un supermercado o un Open25. Por lo menos, en la parte de la pretemporada fue buena. Insisto, dependiendo el tipo de producto, te puede marcar el año; ahora, si el año fue muy malo, probablemente la venta en el punto de venta no rotó, y se tuvo que hacer acciones para el incentivo de la compra”.

[En cuanto a la devaluación de la moneda] “Hay un punto de vista más de mercado, a nivel global, obviamente Argentina traía menos dólares de los que debía, muchas veces eso afectaba en el presupuesto que quedaba en marketing para gastar, porque el presupuesto, al ser una compañía global, [se preguntaban desde Suiza] cuántos dólares me trae Argentina, entonces [le establecían que] Argentina tiene para gastar el 10% de esos dólares. No es lo mismo el 10% de un millón que de 500 mil. Después ese 10% lo tomabas al cambio que estaba en Argentina, tenías un aumento de presupuesto, pero en términos relativos tenías menos presupuesto para gastar, para invertir en comunicación, para invertir en activaciones. Pero desde el punto de vista económico-financiero sí afecta. Y desde el punto de vista estratégico, en realidad, no cambió mucho: la parte de chocolates importados seguían viniendo igual, [pero] obviamente lo que afecto bastante es el margen que nosotros teníamos del producto, porque sabíamos que nosotros no lo podíamos pricear demasiado a ese chocolate, así como el aumento del dólar que se tuvo, o sea, la devaluación del 20%, 30%, 40% en un mes, Mondelez Argentina no lo podía pricear en un chocolate. Porque se te iba a un precio que era impagable, imposible. Entonces sí se vio afectado un poco el

Matías Ruiz de Luque

margen de esos productos. Pero, en definitiva, se seguían trayendo igual a un menor margen, se achicaba el margen, pero se vendían igual”.

[En cuanto a la ganancia, si se mantuvo] “Depende de cómo lo mires, si vos miras que antes ganabas 40 y ahora ganaste 30, sí, tienes pérdidas, de alguna manera. Ganabas menos plata, pero ganas plata, no vendías tan negativo, vendías a un menor margen”.

5.3.4. Análisis de la participación en el mercado de chocolates y golosinas de Mondelez

Según lo manifestado en la entrevista con Diego Galizia Alfano, la participación en chocolates por parte de Mondelez es la siguiente:

Tabla 18: Participación de mercado en chocolates

Rubro	Participación de mercado total	
	Total en toneladas	Porcentaje
Volumen total de mercado	70.000,00	100,00
Alfajores	42.000,00	60,00
Chocolates	28.000,00	40,00

Fuente: Elaboración propia.

Esto significa que el mercado de chocolates, según su representante, era de 28.000 toneladas, porque el resto eran alfajores. De este porcentaje total, Mondelez participa del 23% del mercado. Si hacemos la cuenta sobre estas 28.000 toneladas, el resultado de participación de Mondelez es de 6.440 toneladas, y no las 4.000 manifestadas por el mismo representante: un simple ajuste de números, como se muestra a continuación.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Tabla 19: Participación de mercado de Mondelez en chocolates comparada a Arcor

Rubro	Participación de mercado de Mondelez	
	Total en toneladas	Porcentaje
Chocolates (Mondelez)	6.440,00	23
Chocolates (Cofler Arcor)	11.200,00	40

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta participación, Diego Galizia Alfano nos ha brindado la participación que han tenido las tres marcas más importantes dentro de la empresa, que son Milka, Shot y Cadbury, como se muestra a continuación:

Tabla 20: División de la participación de los chocolates de Mondelez

División de la participación de ganancias de las marcas de Mondelez				
Marcas	Participación de mercado	Cantidad de productos	Porcentaje respecto a la participación total de Mondelez	Porcentaje de participación en las ventas
Milka	12	30	52,17	35,00
Shot	7	3	30,43	5,00
Cadbury	4	14	17,39	4,00
Total de participación	23	47	100	44,00

Fuente: Elaboración propia.

También nos había manifestado la cantidad de productos diferentes que se vendían por cada marca y su participación de las ventas en cuanto a ganancias. Además, he calculado cuánto representaban cada una de las marcas dentro del 23% de participación, para después pasarlo a las ganancias manifestadas por la misma empresa Mondelez.

Asimismo, en cuanto a las ventas dentro de esta participación de mercado, el entrevistado ha manifestado la siguiente distribución:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 21: Distribución de las ventas por canal

División de la participación de Mondelez según el punto de venta		
Punto de Venta	Incluyen los siguientes puntos de venta	Participación de mercado
Mordern Trade	Hold Salers (Macro, Unshower, supermercados)	30
Tradicional Traders	Almacenes, Autoservicios y kioscos	70

Fuente: Elaboración propia.

A esto se agrega que Diego Galizia Alfano manifestó que las ganancias en rentabilidad fueron del 30% respecto a la totalidad de lo producido, lo cual deja el cuadro de ganancias de en 1.932 toneladas, que es el 30% de las 6.440 manifestadas anteriormente.

Las estrategias manifestadas por este representante serán volcadas más adelante, en comparación con las de Arcor.

Por otro lado, según los informes de rentabilidad de Mondelez, estas son las ganancias manifestadas en pesos y su correspondiente traslado a dólares en Argentina:

Tabla 22: Ganancias de Mondelez en el segmento de chocolates

Ganancias de Montelez en dólares en Argentina				
Años de ejercicio	2.016	2017	2.018	2019
Ganancias totales en pesos	\$ 583.000.000,00	\$ 601.000.000,00	\$ 469.000.000,00	\$ 382.000.000,00
Valuación del dólar	\$ 16,47	\$ 18,88	\$ 38,50	\$ 73,50
Ganancia en dólares	\$ 35.397.692,77	\$ 31.832.627,12	\$ 12.181.818,18	\$ 5.197.278,91

Fuentes: Elaboración propia.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

En varios informes financieros manifiestan la preocupación de la empresa por la inflación y el aumento de la valuación del dólar, lo cual baja la rentabilidad de la venta de chocolates en esa divisa, porque aumentan los costos y, como manifestó Diego Galizia Alfano, no se podía hacer un ajuste de los precios de los chocolates acorde a la suba del dólar, porque serían impagables.

5.3.5. Participación de mercado de Georgalos

En cuanto a la participación de mercado, contamos con el testimonio de Javier Ignacio Corian, quien es gerente nacional de ventas y *Trade Marketing* de Georgalos (2019-actualidad).

1. ¿Cuál fue el volumen de producción –en peso y unidades- en chocolates y golosinas entre 2016 y 2019?

[Volumen total de mercado] “Es un dato confidencial y sensible, no puede ser revelado. Además nosotros no compramos informes de Nielsen”.

2. ¿Cuál fue la tasa de participación de mercado entre 2016 y 2019?

[Participación de mercado de Georgalos en la línea de los chocolates] “Es entre un 10 y un 15% de la participación de Mondelez, [de acuerdo a lo que cuenta Diego Galizia respecto a esta última empresa]. Ha crecido el volumen en un 90% año tras año”.

3. ¿Cuáles han sido las ganancias de Georgalos en chocolates y golosinas?

[Ganancias de Georgalos] “El negocio ronda los \$300.000.000 mensuales en la línea de los chocolates, entendiendo que es facturación. Después tienes que sacarle los costos”.

4. ¿Qué estrategias han llevado adelante para entrar al mercado con sus marcas?

[Estrategias que han utilizado] “El punto de apalancamiento fue abordar las cadenas de kioscos, que Mondelez y Arcor, de alguna manera, te estaban dando espacio; [otra estrategia fue] abordar el supermercadismo, ya que las compañías multinacionales están muy en el *look* del gobierno, y las nacionales también. (...) Georgalos tenía muchas oportunidades en el canal de supermercados de incorporar productos nuevos, que eso no pasa por tema precios, que es un

Matías Ruiz de Luque

producto nuevo al fin. Entonces, todo el crecimiento te da por nuevos MPD, nuevos productos en las góndolas. Esa fue la estrategia de negocios”.

“Por otro lado, en la cadena de kioscos, fue el abordaje de que las dos empresas más grandes, Mondelez y Arcor, dejaban espacios para entrar, donde ellos dejaban de invertir y nosotros decidimos invertir. Estamos al revés: cuando ellos invertían, Georgalos no invertía; y ahora, en épocas de crisis, Georgalos invierte en las cadenas de Kioscos, todo lo que tiene que ver con publicidad, con compra de espacios y demás, con *branding* en lo que es afuera, en el *outdoor*, en los puntos de venta. Entonces, ese fue un punto de apalancamiento”.

“Después, el otro punto de apalancamiento, en la categoría más de repostería, que hicimos un *Join-Adventure* con Mondelez, hicimos un acuerdo estratégico de subirnos a la red de distribuidores de Mondelez, donde también el crecimiento en el canal tradicional son los almacenes, autoservicios y los kioscos, empezamos a tener mayor penetración”.

5. **¿Qué productos nuevos se han introducido en ese mismo período?**

[Productos nuevos que se han introducido] “Nos mantuvimos con las mismas categorías, pero tenían bajo desarrollo de nivel de distribución; por ejemplo, el chocolate *Full Mani*, que tuvo publicidad en el aire, con una publicidad de Nico Vazquez, tenía muy poca penetración en la cadena de *Open25*, que tiene 223 locales, y hoy está jugando. En el supermercadismo, el producto Full Mani está compite contra *Shot* y con *Block*, con un precio de -15 [puntos] de Index, contra los dos, *Shot* y *Block*; está más barato, y lógicamente con un excelente producto, entonces ahí fue una jugada importante”.

“Después, [también introdujimos] el chocolate sin azúcar, que en Georgalos está muy solo en lo que es el segmento saludable, y una fuerte penetración en todos los formatos: los almacenes, autoservicios, kioscos, supermercados, mayoristas de comestibles, que también le vende al consumidor final”.

6. **¿Hubo diferencias de lanzamientos nuevos en cada año?**

[Diferencias de lanzamiento en cada año] “Tenemos la misma base, [pero] la diferencia es que hubo un *restyling* de *packagins*, hubo una estrategia de comunicación diferente, hubo una estrategia de distribución diferente, y eso hace que ya casi sea como un producto nuevo. La ruta del mercado se mejoró, el *route to market*, Georgalos tuvo mucha plata en comunicación en el aire, mucha plata

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

de incentivo en los puntos de venta; hicimos 12 eventos de *Trade Marketing* a lo largo del año, o sea un evento por mes”.

“Georgalos es una compañía que apuntó a todos los mercados, [lo] mismo que a la venta ambulante, creamos el mes del vendedor ambulante, donde, comprando \$4000 de productos Georgalos, te ganabas \$400 para almorzar, señor vendedor ambulante”.

“En su momento, yo había creado en Mondelez el mes del almacenero: el 16 de septiembre es el día del almacenero, y [en Georgalos] lo convertimos en mes, que nos acercaba mucho a los negocios, y poniéndonos en los zapatos de cada uno de los comercios; por ejemplo, en el mes del almacenero, comprando \$2000 de productos Georgalos, accedías a ser uno de los tantos acreedores a que te paguemos la luz de tu negocio, Edesur, o el alquiler”.

“Creamos el mes del furgonero. El furgonero es el tipo que baja de una camionetita a cargar productos de un mayorista y revende en los barrios, y nos pusimos en los zapatos de ese muchacho, donde, comprando \$50.000 de productos Georgalos, te damos \$4000 de una Shell Car, o Axion, para motorizar tu arma de tu negocio, que es tu camionetita”.

“Georgalos trata de ponerse como marketing hablarle al consumidor: entendemos muy bien los canales de comunicación, que son muy diferentes, [porque] el supermercado chino no es lo mismo que el almacén, el almacén no es lo mismo que un autoservicio, el kiosquero piensa diferente, y bueno, en ese esquema, nosotros nos movemos”.

7. ¿Cómo se han enfrentado a las crisis y devaluación de la moneda a lo largo de los años?

[Enfrentamiento a las crisis a lo largo de los años] “Cuando las compañías creaban plataformas de e-commerce, nosotros también las creamos, nosotros apoyamos mucho a los comercios: esto de decir “Te pagamos el alquiler de tu negocio”, “te llenamos la caramelera del kiosco de productos Georgalos”; o sea, en la crisis, señor comerciante, hicimos una promo que se llama “Codo a codo”, que es codo a codo con cada uno de los comerciantes”.

Matías Ruiz de Luque

“Si hay comerciante, hay un producto que se vende. Si hay un producto que se vende, automáticamente hay un consumidor que lo puede elegir. Si hay un consumidor que lo puede elegir, toda la rueda y la retroalimentación vuelve. Pero si hay un comercio que no tiene un producto porque no puede llegar a fin de mes, bueno, nosotros apoyamos mucho a los comerciantes en su sentido básico de que no cierren los comercios, que nosotros, Georgalos, te ayuda, que no pierdas inventario, que tenés que pagar la luz y Georgalos te ayuda”.

A estas preguntas, le he agregado otras para aclarar el contenido de la entrevista, que se detallan a continuación:

8. ¿Qué diferencia habría entre los productos de Georgalos respecto a los de Arcor y Mondelez en cuanto a su posicionamiento?

[Diferencia del producto de Georgalos con el de Arcor y Mondelez] “Nosotros tenemos productos de altísima calidad, y a un precio totalmente acomodado para esta crisis. Esa es la diferencia más grande que tenemos contra Mondelez y contra Arcor. Que le damos un margen muy bueno en el punto de venta, y que le damos un precio muy acomodado al consumidor con un producto de altísima calidad. Eso es lo que nos está haciendo ganar en las crisis”.

“Nosotros tenemos todavía para vender productos 3 a \$100. Hoy lo piensas y es algo ilógico, pero pasa. Y esa es la batalla que está dando Georgalos: la flexibilidad en los cambios, en entornos como estos te hacen ganar. Cuando vos sos tan duro, tan rígido, con políticas internacionales, eso no pasa”.

9. ¿Han tenido que despedir personal en el año 2019, cuando ha surgido la crisis de la devaluación de la moneda argentina respecto al dólar?

[Despedir gente de la empresa en medio de la crisis] “No, al contrario, Georgalos, con productos acomodados de precio por kilo lógico, al contrario, hemos tomado gente. [En la crisis de 2019] de hecho, hemos crecido: los últimos 3 años hemos crecido consecutivamente en volumen, independientemente de un contexto desfavorable para la Argentina y para el mundo”.

10. ¿Cómo hacían para mantener la rentabilidad de la empresa Georgalos con la estrategia del pago de los alquileres a los clientes que les compraban esa cantidad de chocolates?

[Respecto al pago de los alquileres de los negocios] “Era sorteo. Ganaban un montón de negocios; estaba calculado dentro de la inversión, del repago de la

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

inversión: quienes compraban eso, participaban del sorteo de tantos alquileres, creo que eran 100 alquileres. Pero la realidad es que lo que buscábamos era la terrenalidad de esto: “Te podes ganar 500 mil pesos, un millón de pesos, un viaje a Disney...”, y al pibe no le interesa viajar a Disney, porque no úede cerrar su negocio, porque no tiene ni plata para llevarse a Disney. Entonces, su alegría más grande es poder vivir. Y vivir significa el alquiler o la luz. Entonces, yo lo primero que hice, como gerente de *Trade Marketing*, es salir a entender qué es lo que les interesaba: que le cambiemos la heladera mostrador, era una, pensé yo, pero no funcionaba; y a nosotros nos mata la luz”.

“Entonces hicimos como un *focus group*, de cierta manera, pero en campo. Y eso lo que nos dio es que el alquiler era lo que les preocupaba, el reincorporar mercadería, porque se comían el capital de trabajo porque la destinaban al alquiler, justamente. Y el tema de las tarifas de la luz, principalmente, que en los últimos años se fueron a niveles altos”.

“Cada vez que pensábamos una promo, lo pensábamos en un canal de venta determinado, entendemos cuál es su necesidad: el vendedor ambulante tiene la necesidad de comer al mediodía, y con \$400 que le doy se paga el almuerzo; (...) un poco el concepto es la responsabilidad de ponerse en los zapatos del otro”.

5.3.6. Análisis de la participación de Georgalos

La participación de Georgalos en chocolates ha variado considerablemente a lo largo de los años, teniendo en cuenta distintas fuentes. Pero este es el resultado, según lo manifestado por el empresario entrevistado y otras fuentes que se han consultado al respecto:

Tabla 23: Producción de Georgalos en el segmento de chocolates

Aumento de la producción año tras año				
Años	2016	2017	2018	2019
Total producido	966,00	1.835,40	1.615,15	3.068,79

Fuente: Elaboración propia.

Matías Ruiz de Luque

Los números están expresados en toneladas. En el caso del año 2018, la producción se contrajo un 12% respecto al año anterior (El Cronista, 2019). Por otro lado, el aumento de año a año es del 90% por año en promedio con la salvedad de 2018, de acuerdo a Javier Ignacio Corian y, a pesar de tener una fuerza productiva inferior que las otras dos grandes compañías (ARCOR y MONDELEZ), Georgalos ha invertido un considerable monto en la innovación tecnológica, como se detalla a continuación:

Tabla 24: Inversiones en tecnología por Georgalos

Inversiones en Georgalos en tecnología (en dólares)							
Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Monto	\$ 3.833.333,33	\$ 3.833.333,33	\$ 3.833.333,33	\$ 3.833.333,33	\$ 3.833.333,33	\$ 3.833.333,33	\$ 3.833.333,33
Precio del dólar por año	\$ 6,49	\$ 8,46	\$ 12,90	\$ 15,70	\$ 18,40	\$ 36,80	\$ 58,00
Total invertido por año	\$ 24.878.333,33	\$ 32.430.000,00	\$ 49.450.000,00	\$ 60.183.333,33	\$ 70.533.333,33	\$ 141.066.666,67	\$ 222.333.333,33
Total en pesos	\$ 600.875.000,00						
Total en dólares	\$ 23.000.000,00						

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, la devaluación de la moneda local ha hecho que Georgalos tuviera que gastar más pesos por cada dólar invertido para innovar tecnológicamente la producción y poder estar a la altura de sus dos grandes competidores.

Según otras fuentes, la participación de Georgalos en los chocolates en 2019, debido a la gran inversión que tuvo en años anteriores, fue del 20%, según manifestó en una entrevista Guillermo Rimoldi, CEO de Georgalos, como se detalla a continuación (El Cronista, 2019):

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Tabla 25: Participación de Georgalos en chocolates y golosinas

Participación de mercado de Georgalos		
Productos	Tipo de alimento	Participación de mercado
Tokke	Chocolate	20
Full Mani	Chocolate	
Flynn Raff	Caramelos	

Fuente: Elaboración propia a partir de El Cronista (2019), <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-plan-anti-crisis-de-Georgalos-no-dejarse-endulzar-por-el-share-20190923-0003.html>.

En cuanto a la facturación de Georgalos, tenemos el siguiente cuadro de situación:

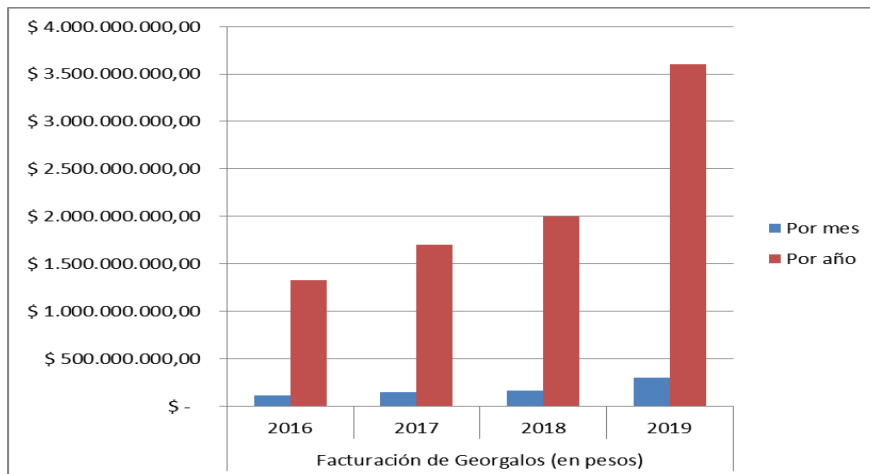
Tabla 26: Facturación anual de Georgalos en chocolates

Facturación de Georgalos (en pesos)				
Años	2016	2017	2018	2019
Por mes	\$ 110.500.000,00	\$ 141.666.666,67	\$ 166.666.666,67	\$ 300.000.000,00
Por año	\$ 1.326.000.000,00	\$ 1.700.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 3.600.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

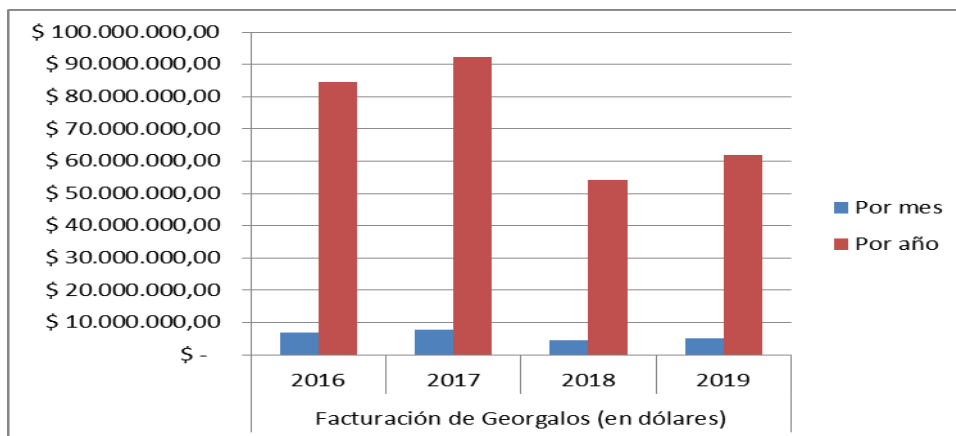
Para un mejor entendimiento, esta es la progresión de los ingresos en facturación de Georgalos durante el período 2016-2019:

Gráfico 12: Facturación en pesos de Georgalos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: Facturación de Georgalos en dólares



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, a pesar de ganar más año tras año, la devaluación de la moneda le impide aumentar su facturación en dólares, lo cual le dificulta la entrada en el mercado internacional, colocando el esfuerzo que ha de hacerse cada año un poco más alta y trayéndole menores ingresos, sumándole el esfuerzo que debe afrontar para combatir los efectos de la suba del dólar en la inflación de los precios, especialmente en los costos de producción.

5.3.7. La participación de mercado según la secretaría de Alimentos y Bioeconomía

Por otro lado, en el mercado de la producción de chocolates, según otra fuente distinta, la producción anual es de 70.472 toneladas al año, con un consumo por

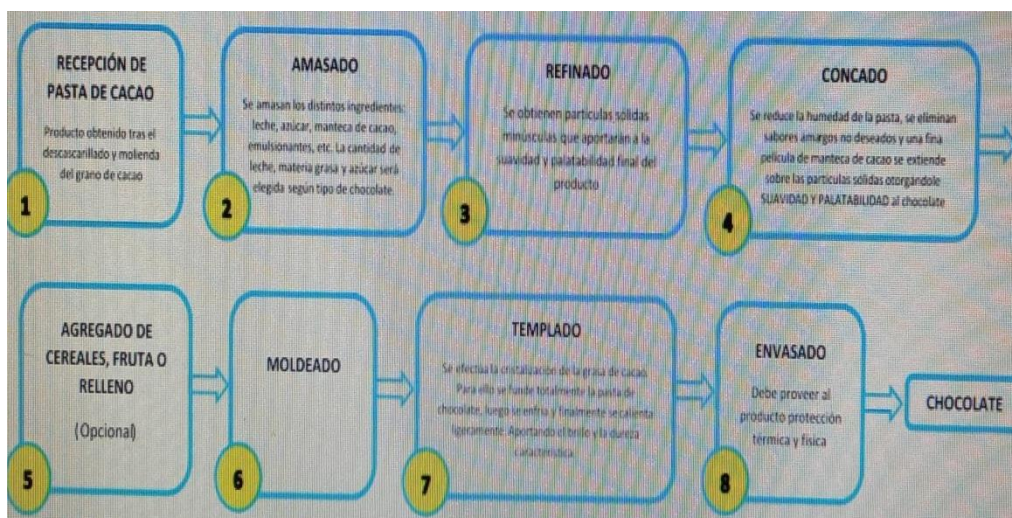
Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

habitante en el mismo período de 1,6 kg. En cuanto al uso del chocolate en sus distintas variedades, tenemos las siguientes presentaciones (Secretaría de Alimentos y Bioeconomía, 2018, http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Cadena_GOLO_Confecciones_de_chocolate.pdf)

- f) Bombones de chocolate.
- g) Huevos de pascua.
- h) Chocolate cobertura.
- i) Chocolate blanco.

Respecto a la producción del chocolate, tenemos el siguiente esquema:

Gráfico 14: Elaboración del chocolate



Fuente: Secretaría de Alimentos y Bioeconomía (2018), http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Cadena_GOLO_Confecciones_de_chocolate.pdf.

En cuanto a los alfajores, se han producido en 2017 una cifra cercana a los 900 millones de unidades, siendo las mayores productoras en volumen las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. En total se calcula que se ha producido 44.500

Matías Ruiz de Luque

toneladas en el año y que el consumo por habitante es de 1 kg en el mismo año (Secretaría de Agroindustria, 2018).

Sin embargo, otra fuente habla de que el mercado de golosinas y chocolates es un poco mayor al señalado por la Secretaría, como consta en la siguiente infografía:

Gráfico 15: Producción total y distribución de chocolates por canal



Fuente: Lippo (2018), <https://www.pressreader.com/argentina/apertura-argentina/20180419/282784947068820>.

Si tenemos en cuenta lo dicho por Nielsen y por la Secretaría de Alimentos, podríamos obtener la cantidad de consumidores potenciales a los que llegan las empresas a partir de lo que informaron sus representantes sobre su participación de mercado en el segmento de chocolates en un año. Para ello tomaremos el año 2016 como referencia:

Tabla 27: Consumo de chocolate per cápita

Participación de las empresas en el consumo					
Empresa	Participación de mercado	Participación según Nielsen (toneladas)	Participación según la Secretaría de Alimentos (en toneladas)	Cantidad de consumidores según Nielsen	Cantidad de consumidores según la Secretaría de Alimentos
Arcor	60	57.216,00	42.283,20	19.072.000,00	14.094.400,00
Mondelez	23	21.932,80	16.208,56	7.310.933,33	5.402.853,33
Georgalos	3,45	3.289,92	2.431,28	1.096.640,00	810.428,00

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Fuente: Elaboración propia.

Así, con esta tabla, tenemos un acercamiento de la cantidad de consumidores por año a los que llega cada empresa, teniendo en cuenta que cada argentino consume en promedio 3 kilos, de acuerdo con el sitio Agroempresario (2018) y a *Ámbito Financiero* (2018).

5.4. Modelo comercial

El **modelo relacional** hace foco en la precisión de la actividad comercial, dado que se dirige a clientes de empresas y no específicamente al público en general. Son los clientes de negocios que le compran en grandes volúmenes a ARCOR y MONDELEZ para después venderlos en forma individual a los clientes de consumo masivo.

El **modelo transaccional**, en cambio, busca el aumento de las ganancias comerciales en relación con clientes B2C, que son individuos particulares que buscan la satisfacción de alguna necesidad en particular, divididos en los segmentos que analizamos en el punto anterior.

5.5. Fuerza de producción y ventas

5.5.1. Fuerza de producción y ventas de Arcor

La fuerza de producción de ARCOR se compone por cerca de 20.000 empleados divididos en los siguientes departamentos (Garrigo, 2014):

- i) comunicación institucional.
- j) Recursos humanos.
- k) Finanzas y control.
- l) Comercialización.
- m) Procesamiento de datos informáticos.
- n) Aspectos legales.
- o) Procesamiento de la materia prima en las industrias.
- p) Auditoría de la empresa y de las sociedades.
- q) Control de la calidad y medio ambiente.
- r) Provisión de suministros.

Matías Ruiz de Luque

Además, la empresa ARCOR cuenta con 29 plantas industriales en Argentina y otras en Latinoamérica: 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en Méjico y 1 en Perú (Arcor, 2012, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>).

Por otro lado, si miramos la estructura organizativa de ARCOR, tenemos la siguiente división:

Tabla 28: Cantidad de empleados de Arcor

Empleados	2014			2013
	Hombres	Mujeres	Total	Total
Cantidad total	15232	4657	19899	19959
Empleados por país				
Argentina	10089	2283	12372	12562
Brasil	2398	1693	4081	3975
Chile	1596	143	1739	1774
Perú	2912	37	329	271
México	637	355	992	985
Resto del Mundo	220	156	376	402
Empleados por categoría				
Director	10	4	14	14
Gerente	340	46	386	352
Jefe	583	146	729	677
Analista/supervisor	1900	699	2599	2831
Auxiliar/operario	12399	3762	16161	16085
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo	87.60%	91.00%	88.30%	89.30%

Fuente: Garrigo, (2014), https://www.academia.edu/24430648/Tema_Estructura_y_Organizaci%C3%B3n_de_una_empresa_Arcor.

La cantidad de empleados que nos interesa aquí es solamente la de Argentina, que totalizan, para 2014, 12.372 empleados en total, que representan el 62,2% de los empleados con los que cuenta en la totalidad de la estructura.

Si tomamos en cuenta los empleados que tuvo Arcor en el período 2016-2019, encontramos el siguiente cuadro de situación:

Tabla 29: Fuerza de producción y ventas de Grupo Arcor

Fuerza de producción y ventas de Arcor	
Filiales	Cantidad
San Luis	1.200,00
Córdoba	4.400,00
Resto de las filiales	7.400,00
Total	13.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, Arcor ha descontinuado la fabricación de chocolates en su planta de San Luis, dando vacaciones anticipadas y cerrando la línea de producción en esa

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

provincia, por lo cual la fuerza de producción se reduce (Casas, 2019, <https://www.infobae.com/economia/2019/11/11/el-fabricante-de-chocolates-milka-y-galletitas-oreo-negocia-con-el-gobierno-quiere-suspender-a-500-empleados-por-seis-meses/>).

Además, Arcor debió cerrar su planta de Rio Negro en su marca Campagnola debido a problemas económicos (iProfesional (2019, 7 de Noviembre). *Mondelez busca suspender a 500 trabajadores con una reducción de los salarios*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/303371-mondelez-busca-suspender-a-500-trabajadores>).

5.5.2. Fuerza de producción y ventas de Mondelez

La fuerza de ventas de Mondelez está compuesta por 4 fábricas, cuya cantidad promedio de empleados es la siguiente:

Tabla 30: Fuerza de producción y ventas de Mondelez en Argentina

Fuerza de producción y ventas de Mondelez			
Fábricas	Partido	Provincia	Cantidad de empleados
General Pacheco	Tigre	Buenos Aires	1000
Tres Arroyos	Tres Arroyos	Buenos Aires	1000
Victoria	San Fernando	Buenos Aires	1800
Villa Mercedes	General Pedernera	San Luis	1000
Total de empleados			4800

Fuentes: Elaboración propia.

Esta empresa, Mondelez, ha reducido su personal para poder seguir en actividad en Argentina: quiso suspender a 500 trabajadores pertenecientes a sus plantas de Pacheco y Victoria por un período de 6 meses, hasta el 1 de septiembre de 2019 (Casas, X. (2019, 11 de Noviembre). *El fabricante de chocolates Milka y galletitas Oreo*

Matías Ruiz de Luque

negocia con el Gobierno: quiere suspender a 500 empleados por seis meses. Buenos Aires: Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/11/11/el-fabricante-de-chocolates-milka-y-galletitas-oreo-negocia-con-el-gobierno-quiere-suspender-a-500-empleados-por-seis-meses/>.

La suspensión se trataría de 350 empleados de la Planta de Pacheco y 150 empleados de la planta de Victoria, con una reducción de salarios del 10 % (iProfesional (2019, 7 de Noviembre). *Mondelez busca suspender a 500 trabajadores con una reducción de los salarios.* Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/303371-mondelez-busca-suspender-a-500-trabajadores>).

5.5.3. Fuerza de producción y ventas de Georgalos

La fuerza de producción de Georgalos está compuesta por las plantas de Luján (Buenos Aires), donde se producen cereales y oleaginosas; Villa Marteli (Buenos Aires), donde es un centro de distribución; Río Segundo (Córdoba), donde se encuentra la planta procesadora de maní; y Villa Mercedes (San Luis), donde se producen envases flexibles.

Tabla 31: Fuerza de producción y ventas de Georgalos

Fuerza de producción y ventas de Georgalos	
Planta	Tipo de producción
Luján	Producción de cereales y oleaginosas
Villa Martelli, Buenos Aires	Centro de Distribución
Río Segundo, Córdoba	Planta de Golosinas
Río Segundo, Córdoba	Planta procesadora de maní
San Luis	Producción de envases flexibles
Total de empleados (2019)	1.020
Empelados (2017)	865
Empleados en Navidad (2017)	1000

Fuente: Elaboración propia.

En total, Georgalos cuenta con 1020 empleados incorporados, agregando otros en Navidad por contrato, al subir la demanda (Fuertes, 2020). Ha tenido un aumento significativo de empleados, porque en 2017 contaba con solamente 865, aumentando

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

también en la época navideña (López, 2017). Esto significa un aumento de 15,20% en dos años, es decir, ha incorporado 155 empleados nuevos.

Por medio de otras fuentes (El Puntano, 2016), se conoce el cierre de la fábrica que se encontraba en San Luis a fines de 2016, durante el período de gobierno de Mauricio Macri, lo cual reducía para ese entonces la fuerza productiva de la empresa. Pero el artículo señala que las razones del alejamiento de la empresa respecto a la provincia son por las políticas provinciales contrarias a la inversión, que se ha llevado puesto a otras empresas también, acumulando unos 10.000 trabajadores que han quedado sin empleo.

Sin embargo, al final del período de Mauricio Macri, la misma empresa Georgalos invirtió 150 millones de pesos para la ampliación de la planta de fabricación de caramelos de Río Segundo, Córdoba, lo cual permitió que se incorporen 25 trabajadores en tres turnos diferentes, sumándose a los que ya estaban contratados, que eran unos 600. Esta ampliación es para la producción del turrón Namur, que se la toma como golosina en el mercado (Comercio y Justicia, 2019).

La razón de la inversión y de la ampliación, en un año que no ha sido bueno para Mondelez y Arcor, es que ha tenido éxito en las ventas debido al precio bajo que ha puesto a sus productos y a la condición de saludable de los mismos, como característica diferencial de sus competidores.

A todo ello se agrega que Georgalos cuenta con una máquina de relleno de bombones de chocolates que es una de las únicas que se encuentran en el país, siendo ello una ventaja competitiva tan importante que hasta Mondelez lo contrata para que colabore con la producción del mismo segmento de la compañía suiza (Fuertes, 2020).

5.6. Indicadores

Entre los principales indicadores que tienen en cuenta Arcor y Mondelez para medir su rendimiento se encuentran los siguientes:

- a) Participación de mercado.
- b) Ganancias por año.
- c) Ganancias por línea de productos.
- d) Ganancias por segmento de clientes.

Matías Ruiz de Luque

- e) Costos de producción.
- f) Ganancia de nuevos clientes.
- g) Ganancias en los nuevos mercados internacionales

5.7. Autoridades a cargo de la evaluación y control

5.7.1. Organigrama de Arcor

En una empresa es necesario conocer la organización de la empresa y del negocio para saber el proceso de ventas, si ésta es adecuada al negocio que lleva adelante, cómo lo hace y qué procesos de autoevaluación realiza. Para ello es necesario conocer las autoridades encargadas de analizar cada parte del negocio.

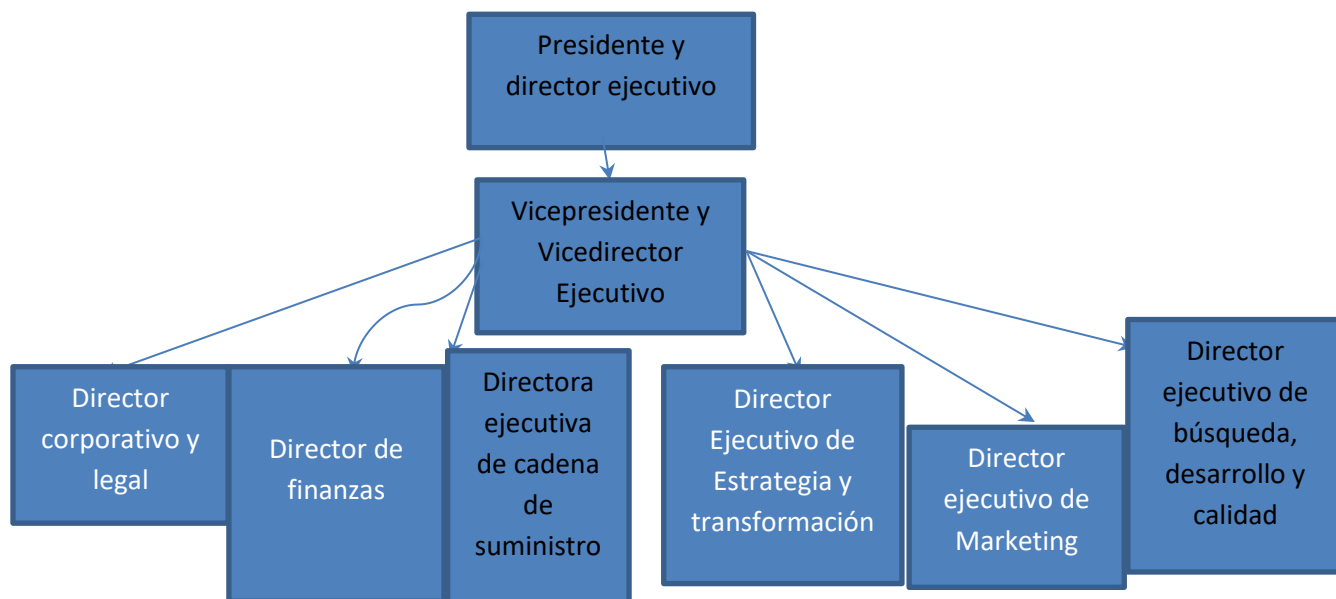
En el caso de Arcor, encontramos que tiene un directorio, compuesto de un presidente, un vicepresidente, un secretario, directores titulares y directores suplentes. A estos se suman una comisión fiscalizadora, que está compuesta de síndicos titulares y síndicos suplentes. El directorio es quien se encarga de las políticas de la empresa, de todo lo que sucede en cuanto a cómo se lleva adelante el proceso económico en cada región y en su totalidad; la comisión fiscalizadora es la encargada de llevar adelante las políticas en cada región del país donde la empresa se encuentra presente y hacer efectivamente que se cumplan (Arcor, 2012, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>).

5.7.2. Organigrama de Mondelez

Mondelez cuenta con una junta directiva, que toma las decisiones por región y país, habiendo un dirigente que tiene la mayor responsabilidad, pero se divide la tarea entre distintos ejecutivos, como se describe a continuación:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Gráfico 16: Organigrama de Mondelez



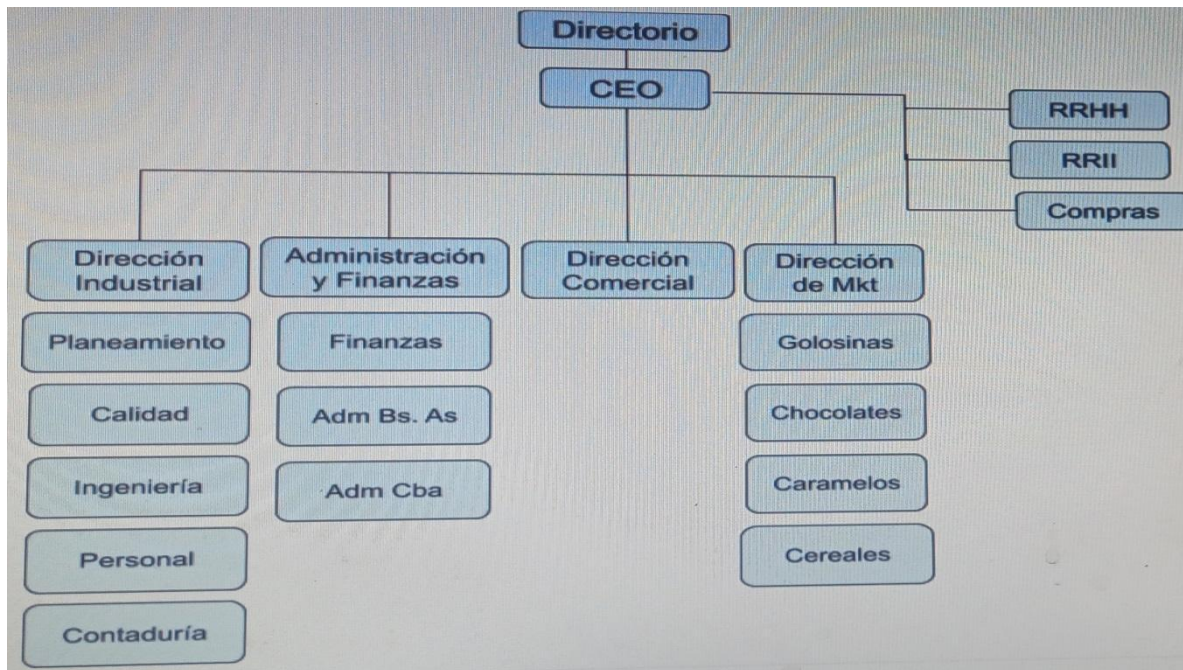
Fuente: Mondelez internacional. *Our Management Team*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Leadership/Executive-Team>.

Esta junta directiva toma las decisiones que después se llevan a cabo en cada una de las unidades de negocios en las fábricas instaladas y en los distintos puntos de venta donde aparecen las marcas de Mondelez.

5.7.3. Organigrama de Georgalos

En relación al gobierno de Georgalos, encontramos el siguiente esquema de gobierno (Fuentes, 2020):

Gráfico 17: Organigrama de Georgalos



Fuente: Fuertes (2020), <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/13123/Fuertes%20Tif.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

5.8. Estrategias de las empresas

5.8.1. Estrategias de Arcor

5.8.1.1. Testimonio de su representante

A partir de la entrevista realizada a Miguel Dillon, gerente de Marketing de la línea de Chocolates, se pueden obtener las siguientes estrategias implementadas en el período 2016-2019:

- Lanzamientos de nuevos productos cada año, tentando al consumidor con productos nuevos, por ser compras de impulso.
- Lanzamiento de productos más accesibles en precio al consumidor, con segundas marcas más cercanas al bolsillo de consumidores de clase media y media baja. El foco está puesto en el precio.
- Recortar gastos fijos debido a la devaluación de la moneda local, especialmente en publicidad, dejando de invertir en campañas televisivas.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- d) Enfoque de la publicidad en los puntos de venta: diseño de los productos, del packaging para destacarlos.
- e) Bajar el capital de trabajo inmovilizado debido a la suba de las tasas de interés.
- f) Reducir el lanzamiento de nuevos productos, sin detener la dinámica, para reducir el déficit producido por la deuda asumida, la devaluación de la moneda y la inflación.
- g) Reducción del volumen de producción en 2019 debido a la escalada del dólar, que afectó los costos, debido a la importación del cacao que se usa en un 70% como materia prima de los chocolates.

5.8.1.2. Alianzas estratégicas de Arcor

La empresa Arcor ha tenido varias alianzas estratégicas que le han permitido avanzar sobre el mercado nacional e internacional, posibilitándole posicionarse como uno de los líderes del mercado. He aquí un detalle de las asociaciones más importantes de la empresa (ARCOR, <https://www.arcor.com/ar/nuestra-historia>):

- a) En el año 2005, Arcor se asoció a la empresa Danone, para fabricar galletitas y las barras de cereal en Argentina y en otros países, como Brasil y Chile.
- b) En 2007 se asoció a Bimbo para producir golosinas para Méjico, construyendo una planta en la ciudad de Toluca. Allí produjo caramelos y chocolates.
- c) En 2010, se asoció con Coca-Cola, para producir nuevos productos combinados. Desde esta alianza es que se creó Kamay Ventures, para explotar oportunidades y talentos. Se trata de un fondo de capital abierto.
- d) En 2015, selló un acuerdo junto con Bagley, para adquirir el 43% de Mastellone Hermanos, lo que le permitía contar con otras ganancias además de las propias generadas por las anteriores asociaciones y las propias empresas.
- e) También en 2015, compró el 100% del paquete accionario de Zucamor, que es una empresa que se especializa en la producción de cartón

Matías Ruiz de Luque

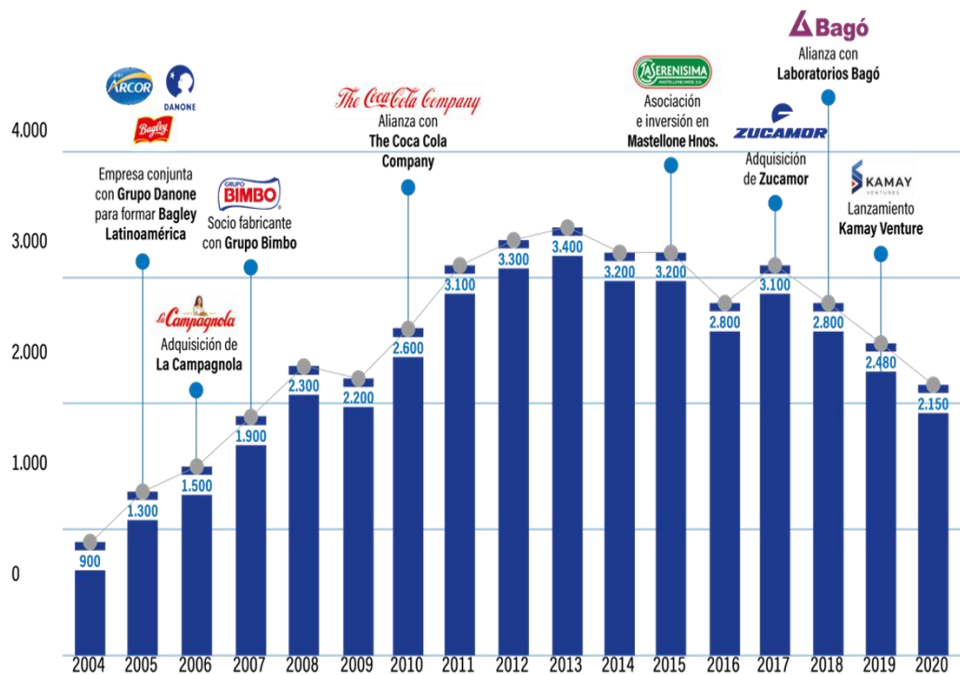
corrugado, otra línea de productos de Arcor, que, además, le permite la mejora del empaque de sus productos y también participar del negocio en el mercado latinoamericano.

- f) En 2018, Arcor se asoció a los Laboratorios BAGÓ, lo que le permitió elaborar alimentos dietéticos. En el mismo año, se asoció al Grupo Webcor, que es una empresa de distribución de alimentos, que le ha permitido crear una industria de producción de golosinas y galletas en Angola.

Todas estas alianzas le permiten a Arcor situarse entre las empresas líderes de tres líneas de negocios: alimentos para el mercado masivo, alimentos agroalimentarios y producción de cartón corrugado.

He aquí una síntesis de sus asociaciones y adquisiciones:

Gráfico 18: Alianzas y adquisiciones de Arcor



Fuente: Arcor, información financiera, <https://www.arcor.com/ar/informacion-financiera>.

5.8.1.3. Posicionamiento

Según Miguel Dillon, quien es el gerente marketing de la línea de chocolates de Arcor, el posicionamiento en la línea de chocolates se caracteriza por lo siguiente:

- a) Acercamiento a la capacidad de consumo con segundas marcas.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- b) Comunicación por puntos de venta, con punto de apalancamiento en el empaque, exhibición de productos, más cercanos al consumidor.
- c) Focalización de la innovación de nuevos productos de mayor impacto.
- d) Elaboración de distintos sabores para tentar al cliente al consumo de un producto de impulso.

También Arcor se posiciona como presente en todo el país y en distintos puntos de venta, accesible al consumidor argentino en todos los puntos de venta próximos, por lo cual marca la cercanía con el cliente.

Arcor se dirige a distintos públicos y por ello elabora distintas líneas de chocolates, teniendo en cuenta la edad, la época del año, el lugar geográfico al que se dirija el producto y los ingresos económicos de la sociedad a la que apunte el producto.

Además, Arcor hace foco en la responsabilidad social empresarial, para ayudar con programas de educación para niños y adultos en orden a aportar un servicio a la sociedad. A esto se agrega la conservación de la calidad y la variedad de productos en sabor, tamaño y públicos diferentes, según sus informes de Memoria y estados financieros.

Este es un posicionamiento de parámetro Autorreferencial (Hazan, 2007), por ser líder en el mercado de venta de chocolates. Esto mismo se ve verificado por los reconocimientos de la marca por parte de las consultoras que establecen los rankings de empresas en cuanto a calidad de sus productos, dirigencia, recursos humanos e imagen corporativa.

Arcor tiene una estrategia de posicionamiento de **calidad y prestigio**, basándose en los principios de **eficiencia, competitividad e inversión** para el crecimiento del mercado argentino. Estos principios lo han llevado desde un comienzo a buscar el prestigio en primer lugar, destacándose en las distintas áreas de producción de los chocolates y golosinas. El liderazgo en los rankings que ha ganado muestra la importancia que ha puesto la dirigencia para conformarse como líder del mercado.

Matías Ruiz de Luque

Para el ranking de prestigio de la Prensa Económica (Arcor, 2019) se basa en la encuesta a empresas, teniendo en cuenta el desempeño de las mismas en un período anual, al igual que el desarrollado por los directivos de las mismas empresas, en los distintos rubros en los que se evalúa el prestigio de las empresas (p. 35).

Arcor ha alcanzado el primer puesto en 2019 en **Prestigio empresario**, lo cual le sirve para mostrar la calidad del servicio brindado al mercado. Además, ha llegado al primer puesto en la **Calidad de Recursos Humanos, Responsabilidad social Corporativa e Imagen Pública**.

Estos logros han sido posibles también por las **asociaciones que ha celebrado Arcor** con otras empresas, sea que haya comprado acciones, cerrado contratos de mutuo beneficio o comprado empresas de alimentos. He aquí el ranking de los diez primeros:

Tabla 32: Ranking de posiciones de las empresas líderes

POSICIONES RANKING GLOBAL		
POS.	EMPRESA	PUNTUACIÓN
1	ARCOR	100
2	COCA COLA	89,23
3	UNILEVER	77,09
4	GOOGLE	68,51
5	TOYOTA	60,47
6	QUILMES	48,29
7	BANCO SANTANDER	46,55
8	MERCADO LIBRE	40,31
9	BANCO GALICIA	38,05
10	MASTELLONE HNOS.	35,13

Fuente: Prensa Económica (2019), en <https://www.arcor.com/ar/uploads/downloads/19046b1d77bdde7fca3f2bef4bdd0498.pdf>

También Arcor es primero, como se dijo más arriba, en Recursos Humanos, debido a la inversión en educación en su propio personal, capacitándolo en educación básica y profesional:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Tabla 33: Ranking de la calidad de los recursos humanos

CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS				
MARCA	1° MENCIÓN	2° MENCIÓN	3° MENCIÓN	TOTAL
ARCOR	15,3	13,4	9,2	12,6
UNILEVER	13,9	11,2	10,4	11,8
SANTANDER RIO	11,6	8,4	8,1	9,4
COCA COLA	11,3	8,8	5	8,4
TECHINT	10,5	4,2	3,1	5,9
QUILMES	7,5	4,5	3,5	5,2
PWC	3,9	3,8	2,1	3,3
TOYOTA	3,3	2,9	2,3	2,8
GLOBANT	2,2	1,5	2	1,9
VOLKSWAGEN	2,2	1,9	2,1	2

Fuente: Prensa Económica (2019), en <https://www.arcor.com/ar/uploads/downloads/19046b1d77bdde7fca3f2bef4bdd0498.pdf>

En cuanto a la atención al público, Arcor es líder también en imagen positiva al brindar canales de comunicación y atención de las preocupaciones de los clientes y sus necesidades:

Tabla 34: Ranking de la Imagen pública

IMAGEN PÚBLICA				
MARCA	1° MENCIÓN	2° MENCIÓN	3° MENCIÓN	TOTAL
ARCOR	17,4	13,2	11,5	14
QUILMES	14,2	12,1	9,3	11,9
MASTELLONE HNOS.	12,5	8,6	6,6	9,2
COCA COLA	10,1	9,1	7,1	8,8
TOYOTA	7,8	8,2	7,4	7,8
UNILEVER	5,3	4,9	5,1	5,1
GOOGLE	4,3	5	4,8	4,7
BAGÓ	3,9	3,3	2,3	3,2
OSDE	3,1	2,5	2,6	2,7
NATURA	1,9	2,3	2,4	2,2

Fuente: Prensa Económica (2019), en <https://www.arcor.com/ar/uploads/downloads/19046b1d77bdde7fca3f2bef4bdd0498.pdf>

Asimismo, Arcor ha sido reconocido en uno de sus productos más recordados por sus consumidores, por uno de los periódicos más reconocidos del mundo, el New York Times, por tratarse de la golosina más preferida del mundo. Se nombran golosinas de otros países, pero se destaca de Argentina esta golosina como característica del país. Es producida en Argentina, Méjico y Brasil a un ritmo de 3000 por segundo y el 70% se destina a exportación. Sus ventas aumentan un 20% en Julio por la semana de la dulzura. La golosina de Argentina se encuentra entre otras 33 que pertenecen a distintos países del mundo (Clarín, 2018).

Matías Ruiz de Luque

Arcor también ha sido reconocida por medio de premios en distintos rubros. Entre los más importantes referidos a la **venta de chocolates y golosinas**, Arcor ha obtenido el premio de **Lápiz de Plata**, que otorga la Editorial Dossier por la campaña Kioscos Argentinos, que se trató de una muestra fotográfica de estos puntos de venta para mostrar estos negocios a lo largo y ancho de todo el país. Fue realizada el 13 de octubre de 2018 (Arcor, 2018).

También ha recibido el reconocimiento de sus productos, con la obtención del premio de **Diente de Oro**, otorgado por Amigos del Chocolate, por el **rubro de diseño, producto y packaging**. Aquí se premió la creatividad por haber moldeado caras en un producto de la marca Arcor, Blockazo. El lema es felicidad pura y los rostros reflejan emociones diferentes: enojo, preocupación, sonrisa y admiración (Arcor, 2018). Esta campaña fue hecha en el contexto del día del amigo de ese año, y se trataba de un concurso cuyos ganadores iban a ver impresos sus rostros en el chocolate. Además la tableta de chocolate es de 1 kilo, algo fuera del alcance de los competidores, a un precio accesible a los consumidores.

A estos premios se agregan los ocho recibidos por Arcor de parte de Eikon por el desarrollo de su **superioridad en la comunicación institucional**. Entre aquellos premios destaca el lanzamiento en 2017 de Simple, que se trata de golosinas desarrolladas en conjunto con el laboratorio Bagó y que apunta al cuidado de la salud del consumidor, en cuanto al cuidado del peso y de la recuperación de los músculos después de la actividad física. Se encuentra producida en formato chicles y en barras energéticas (Arcor, 2018).

Este reconocimiento de Prensa Económica influye en la toma de decisiones de los empresarios y coloca a Arcor en el *top-of-mind* de aquéllos, especialmente en los que desean tener los productos de la empresa de Arroyito en sus locales o puntos de venta. Esta estrategia representa un reconocimiento de la marca, o *branding*. Así lo entiende Lucila Lopardo, al citar a Soledad Rivas:

El activo más importante de una empresa son las marcas y, si no generan un valor anclado en sus creencias, en un punto de vista claro y en una fuerte legitimidad, hoy ese vínculo se terminará disolviendo o, lo que es peor, repudiando (p. 98).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Esta estrategia es actual (Lopardo, 2019), porque ahora se espera que las personas hablen de las marcas: si los escuchan, si reconocen los errores, si entienden al cliente o consumidor, si pide perdón por los errores. Por eso hoy toma mucha importancia la participación de quienes tienen mayor influencia sobre la decisión de compra de los potenciales clientes, llamados *influencers*. En este sentido, la estrategia de Arcor es la de adaptar el producto y toda su organización a la escucha del cliente, para entenderle y brindarle una propuesta de calidad, como también una solución superadora a los problemas y preocupaciones que conlleva el cliente (pp. 98-99).

Asimismo, Arcor quiere lograr la recordación de la marca, colocando su nombre a otros productos que apuntan a un target diferente de sus chocolates y golosinas más conocidas. Así lo entiende Valeria Abadi, Gerente Corporativa de Comunicación Institucional y servicios de Marketing (Lopardo, 2019): “(...) somos la empresa privada de alimentos bandera del país y, además, muchos de nuestros productos llevan la marca Arcor, por lo que juega a distintos niveles, en el institucional y el del producto y eso refuerza el vínculo cotidiano” (...) (p. 101).

En la estrategia de posicionamiento, Arcor se ha destacado y ello impulsa a los clientes potenciales a creer en la promesa de marca, les simplifica la elección al momento de tomar una decisión de compra, y repite nuevamente su decisión la siguiente vez que desea comprar un producto semejante. Así lo entiende Christian Gallo, Gerente de Recursos Humanos y Distribuidor Exclusivo de Arcor, al entender que la marca es el aval de la calidad del producto. Lo mismo piensa Mariano Tamborini, Gerente de Marketing de Arcor en la división de golosinas, que considera que son los consumidores los que califican a las empresas en sus redes sociales según el desempeño que hayan tenido con ellos (Kouyoumdzian, 2011).

5.8.1.4. Estrategia de distribución

Arcor como empresa de alimentos tiene distintos canales de comercialización en todo el territorio argentino, entre los cuales se encuentran mayoristas, supermercados, distribuidores exclusivos y clientes especiales. De acuerdo con Zambruno (2016), los canales mencionados tienen las siguientes características:

Matías Ruiz de Luque

El canal mayorista está compuesto por empresas independientes que cuentan con salones de venta al público y sistemas de distribución zonal o nacional. Es un canal que busca competitividad a partir del precio, ya que no brinda a sus clientes ningún servicio adicional. Su objetivo es tener el precio más bajo y su fuente de rentabilidad es el volumen. (...) El canal supermercados se compone de cadenas nacionales y regionales, que cuentan con grandes superficies de venta, cuyo objetivo es la captación de los consumidores finales. No cuentan con distribución propia y su fuente de ingresos es la venta en el salón. (...) Al igual que los mayoristas, son empresas que basan su rentabilidad en el volumen, ya que su margen es bajo. (...) El canal clientes especiales está formado por clientes que tienen una operatoria particular, ameritan un nivel de servicio diferencial y demandan una atención o servicio diferenciada. (...) [El canal de distribuidores exclusivos consiste en] empresas independientes que deben cumplir con determinadas condiciones como distribuidores exclusivos: nivel de servicio, precio de venta al canal minorista, formato de atención comercial, entre otras (pp. 3-4).

El canal de distribución exclusivo de Arcor presenta a 150 colaboradores, de acuerdo con Zambruno (2016). Este canal se ocupa de las ventas, el depósito y reparto de la mercadería, y su administración. Las ventas cuentan con un gerente, sus empleados de ventas, reposidores y promotores; en cuanto a la logística interna del depósito, funciona con relación al acopio de mercadería, su ordenamiento de acuerdo con la salida que tenga por los pedidos, al conteo y disponibilidad de la misma en el depósito, la elaboración de los pedidos de los clientes y el etiquetado de la mercadería, con su fecha de vencimiento. Una vez efectuada la compra por parte de un cliente y preparado el pedido, el depósito se ocupa de repartir la mercadería bajo las indicaciones del comprador y el área de administración es la que registra todo el proceso, recibiendo los reclamos pertinentes de parte del personal o de los clientes, emitiendo oportunamente el remito, llevando la contabilidad del depósito, la cual puede ayudarse mediante la contratación de una oficina de contabilidad externa (pp. 5-6).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

En cuanto a los clientes del canal de distribución exclusiva (Zambruno, 2016), ellos son los supermercados, autoservicios, kioscos, almacenes y estaciones de servicio. Son clientes de empresas muy pequeñas o medianas (p. 15).

Sin embargo, en cuanto a distribuidores en todo el país, Servian (2017) entiende que son 160, contra los 80 que tiene su directo retador, Mondelez internacional (p. 24). Además, En cuanto a las prácticas de distribución de la mercadería, Arcor también lidera el mercado, de acuerdo con Servian (2017):

La red de distribución y logística de la Compañía [Arcor] es una barrera significativa para la entrada de nuevos competidores, debido a cuenta con una red de consumo masivo compuesta por más de 160 distribuidores, la cual permite abastecer a aproximadamente 256.000 puntos de venta en Argentina. Este sistema le permitió competir directamente con compañías internacionales que están presentes en el país, como Mondelez y Nestlé. El sistema de distribución de Arcor incluye prácticas comerciales estandarizadas, soporte de marketing para los puntos de ventas y, en Argentina, los distribuidores visitan los puntos de ventas en un promedio de tres veces por semana (p. 29).

Entonces, Arcor tiene visita frecuente a sus puntos de venta, estabilidad en las prácticas comerciales (aleja la incertidumbre), brinda mobiliario para vender sus productos en los puntos de venta, por lo cual está presente para sus clientes B2B (Servian, 2017). Esta expansión de Arcor no es al azar, sino que estudia el potencial del mercado, los competidores de la zona a invertir, establece allí una oficina comercial y comienza su expansión con la presencia de locales como puntos de venta. Así se ha extendido a la mayoría de las ciudades del país (pp. 29-30). A ello se agrega que el objetivo de Arcor desde el principio en la distribución es brindar la mayor calidad a sus puntos de venta, buscando estar presente en todo el territorio argentino (p. 6).

Esta distribución de los productos de Arcor se inserta dentro de un esquema de **integración vertical** (Servian, 2017), porque esta empresa produce muchos de los

Matías Ruiz de Luque

insumos que después serán destinados para la fabricación de los chocolates (en sus distintos sabores), galletitas y alimentos de variada índole (p. 5).

En este sentido, de acuerdo con Servian (2017), Arcor

(...) produce 135.000 toneladas de azúcar en su ingenio La Providencia, en Río Seco, provincia de Tucumán, donde cuenta con siete tambos industriales que producen aproximadamente 75.000 litros diarios de leche, 250.000 toneladas de papel y 300.000 de cartón corrugado al año a través de su subsidiaria Cartocor S.A. (p. 6).

Esta producción le brinda una ventaja competitiva respecto a sus directos retadores y sus seguidores que es difícil de igualar. Por si fuera poco, también el ingenio La Providencia ha recibido un premio por sus niveles de calidad en la conservación de la sustentabilidad, lo cual repercute en la mente del consumidor por ser considerado Arcor como líder del mercado en desarrollo del producto y cuidado de la naturaleza, tendencia que viene siendo requerida por los consumidores.

5.8.1.5. Estrategia de innovación

Si, como dijimos anteriormente, el *neuromarketing* se ocupa de adaptar el producto a los deseos y exigencias del consumidor, Arcor ha estado utilizando esta estrategia para seducir a los consumidores potenciales y fidelizar a los actuales, de tal modo que se pueda mantener como líder en ventas del mercado, en el segmento de chocolates y golosinas.

Una de las formas de convencer al consumidor potencial es a través de la adaptación de los productos a las tendencias de consumo actuales. Pero en el presente siglo se ha despertado el deseo de cuidar la salud en todo lo que consumimos, como ya se ha demostrado. Arcor no se ha quedado atrás en esta tendencia y ha innovado en sus propios chocolates y alimentos, según Servian (2017), porque “en línea con esta tendencia mundial, Arcor lanzó a fines de 2016, “Arcor Natural Break” como un nuevo segmento de negocio, orientado al consumo saludable, con variedades de mezclas de frutos secos, cereales y semillas” (p. 24).

Asimismo, Arcor se ha enfocado en el desarrollo de productos que respondan a las nuevas tendencias de consumo de alimentos, que están fundadas en el cambio de

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

paradigma que apunta a la protección de la salud. En este sentido, la empresa de Arroyito ha desarrollado los nutracéuticos, que Lucila Lopardo (2019) describe a continuación:

Los nutracéuticos son productos provenientes de alimentos, cuyas características nutricionales y funcionales les proporcionan beneficios, contribuyendo a mejorar la salud. Arcor comenzó a trabajar en estos productos junto a Bagó y lanzó Simple, una línea a la que en 2018 se sumaron dos nuevos productos y ya forman cuatro: Simple Fibra y Simple Calcio (pastillas de goma), Simple Dieta Control (chicles) y Simple Proteína +Energía (barra) (p. 101).

Además, Arcor se propone como principio elaborar alimentos que generen hábitos saludables (Lopardo, 2019), de tal manera que se busque un equilibrio en la alimentación. Es así que creó un programa con 40 productos, al que llamó “**Tu porción justa**” (p. 101).

También Arcor ha tomado como estrategia de venta de productos adoptar las tendencias de consumo más saludable estableciendo (Sanguinetti, 2020):

(...) límites máximos en el uso de azúcar y políticas de contenido de sodio obligatorias por categorías de productos. También redujo el máximo grasas trans al 2% sobre el total de materia grasa y límites máximos referenciales de grasas saturadas por categoría. La tercera medida se basa en la producción de alimentos con atributos especiales, con beneficios nutricionales extra como fortificados en vitaminas y minerales y ricos en fibras. También de alimentos que proporcionen bienestar, como balsámicos e inhalantes, orientados a grupos culturales con requerimientos especiales. En el caso de los libres de gluten, ya ofrece más de 380 productos, siendo una de las empresas de consumo masivo con mayor cantidad de este tipo de alimentos en el mercado argentino.

Matías Ruiz de Luque

Entonces, hay reducción de azúcares, grasas *trans*, para brindar un alimento más saludable. También hay producción de alimentos con beneficios para la salud por las vitaminas, minerales y las fibras que contienen. A esto se agrega la extensión de los alimentos que están destinados a los celíacos, colocándolo a Arcor como el mayor productor del país en este rubro, con 380 productos. En todo se apunta al liderazgo en la venta de productos saludables. Vea el siguiente video: <https://youtu.be/Oaj1bAxfwW8>.

La producción de alimentos saludables se inserta dentro de una serie de principios que se ha planteado Arcor para elaborar sus productos (Sanguinetti, 2020):

1. **Modificación de recetas:** menos azúcares, sodio, grasas saturadas y ácidos grasos *trans*.
2. **Aumento del valor nutricional:** agregado de vitaminas, minerales, grano entero, frutas y lácteos.
3. **Ampliación del portafolio:** alimentos con funcionalidades específicas.
4. **Ingesta de calorías controladas:** envases individuales y comunicación de la porción justa.
5. **Gratificación y vínculos cotidianos:** productos indulgentes para compartir.
6. **Garantía de calidad:** ingredientes seguros y procesos controlados.
7. **Trazabilidad sustentable:** insumos y procesos de fabricación responsables.

Además, Arcor ha entrado de forma directa en la producción de chocolates sin TACC en su planta de producción de Colonia Caroya, Córdoba, donde se producen chocolates Aguila, Arcor, Godet y Misky, en distintos tamaños (Arcor, 2018).

La lista de productos sin TACC que nos interesa para el caso incluye chocolates, caramelos, pastillas, chupetines (Arcor, 2018).

Asimismo, Arcor ha innovado en la utilización de **odotipos** en los puntos de venta para estimular la compra de chocolates y golosinas. El **odotipo** es el uso de olores que estimulen la compra, especialmente cuando se trata de ingesta de alimentos

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

sumamente atractivos, como sucede en el caso de los chocolates y golosinas. Esta estrategia la ha utilizado Arcor en su local Arcor Center y en otros puntos de venta, según el testimonio dado por Mariano Tamborini, Gerente de Marketing en la sección de golosinas de Arcor (Kouyoumdzian, 2011). Esta estrategia genera recordación y fidelización de los clientes a la marca.

A ello se agrega la **creación de un ambiente agradable** para que el cliente desee **permanecer más tiempo** y tenga más **deseos de comprar**, según Christian Gallo, Gerente en Recursos Humanos y Distribución de Arcor (Kouyoumdzian, 2011). Así, Arcor busca con la estimulación de los sentidos, quedar en el **tope de la mente** (*top of mind*) del cliente potencial (Kouyoumdzian, 2011), que es un elemento propio y esencial del *neuromarketing*. Arcor Center sigue funcionando hasta el día de hoy en Corrientes 1335, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

5.8.1.6. Estrategia de comunicación

Arcor también ha apostado a la comunicación de sus marcas y productos, asociando el consumo de su chocolate a la sensación de felicidad (Servian, 2017), llegando a ganar el premio Effie por el comercial cuyo lema era “La felicidad no tiene recetas, Cofler sí”. Esta campaña estuvo acompañada del lanzamiento del chocolate Aguila y de un libro asociado a Arcor. A esto se agregó el lanzamiento de Bon o Bon Mix, que tuvo abundantes ventas en los canales donde se comercializó (p. 40).

La estrategia de comunicación de Arcor es mixta (Lopardo, 2019), porque se presenta en los canales de comunicación tradicional (radio, televisión diarios) y también en los medios digitales, que son más económicos que los primeros (p. 101).

Arcor ha desarrollado también una oficina de promoción de sus productos, ubicada en la Avenida Corrientes 1335, Capital Federal. El objetivo de este local es recibir las opiniones de los consumidores, y es promocionado por el sitio de *Trip Advisor*. En dicha página Web los consumidores puntúan los chocolates de la marca y dan sus opiniones al respecto, siendo la mayoría de las puntuaciones excelentes y muy buenas (Trip Advisor, 2022).

Matías Ruiz de Luque

Por otro lado, Arcor adecúa el mensaje publicitario al público que se dirige, diferenciando al consumidor respecto al comprador en los momentos en que se haga necesario, como en el caso de la venta de la golosina Sapito a los niños, pero quienes se la compran son los padres. Aquí se juega la psicología infantil, que le importa la fantasía, la música movедiza, y la personificación mediante dibujos animados que invitan a la acción. Además, repite como mantra la palabra Sapito, con llamadas constantes a la acción. La música y el baile son los atractivos de los niños. He aquí una pauta publicitaria al respecto: Enzo Nuñez. (28 de Septiembre de 2019). Sapito. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=REg112QSA2Q>.

Lo mismo sucede con los caramelos de Mogul Extreme con la figura de un osito, siendo éste la figura por excelencia de los niños en edad temprana: Comerciales en LIKE. (19 de Julio de 2019). *Mogul Extreme*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=6GLLG5On5fA>.

También Arcor tiene en cuenta a los jóvenes al adecuar su mensaje publicitario a ellos con el tema de la amistad como telón de fondo. En este caso la golosina promocionada es el Bon o Bon, con la canción *Despacito*, de Luis Fonsi, como cortina musical: Comerciales en LIKE. (21 de Mayo de 2019). *Bombones Arcor 'Despacito'*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=S2Sgyhabbr4>.

Igualmente, Arcor contempla a la familia como centro de sus *spots* publicitarios. Se hace referencia a la familia en el contexto de las Pascuas. Se promociona el huevo de Pascua y se come en familia: Quijote. (2019). *Publicidad Arcor Pascuas 2019*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=vyseXmujS4o>.

Asimismo, Arcor ha utilizado una amplia gama de colores para el diseño de sus empaques, para atraer la vida de los clientes y consumidores potenciales (Ver Apéndices 1 y 2):

- a) Para su producto estrella, que es Cofler Block, ha elegido el color **amarillo**, cuando se trata de tabletas de chocolate de 70 y de 300 gramos, e incluso para la tableta de un kilo. Es el color asociado al **placer**, a lo **divertido**, a la **amabilidad** y al **optimismo**. Además, es un color que resalta por encima de los demás, porque es el **color** asociado a la **advertencia** (Heller, 2004).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- b) El mismo color ha tomado el bon-o-bon, con la diferencia que lo combina con el rojo en el medio, como si fuera el corazón de esta golosina. Esta golosina tiene la característica de tener un centro relleno de manteca de maní, muy rico y que combina con el chocolate. Así, al usar el **rojo**, señala su centro, porque ese color es asociado al **corazón**. Además, el rojo está asociado al **amor**, por eso se la utiliza a esta golosina muchas veces en época de la Semana de la dulzura.
- c) También ha elegido el color marrón para su chocolate Cofler Air. Esta elección no es al azar, porque el **marrón** busca transmitir la experiencia del cacao al consumidor en vistas a tentarle para la compra. Aun cuando no es el color más apreciado, está asociado a lo **acogedor**. También se usa para expresar lo **amargo**, pero también de aquello se presenta como **fuerte** o **robusto**; a su vez, se presenta como el color de lo que es **corriente**, que se puede utilizar para mostrar el **chocolate tradicional** a diferencia de las **innovaciones**, que irían en **amarillo**.
- d) En cuanto a los chocolates sin TACC, se destaca el **negro** entre los chocolates Águila con valores de 60 y 70% de cacao; el color varía cuando se refiere al chocolate de tasa Águila, cambiando a **rosa** y a blanco en el caso del chocolate Águila **blanco** de tasa. El color **negro** está asociado a algo **terminado**, al **luto** y al **final**, lo cual se aplicaría por estar más cerca de su materia prima, el cacao, indicando que está mejor elaborado que el resto. Además, el color **dorado** de las letras del chocolate nos habla de exclusividad, por estar asociado al **oro** y la **riqueza**. El negro, en combinación con el **plateado**, también es signo de exclusividad, porque está asociado al **dinero**. El color **negro** también se asocia a la **elegancia**, por ser usado para **galas**. Además, se asocia al **poder**, por lo cual se hace referencia al sabor más **fuerte** por estar compuesto de mayor cantidad de cacao.

En el caso del **rosa**, este color está asociado a la **ternura**, a lo **pequeño**, a lo **suave** y a la **infancia**. Por esto, este chocolate apunta a la madre de familia, que se preocupa por sus hijos, su cuidado y su salud, al igual que

Matías Ruiz de Luque

se lo asocia para hacer tortas y cosas ricas en la casa. Pero también el rosa se lo asocia a lo **milagroso** y a las **ilusiones**; en este sentido, el chocolate quiere manifestar todo lo que se puede hacer con él. En este sentido, el **rosa** se asocia a lo **creativo**.

En cuanto al **blanco**, es el color del **bien** y de la **perfección**. Además, es el color asociado a la **limpieza**, a lo que se presenta como **puro** e **inocente**. Pero también significa **estatus**, al ser usado en las ceremonias y eventos importantes. En el chocolate, estaría asociado a pureza del producto respecto al cacao. Porque el chocolate blanco tiene su base en su combinación con la leche, la cual está asociada a la protección de la vida.

- e) En el caso del chocolate Godet, combina los colores violeta y marrón, asemejándose al horizonte en el atardecer. Estaría asociado a las cosas ricas que se hace para la hora del té y también al misterio. Porque el violeta está asociado a la **magia**, a lo **oculto** y a la **fantasía**.
- f) Los chocolates sin TACC como golosinas tienen colores **rojo** y **negro** combinados con el transparente. El color **rojo**, como se dirá en el siguiente punto, está asociado a la vida y a la pasión; el **negro**, en cambio, al final, al poder, a la intensidad y a lo que se encuentra acabado. Ambos señalan su distintivo de ser sin TACC con estos colores, uno por estar asociado a la vida, y otro por su referencia a lo acabado.
- g) En el caso de las barras proteicas Simple, combina el color **rojo** con el **azul**, porque el primero está asociado a la **vida** y a la **sangre**. Asimismo, el rojo está asociado a la **fuerza** y al **vigor**, e incluso al **valor** y a lo **atractivo**, propio de una persona que es atlética. También se asocia el **rojo** al **fuego**, a la **pasión** –en este caso en el deporte–, al **calor** y a la **energía**, que es lo que quiere significar el producto (Heller, 2004). A ello se agregan las asociaciones del **rojo** con la **guerra** y la **agresividad**, esfuerzo que debe hacer el atleta para mantenerse en forma y competitivo (Heller, 2004).

El color azul, en cambio, está asociado a la **simpatía** y **armonía**, que es lo que recibiría el atleta al comprar esta barra nutricional después del ejercicio. El azul, a su vez, es el color más querido y baja la intensidad del rojo, al ser asociado a la **calma** y **tranquilidad**, como también es

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

indicativo de lo **divino**, por ser el color del **cielo**. Se puede asociar a la barra por el lado del descanso y recuperación de las fuerzas perdidas en el ejercicio, mediante la tranquilidad, la calma del momento posterior a la práctica deportiva.

- h) En el caso de los caramelos orientados para adultos, se encuentran los Arcor Stevia, con color **verde** y los Arcor en distintos sabores, con colores acordes a su sabor. También los caramelos Menthoplus juegan con los colores para significar el sabor delante de un consumidor adulto. El verde está asociado a la naturaleza, a la vida y a su cuidado, por eso la preferencia de este color para referir alimentos que buscan proteger la salud (Heller, 2004). La stevia es un azúcar de origen vegetal, que permite cuidar mejor la salud, al no tener azúcar, que es uno de los requerimientos de los consumidores.
- i) Los caramelos para niños tienen una combinación de colores, lo cual lo hace más divertido, incluso en las letras utilizadas, porque están atravesadas por el juego y la imaginación. Además, agregan personajes ficticios en su cara frontal. El caramelo pasa a ser parte de esa diversión, más si pensamos que el azúcar los incentiva al movimiento.

5.8.1.7. Estrategia de precio

Arcor tiene un precio competitivo respecto a sus competidores por colocar sus productos en un costo de adquisición accesible para el consumidor final. He aquí los precios de sus productos en el año 2019:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 35: Precio de los chocolates de Arcor en supermercados

Chocolates Arcor								
Producto	Precio del chocolate	Gramaje (en gramos)	Canal de venta	Punto de venta	Fecha	Promociones	Precio promocional	Sucursales
Arcor	\$ 18,50	25	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 9,90	Mendoza, San Juan, San Luis, Neuquén, Río Negro.
Arcor	\$ 396,00	100	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019			
Tabla Cofler Graffiti	\$ 36,90	45	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 29,90	
Tabla Cofler Graffiti	\$ 664,44	100	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019			
Cofler Marroccino	\$ 25,90	30	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 19,90	
Cofler Marroccino	\$ 99,50	100	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019			
Bon Bon Blanco leche y surtido	\$ 189,00	270	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	Caja	\$ 149,00	
Bon Bon Blanco leche y surtido	\$ 551,85	1000	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019			
Cofler Aireado Mixto con leche	\$ 105,00	100	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 80,00	
Cofler	\$	1000	Supermercado	Vea	8-			

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Aireado Mixto con leche	1.050,00		Supermercado	Cencosud	21/07/2019		
Tabla con mani Cofler Block	\$ 149,00	170	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 99,00
Tabla con mani Cofler Block	\$ 876,47	1000	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019		
Bonobo Blanco leche o blanco	\$ 10,90	15	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	5x	\$ 35,00
Selección Chocolate Arcor	\$ 189,00	270	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	Caja	\$ 149,00
Selección Chocolate Arcor	\$ 581,85	1000	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	Caja	

Fuente: Elaboración propia.

Estos precios demuestran ser accesibles al bolsillo del comprador, más si consideramos todo lo dicho a partir de lo dicho acerca del entorno macroeconómico. Además, como veremos al tratar el mismo tema en las otras dos empresas alimenticias, ofrece una buena relación entre cantidad de gramos y precio, porque en tabletas de chocolate, ofrece chocolates de 1 kilo a un precio accesible al bolsillo del consumidor. En este rubro compite con Mondelez en su tableta Shot, pero no hay en el mercado un producto de este tamaño en el mercado, sino que el canal de venta vende varios chocolates que, en su gramaje, suman 1 kilo.

Lo mismo sucede con los precios de las golosinas:

Matías Ruiz de Luque

Tabla 36: Precios de las golosinas en el canal supermercado

Precios de las golosinas								
Producto	Precio	Gramaje (en gramos)	Canal de venta	Punto de venta	Fecha	Promociones	Precio promocional	Sucursales
Confites Rocklets	\$ 23,90	40	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 19,90	Mendoza, San Juan, San Luis, Neuquén, Río Negro.
Confites Rocklets	\$ 59,75	100	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019			
Gomitas Arcor Mogul Frutales o eucaliptus	\$ 71,50	250	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 69,90	
Menta	\$ 55,90	150	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	2x1	\$ 45,50	
Menta	\$ 303,33	1000	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019			
Gomitas Arcor Mogul varias presentaciones	\$ 12,75	30	Supermercado	Vea Cencosud	8-21/07/2019	3x2	\$ 8,5 (por unidad)	
Chicles Topline	\$ 23,79	14,7	Supermercado	Día	22/8 al 18/09/2019	2x	30	
Chicles Topline	\$ 1.019,73	1000	Supermercado	Día	22/8 al 18/09/2020			Buenos Aires

Fuente: Elaboración propia.

Los precios de los chicles Topline son inferiores a los presentados por Mondelez, como veremos al tratar las mismas estrategias, donde se expone el precio de los chicles Beldent por kilo, que es superior a \$1700. Inclusive si los comparamos por gramos, los chicles Beldent con los de Topline, éstos últimos te ofrecen casi un 50% más por casi el mismo precio. Entonces se ofrece mejor relación entre gramaje y precio en Arcor que en Mondelez por el mismo producto.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Lo mismo sucede si miramos los precios de Arcor en el canal de kioscos:

Tabla 37: Chocolates de Arcor en canal kioscos

Chocolates Arcor						
Producto	Precio del chocolate	Gramaje (en gramos)	Canal de venta	Punto de venta	Fecha	Sucursales
Cofler Air	\$42,00	67	Kioscos	Golonorte	05/07/2019	Martínez
Cofler Air	\$42,00	70	Kioscos	Golonorte	05/07/2019	Martínez
Bon o Bon	\$196,00	30 (unidades)	Kioscos	Golonorte	05/07/2019	Martínez
Bocadito Hamlet	\$87,00	24 (unidades)	Kioscos	Golonorte	05/07/2019	Martínez
Block	\$188,00	300	Kioscos	Golonorte	21/11/2019	Martínez

Fuente: Elaboración propia.

5.8.2. Estrategias de Mondelez

5.8.2.1. Testimonio de sus representantes

Las estrategias de Mondelez son manifestadas por las entrevistas realizadas a Barbará Pipan, Directora asociada de Mondelez en el Cono sur, en la línea de los chocolates (Febrero de 2018 a Mayo de 2020), y a Diego Galizia Alfano, Brand Manager de Milka y Shot en el Cono sur de Mondelez (Febrero de 2017 y Julio de 2019).

Entre las estrategias manifestadas por estos dos ex miembros de Mondelez se encuentran las siguientes:

- a) Lanzamiento de distintos gramajes con diferentes precios accesibles a los consumidores.
- b) Lanzamiento de Choco Pause como competidor de Kit-kat.
- c) Lanzamiento por tiempo limitado de tabletas de origen europeo con nivel *premium*.
- d) Ofrecimiento de productos hechos en el país.

Matías Ruiz de Luque

- e) Ahorro de costos en la cadena de suministro.
- f) Focalizar la venta en el punto de venta de los chocolates, al ser una compra de impulso.
- g) Fortalecer la preponderancia y la visualización de las góndolas de salida, cercanas a las cajas registradoras.
- h) Colocar el precio por debajo del punto de inflexión de caída de las ventas, con un 20% de elevación del precio respecto a la competencia, para posicionarlo como producto de calidad superior.
- i) Reducción del porfolio de chocolates Milka en verano y aumento en invierno por cuestiones de participación, siendo baja en verano y aumentando en invierno.
- j) Aprovechar las ventas en las fiestas, como las Pascuas, introduciendo nuevas licencias (Matel y Hotwills).
- k) Regionalizar la comunicación de la venta de chocolates, reemplazando la bajada desde Suiza, ajena al consumidor argentino, por costumbres locales, a través de la pauta por televisión local.
- l) Modificar las góndolas de exhibición de chocolates para que puedan presentarse durante todo el año, en un lugar fresco, con una temperatura ambiente de 16 a 18 grados, para conservar su estado original.
- m) Imitación del gramaje de la competencia, pasando del Milka de 70 gramos a uno de 55 gramos, para que visualmente el consumidor compare precio y cantidad de chocolate, eligiendo a Milka en lugar de Cofler.

5.8.2.2. Posicionamiento

Como había manifestado Diego Galizia Alfano, quien fue Brand Manager de Milka y Shot en el Cono sur de Mondelez (Febrero de 2017 y Julio de 2019), Mondelez se caracteriza por un posicionamiento de la siguiente manera:

- a) Presenta a sus productos unos puntos por encima de los ofrecidos por la competencia, bajo el mismo gramaje, de tal modo que se entienda como una calidad superior.
- b) Conservar una innovación constante en la línea de los chocolates, regulando las líneas de acuerdo a la temporada del año.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- c) El producto de Mondelez presenta constantes innovaciones de sabores, traídos desde el exterior, para seducir el paladar argentino.
- d) Los mensajes son locales, priorizando la cultura del consumidor argentino antes que la cultura proveniente de Suiza, que se la nota más lejana en la recordación del producto.
- e) Seducción de públicos diferentes con mensajes diferentes de acuerdo con la edad, con campañas para padres e hijos.
- f) Conservación de la frescura del chocolate sin la separación de las grasas respecto a los azúcares, colocando exhibidores que funcionaran para tal punto.

A estas estrategias de posicionamiento se agrega la responsabilidad social empresaria, que también busca tener una imagen positiva en la comunidad de consumidores argentinos, al hacer programas de alimentación, como el que se lleva a cabo con Huerta Niño, con una inversión de 25 millones de pesos en cuatro años (Punto a Punto, 2019).

Este es un posicionamiento de parámetro competitivo (Hazan, 2007), al querer diferenciarse de Arcor.

5.8.2.3. Estrategia de distribución

Como habíamos visto al tratar el caso de Arcor de acuerdo con Servian (2017), Mondelez cuenta con 80 distribuidores en todo el territorio argentino (p. 24). En cuanto a la estrategia de distribución, Diego Galizia Alfano, representante de Mondelez, en su entrevista ha desarrollado los puntos de venta de la empresa:

- a) Los supermercados, llamados Modern Trade, donde entran los mayoristas como Macro.
- b) Los kioscos, autoservicios y almacenes son otros puntos de venta de los productos de Mondelez, a los cuales se les conoce como *Traditional Trade*.

Matías Ruiz de Luque

Por todo lo dicho acerca de la importancia y preferencia de los argentinos por los kioscos en Argentina, Mondelez lo toma como un canal muy importante. En cuanto a los supermercados, los chocolates son colocados en las cercanías a las cajas de venta por ser productos de impulso.

El 70% de las ventas se realiza por medio de los kioscos y el 30% restante, por los supermercados y puntos de venta mayoristas. La distribución es menor en verano que en invierno, teniendo una estrategia de entrada de chocolates desde el exterior, buscando desestacionalizarlos, es decir, abrir el abanico de la variedad y diversidad de los chocolates sin tener en cuenta la estación del año que se encuentre.

La distribución de los chocolates es pareja en todo el año: unas cuarenta variedades de chocolates durante todo el año.

5.8.2.4. Estrategia de innovación

Mondelez se ha hecho eco de los cambios en la nutrición, que tiene en cuenta el cuidado de la salud, en consonancia con las tendencias actuales de consumo. Así lo entiende, en una entrevista, Ezequiel Collica, gerente del Canal Supermercados de Mondelez Argentina (Giani, 2019):

(...) se mejoró la nutrición y el perfil de ingredientes de nuestras marcas más vendidas, reduciendo los niveles de azúcar en 1 por ciento en Milka y Óreo, las grasas saturadas en un 1 por ciento y el sodio en un 0,9 por ciento en el porfolio mundial. Ofrecemos también productos sin azúcar, como Beldent, o bajos en azúcares, como nuestros postres Royal. Además, hemos trabajado en la reducción de sodio. Asimismo, desarrollamos un portafolio de opciones de porciones controladas (productos de menos de 200 calorías, individualmente empaquetados) para ayudar a los consumidores a “*snakear*” con consciencia. En Argentina, por ejemplo, nuestras marcas Milka, Tita, Rhodesia, Mantecol, Shot y Club Social cuentan con porciones controladas en su porfolio (p. 60).

Todas estas medidas buscan atender la salud de los consumidores de Mondelez en cuanto a los chocolates y galletitas (que no está en nuestro tema). A estas medidas se agregan la producción de chocolates sin TACC (Giani, 2019), para ser consumidos por

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

quienes tienen la condición de celiaquía, o para quienes no deseen consumir el gluten y seguir manteniendo el gusto de los chocolates. En este rubro entran los chocolates Cadbury y Toblerone, y la golosina Mantencol (p. 60).

Desde el marketing relacional, Mondelez ha establecido una estrategia innovadora. Mondelez ha buscado brindar capacitaciones a los kiosqueros para que puedan vender más y mejorar sus ingresos. En este sentido, la **capacitación** apuntó a la **fidelización de sus clientes** a través del tiempo. Así, Mondelez creó una **promoción de obtener otro paquete Beldent** si encuentra un *sticker* en el que lleva, retornando al mismo kiosco donde compró el primer paquete de chicles (Nieto Laviano, 2018). La **capacitación** a kiosqueros también abarcó el uso de la **App de Milka**.

Para afianzar la relación con los kiosqueros, Mondelez lanzó una exposición con su nombre, **Expo Mondelez**, donde los canales mayoristas, de supermercados, los kiosqueros tuvieron un espacio para intercambiar consejos para fidelizar a su público. Es un evento que se realiza una vez por año y coloca al kiosquero en el centro de la escena. En su versión de 2018, se agregó una **capacitación** por empleados de Mondelez **a kiosqueros** para fidelizar a su público. Esta misma capacitación se dirigió también a **maxikioscos** y **supermercados**, con los mismos objetivos. Especialmente se hizo hincapié en los maxikioscos en la comunicación de la cartelería, iluminación y exposición de los productos, debido a la superioridad de espacio respecto a los kioscos de barrio (Nieto Laviano, 2018).

Por otro lado, Mondelez, en el canal de los kioscos, ha lanzado **billetes y programas de descuentos** en la adquisición de sus productos por cierta cantidad de volumen (Nieto Laviano, 2018).

A esto se agrega el **armado de pedidos especiales**, de tal modo que el pedido se adecúe a los requerimientos del kiosquero (Nieto Laviano, 2018).

También Mondelez ha lanzado **sorteos de viajes** a los compradores fieles a la compañía, si compran cierto volumen por mes (Nieto Laviano, 2018). El ganador puede ir acompañado de alguien más (p. 57). Incluso se crearon promociones en fechas importantes para los consumidores, llegando a realizar el **sorteo de un cofre de**

chocolates por el consumo de los mismos durante un año en 2016 (p. 59). Una vez que el ganador se presentaba, le quedaba un cofre de recuerdo de la experiencia

5.8.2.5. Estrategia de comunicación

En la comunicación, la empresa Mondelez muestra su diferencia al presentarse como la novedad que viene de Suiza, remarcando la calidad y excelencia de sus productos. Pero se ha invertido también en la regionalización del mensaje. Esta medida se implementó especialmente en los canales digitales de comunicación. En este sentido, se ha querido acercarse al consumidor argentino, a su realidad cultural.

La empresa en sus marcas Milka y Cadbury reflejan su origen suizo, porque con el color violeta hacen referencia a los Alpes de dicho país, siendo tema común de varios de los comerciales que se publicitan tanto en las redes sociales como en la televisión.

Si vamos directamente a la marca Cadbury, apunta a mostrar un producto refinado (Guido, 2017), manifestando glamour y estilos elevados, buscando expresar sensualidad y suavidad femeninas. El color violeta, además, en la psicología de los colores, expresa “(...) misterio, sofisticación, eternidad, excentricidad, lujo, moda y exotismo” (p. 25).

En cuanto a la tipografía de la palabra Cadbury, tiene una **inclinación itálica** y una letra creada específicamente para la marca, que busca ser **legible**, pero que inspira **fantasía**. Este tipo de letra tiene exclusividad de uso la empresa Mondelez por haberla creado ad hoc.

Asimismo, el color morado de la marca también señala la **sofisticación**, es decir el alto grado de calidad de lo que produce. Además, el sonido de la marca produce **eufonía**, por lo cual es fácilmente recordable para sus consumidores. A todos estos símbolos se ha agregado un **olor propio** en el chocolate que hace referencia a la **dulzura** y al **sabor placentero** de los chocolates Cadbury (Guido, 2017).

Igualmente, Mondelez capacita a los kiosqueros sobre la ubicación de los productos en los exhibidores, de tal modo que aumenten sus ventas. También es importante el decorado dentro de los kioscos exclusivos de la marca, porque su color violeta remite a la marca Milka y su referencia al comercial que recuerda el origen suizo del chocolate (Guido, 2017). Esto busca la recordación de la marca de quienes pasan por enfrente de los kioscos exclusivos de Mondelez.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

En el ámbito de la comunicación, Mondelez creó una **Milka App** para tomar contacto con los clientes, los cuales podían compartir los chocolates, los cuales tenían un mensaje interactivo (Nieto Laviano, 2018). Con ella los clientes podían participar en sorteo de packs de chocolates y otros premios afines.

En cuanto a la comunicación, esta empresa ha mantenido la calidad de sus chocolates con el tiempo, dándole nuevos gustos en sus presentaciones, para degustar distintos sabores. Su posicionamiento de las marcas más reconocidas en el mercado de chocolates (Milka, Cadbury y Shot) es de productos *Premium*, por lo cual se colocan por encima de los precios ofrecidos por Arcor, para dar este mensaje al consumidor, pero a la vez comunican un sabor superior a la competencia. Esto mismo es lo que se comunica con los slogans en el empaque (*Entregate al placer*), como en las publicidades, dirigidas también a distintos públicos:

Mondelez se dirige a los jóvenes trabajadores, para promocionar los caramelos Halls en un contexto laboral, alentándolos a enfrentar las dificultades del mundo. Así lo expresa al adecuar su mensaje publicitario en el siguiente comercial: Totalmedios Noticias. (31 de Julio de 2019). “*Primer Día. Comete el mundo*”. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=fGhJnjZx10>.

Mondelez también hace referencia a la familia, pero no completa, sino a los momentos que comparten juntos madre e hijo, no como núcleo familiar. En el siguiente comercial, se muestra el primer momento de entrada de un niño a la escuela, acompañado por la madre: Luciano Taccone. (13 de Agosto de 2019). *Primer Día*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=DMMj3ju9yaY>.

Mondelez también se dirige a los niños, pero con un contexto suizo, para mostrar calidad en sus productos. El lema es *La ternura viene de adentro*: DossierNet. (7 de Junio de 2016). *La ternura viene de adentro*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BxBVB5FQXs>.

En cuanto al público joven, Mondelez ha dirigido la publicidad de Shot haciendo referencia a la fuerza, no tanto a los sentimientos, con el lema *Shot no tiene corazón, tiene maní*: E-enze. (7 de Septiembre de 2019). *Portfolio Mondelez*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=6dsyfTfM4xE>. En este caso, hay un

Matías Ruiz de Luque

experimento en curso con imágenes para mostrar los sentimientos de los participantes. Un comercial y puesta en escena innovador. También se mimetiza con la música de los jóvenes y los espacios vacíos, especialmente en el transporte, para promocionar los chicles Beldent: Fede Pollevik Locutor (31 de Julio de 2017). *Beldent*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Pm1S3bD0690>.

5.8.2.6. Estrategia de precio

En Mondelez, los precios son más elevados que en el resto de las empresas, queriendo mostrar con ello calidad y excelencia. Pero también compite con Arcor en precio, colocando, en ocasiones, el precio del chocolate Shot de 1 kilo por debajo de lo ofrecido por Arcor, como consta en el siguiente cuadro:

Tabla 38: Precios de los chocolates de Mondelez en supermercados

Chocolates Mondelez								
Producto	Precio del chocolate	Gramaje (en gramos)	Canal de venta	Punto de venta	Fecha	Promociones	Precio promocional	Sucursales
Shot	\$25,75	35	Supermercado	Día	22/08-18/09/2019	2x	40	Buenos Aires
Shot	\$571,14	1000	Supermercado	Día	22/08-18/09/2019			Buenos Aires
Milka Blanco	\$22,99	20	Supermercado	Coto	1/4/2019	2x1	10,99	Buenos Aires
Milka Blanco	\$54,95	100	Supermercado	Coto	2/4/2019			Buenos Aires
Shot	\$20,00	35	Kioscos	Golonorte	05/07/2019			Martínez
Tres sueños	\$73,00	80	Kioscos	Golonorte	21/11/2019			Martínez

Fuente: Elaboración propia.

Los precios por el canal de supermercados son más económicos que en el canal de kiosco, por tener mayor poder de financiación los primeros que los segundos. El Shot

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

no se vende por kilo, sino que el canal suma los gramos de varios chocolates para alcanzar un kilo, abaratando así los costos. Porque sería más elevado presentar una tableta de Shot por kilo que venderla en menor gramaje. Inclusive el Milka Blanco (20 gr.) es superior en precio que el chocolate Arcor (25 gr.) y éste ofrece más gramaje por menor precio.

En el caso de las golosinas, los precios se mantienen de un nivel medio a uno alto para el bolsillo del consumidor:

Tabla 39: Precios de las golosinas de Mondelez en supermercados

Precios de las golosinas								
Producto	Precio	Gramaje (en gramos)	Canal de venta	Punto de venta	Fecha	Promociones	Precio promocional	Sucursales
Pasta de Maní Mantecol	\$ 31,49	110	Supermercado Mayorista	Macro (Munro)	11-17/02/2019			Munro
Pasta de Maní Mantecol	\$ 285,89	1000	Supermercado Mayorista	Macro (Munro)	11-17/02/2019			Munro
Chicles Beldent	\$ 20,79	10	Supermercado	Día	22/08-18/09/2019	2x	35	Buenos Aires
Chicles Beldent	\$ 1.749,00	1000	Supermercado	Día	22/08-18/09/2019			Buenos Aires

Fuente: Elaboración propia.

El precio de los chicles Beldent por kilo es alto respecto a otros productos del mismo rubro, como se demuestra en la comparación con los chicles Topline. De todos modos, los precios siguen siendo accesibles al consumidor, pero marcan la calidad de la

Matías Ruiz de Luque

producción de las golosinas como norma, tal como lo había adelantado el representante de Mondelez, Diego Galizia.

Tabla 40: Precios de los chocolates de Mondelez en el canal de kioscos

Chocolates Mondelez						
Producto	Precio del chocolate	Gramaje (en gramos)	Canal de venta	Punto de venta	Fecha	Sucursales
Shot	\$20,00	35	Kioscos	Golonorte	05/07/2019	Martínez
Tres sueños	\$73,00	80	Kioscos	Golonorte	21/11/2019	Martínez

Fuente: Elaboración propia.

5.8.3. Estrategias de Georgalos

5.8.3.1. Testimonio de su representante

El desarrollo de las estrategias de Georgalos está apoyado en la entrevista brindada por Javier Ignacio Corian, quien es gerente nacional de ventas y *Trade Marketing* de Georgalos (2019-actualidad). Las estrategias que se mencionaron en la entrevista son las siguientes:

- a) Abordar el punto de venta de los kioscos, que Arcor y Mondelez descuidaron por sus problemas financieros debido a la devaluación de la moneda, teniendo que dejar de invertir.
- b) Abordar el punto de venta del supermercado con la incorporación de productos nuevos.
- c) Inversión en compra de espacios, publicidad en los puntos de venta de la cadena de kioscos.
- d) Acuerdo estratégico con los distribuidores de Mondelez, especialmente en almacenes, autoservicios y kioscos.
- e) Introducción del chocolate Full Mani con 15 puntos menos en el Index, respecto a los propios de la competencia, Shot y Block, de Mondelez y Arcor, respectivamente, siendo más barato que ellos y más accesible al bolsillo de los consumidores empobrecidos.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- f) Introducción del chocolate sin azúcar en el sector de comida saludable en los puntos de venta de almacenes, autoservicios, kioscos, supermercados, mayoristas.
- g) Modificación de los empaques, para brindar una comunicación diferente.
- h) Inversión en la estrategia de distribución de los productos.
- i) Realización de eventos de *Trade Marketing*: uno por mes, doce por año.
- j) Creación del mes del vendedor ambulante con acuerdos para el comerciante: comprando \$4.000 de productos, se le destinan \$400 para almorzar.
- k) Creación del mes del almacenero: comprando \$2.000, se accedía a un sorteo del pago de la luz, o del alquiler del local del negocio.
- l) Creación del mes del furgonero: comprando \$50.000 en productos, se le brindaba \$4.000 para cargar su camioneta en Shell.
- m) Campañas de publicidad diferenciadas respecto a los puntos de venta, de acuerdo a las necesidades de cada uno de los negocios de venta de chocolates.
- n) Creación de plataformas de venta *e-commerce*.
- o) Conservar la venta de 3 productos por \$100.
- p) Contratación de personal para sostener la oferta y responder a la demanda.

5.8.3.2. Posicionamiento

Según el testimonio de Javier Ignacio Corian, quien es gerente nacional de ventas y *Trade Marketing* de Georgalos (2019-actualidad), Georgalos ofrece un producto de altísima calidad a un precio accesible al bolsillo del consumidor, hecho que manifiesta la adecuación del producto a las crisis constantes de Argentina.

Además, también por el testimonio del gerente de marketing de Georgalos, ayudan al comerciante para que tenga un muy buen margen en el punto de venta, de tal modo que se venda el producto de Georgalos y atraiga a más consumidores, engrosando la participación de mercado de esta compañía en la línea de chocolates.

Matías Ruiz de Luque

A estas políticas comerciales se le agregan la conservación de las promociones económicas, de tal modo que la venta sea algo tentadora para el consumidor y beneficiosa para el vendedor. En todo se busca la flexibilidad entre las crisis socioeconómicas del mercado argentino.

A todas estas características se le agregan otras (Fuentes, 2020), que se detallan a continuación:

- a) Desarrollo tecnológico de la producción e innovación constante, para brindar un producto de calidad y variado.
- b) Innovación de nuevos productos, en sabores, formatos, ingredientes y líneas de productos.
- c) Conservación de la cultura familiar de la empresa, estableciendo una relación cercana con los empleados, a pesar de su crecimiento en facturación y volumen.
- d) Responsabilidad de la calidad de los alimentos.

También Javier Ledesma hace hincapié en la importancia de la innovación tecnológica, sosteniendo que Georgalos ha invertido 23 millones de dólares, dato que fue tomado al desarrollar la participación de mercado de Georgalos (Ledesma, 2019).

Asimismo, la calidad de los alimentos está respaldada por varias certificaciones, de acuerdo a lo manifestado por la misma empresa Georgalos en su página de internet: Buenas Prácticas de Manufactura, Certificado ACCP en líneas de producción, Norma ISO 22.000 de IRAM y Alimentos SIN TACC (Georgalos (2021). *Nuestra esencia*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/empresa>).

Asimismo, el posicionamiento de Georgalos es apoyada en la experiencia, en la trayectoria y presencia en el mercado argentino, con más de 80 años desde su fundación, lo cual le brinda respaldo frente al consumidor. Esto sería un posicionamiento de paradigma cronológico (Hazan, 2007).

5.8.3.3. Estrategia de distribución

De acuerdo a Rivera Ríos (2018), Georgalos

Actualmente cuenta con un alcance de 10.000 puntos de venta a nivel país y cuenta con dos centros de distribución, mediante los cuales llega de manera directa a todo el país; ambos poseen

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

depósitos refrigerados, ubicados uno en Córdoba Capital y el más importante en la localidad de Villa Martelli, Provincia de Buenos Aires (p. 30).

El transporte de la mercadería desde las fábricas hasta los centros de almacenamiento y distribución es por camión (Rivera Ríos, 2018), sin importar si lleva un pallet o más. Los puntos de venta de los productos se hace a través de supermercados mayoristas, “(...) minoristas como cadenas de hipermercados y supermercados, kioscos, almacenes, autoservicios, estaciones de servicio y a [través de] distribuidores propios” (p. 37). En cuanto a los kioscos, Georgalos se dirige a los que están abiertos 24 horas, porque cuenta con distribuidores propios (p. 37).

En cuanto a la atención al público, Georgalos cuenta con atención del mismo a partir de vendedores que forman parte del departamento de Administración comercial, que los atienden por teléfono (Rivera Ríos, 2018).

De acuerdo a Fuertes (2020), está compuesto así:

El 70 % de los clientes de Georgalos son los mayoristas y el otro 30% está representado por los supermercados, aunque allí no se encuentra la misma variedad de productos. En definitiva, lo que se busca es llegar al kiosco, estar disponible en sus góndolas, ya que en el consumo general es por unidades cuando se refiere a caramelos, chupetines y alfajores (...) (pp. 19-20).

Además, los clientes de Georgalos tienen un poder adquisitivo medio a alto y buscan los productos de la empresa motivados por el deseo, más que por otras motivaciones (Rivera Ríos, 2018, p. 30).

Georgalos cuenta con 10.000 puntos de venta en todo el país, y tiene dos centros de distribución importante, que hacen llegar sus productos a todo el territorio argentino. Sus productos llegan a cadenas de supermercados, mayoristas y kioscos (Crespo, 2014). Los dos centros de distribución se encuentran en Villa Martelli, Buenos Aires y en Río Segundo, Córdoba, donde se encuentra CEDICO (Gallardo, 2015). También Gallardo

Matías Ruiz de Luque

(2015) confirma la distribución de Georgalos en hipermercados, supermercados y mayoristas que tienen variedad de marcas.

La estrategia de distribución de Georgalos apunta a brindar “(...) a sus clientes directos, atención diferenciada, precios bajos y promociones a las grandes compras, para que estos comercialicen sus productos a un número ilimitado de clientes, sin necesidad de grandes inversiones en marketing y fuerzas de venta para la empresa” (p. 39).

5.8.3.4. Estrategia de innovación

En su estrategia de innovación, Georgalos hace hincapié en la calidad de sus productos mediante sus certificaciones: **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**, que son reglas de procesamiento de alimentos en cuanto a calidad e higiene, impuesta por la Cámara Argentina de Alimentos (CAA); asimismo, se agrega la certificación de **Análisis de Peligros y puntos Críticos de Control (HACCP en inglés)**, que son criterios que se deben cumplir para garantizar la calidad e higiene de los alimentos, además de permitir la inspección de las autoridades pertinentes al respecto, brindando seguridad; **Norma ISO 22000 IRAM**, que busca la conservación de los alimentos en toda la cadena productiva y de distribución; **Alimentos sin TACC**, que viene asegurada por la asociación Celíaca Argentina para el consumo de los alimentos de Georgalos para quienes padecen la enfermedad (Fuertes, 2020).

Respecto a este último punto, para estar acorde a las últimas tendencias nutricionales, Georgalos ha “(...) lanzado una línea de chocolates sin azúcar, caramelos sin colorantes ni conservantes para chicos y por supuesto certificando todos los productos sin TACC, aptos para celíacos o personas sensibles al gluten” (p. 18).

5.8.3.5. Estrategia de comunicación

La empresa Georgalos ha destinado un departamento de Marketing específico para el desarrollo de su política publicitaria, que se ocupa de la presencia de la marca en las redes y en la página de internet de la empresa. Dentro de este departamento, se encuentran cuatro segmentos de negocios, referidos a los chocolates, las golosinas (Nucrem, Namur y Navidad), otro de caramelos y los cereales. Desde allí se elaboran las estrategias de comunicación específicas para el público objetivo al que se dirige el producto, de acuerdo a los ingresos económicos (Fuertes, 2020).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

También Georgalos tiene una forma muy particular de comunicar sus productos y su marca, que apunta a la familiaridad con el consumidor, rescatando la tradición, generando confianza, brindando calidad en todos sus productos y en la cadena de elaboración de los mismos. En todo el discurso de comunicación, la empresa desea transmitir sinceridad y popularidad, al presentarse cercano a la realidad del consumidor por el precio bajo de todos sus productos (Georgalos, 2019).

El propósito de la empresa Georgalos es brindar productos de alta calidad a precios accesibles para los consumidores, por lo cual se muestra circunstanciado por la situación social argentina. En este sentido, el posicionamiento de la marca es dirigido a todos los públicos, segmentado en la elaboración de los productos más apropiados para cada público objetivo (Georgalos, 2019).

Incluso, en su diseño de la letra de la marca Georgalos, el isologotipo busca comunicar legibilidad, lo cual es un marcado carácter de cercanía con el público objetivo. También con la opción de negro del fondo, contrastando con el nombre de la marca busca la legibilidad del nombre. A esto se agrega el diseño del packaging para que sea fácil de abrir, disponer y disfrutar, de tal modo que el consumidor se dedique a disfrutar de la golosina o chocolate (Georgalos, 2019).

En las fotografías y en los comerciales publicitarios, Georgalos quiere acentuar su relación cercana a la familia, como el *Manual de Georgalos* (2019) así lo manifiesta (p. 18). Además, Georgalos ha creado el servicio de locales o kioscos donde se venda exclusivamente sus productos, en toda su variedad (p. 26).

Igualmente como sus competidores, hace publicidades dirigidas a distintos públicos, atendiendo sus necesidades, para que el mensaje sea dirigido a ellos como interlocutores.

A los jóvenes se dirige en sus comerciales a partir de lo que les gusta, como vivir con intensidad, obedeciendo a sus pasiones: Totalmedios Noticias. (8 de Junio de 2016). *Vivi a Full*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=zuAWhF0eENk>.

Matías Ruiz de Luque

También se dirige a los niños con la personificación de los conejos como fabricantes de los huevos de Pascua, en forma de dibujos animados. Se muestra el modo en que se fabrican: Quijote. (10 de Marzo de 2016). *Bienvenidos a la chocolatería Georgalos*. [Archivo de video] Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=1xoA37KV1_8.

Asimismo, se dirige a la familia para promocionar la pasta de maní Nucrem, en el contexto de la Navidad de 2018, en el interior del país, con la figura de Papa Noel como protagonista: Quijote. (23 de Noviembre de 2018). *Reunión de Papas Noeles argentinos*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=GneP4TGVPxI>. Lo mismo sucede con el siguiente spot publicitario, en contexto de Navidad: Totalmedios Noticias. (13 de Diciembre de 2018). *Regalá Georgalos*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=hJ4vlfpkK4c>. También el siguiente spot publicitario hace referencia a la familia: Hermida Publicidad. (6 de Mayo de 2016). *Solo en casa*. [Archivo de video] Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=5AqyfJu_ZLs.

En el mismo sentido, Georgalos tiene en cuenta a los diabéticos y aquellos que quieren cuidarse del azúcar, con la promoción del chocolate Georgalos sin azúcar: Sapiens Publicidad. (16 de Octubre de 2019). *Chocolate Georgalos sin azúcar*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=7yS4hQhltWY>.

En cuanto al uso de los colores, Georgalos sigue muchas de las líneas de acción de Arcor, en cuanto al diseño de sus empaques, porque toma los mismos colores para sus productos estrella, como Full Maní, que compite directamente con el producto estrella de Arcor, que es Arcor Block, con las mismas implicancias de usar el amarillo que he descripto antes: para que resalte, sea asociado a la alegría y a la vida, como también como color llamativo y atrayente para el consumidor (Heller, 2004).

En el caso del uso del verde en sus chocolates sin TACC o bajos en azúcar, busca reflejar el **cuidado de la salud** al no tener en cantidad aquello de lo que el consumidor quiere cuidarse, por temor a la diabetes, o por simple cuidado del cuerpo en orden a la evitar enfermedades futuras. También, al estar asociado este color a la **juventud**, es apropiado para esta clase de chocolates, porque la tendencia cultural de hoy es la búsqueda de la permanencia en la juventud la mayor parte del tiempo que sea posible. Por todo ello, el color verde está asociado a la **esperanza**, por alargar la vida al cuidar el cuerpo.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

5.8.3.6. Estrategia de precio

Georgalos tiene como política no publicar los precios en los avisos promocionales de los supermercados, por lo cual lo que se muestra a continuación es en los canales de kioscos y almacenes del país.

Tabla 41: Precios de los chocolates de Georgalos en el canal de kioscos

Chocolates Georgalos						
Producto	Precio del	Gramaje (en	Canal de	Punto de venta	Fecha	Sucursales
Full Mani	\$24,99	160	Kiosco	Lagolosinería	28/05/16	CABA
Georgalos	\$196,00	30 (unidades)	Kioscos	Golonorte	05/07/2019	Martínez
Full Mani	\$18,00	35	Kioscos	Golonorte	21/11/2019	Martínez
Lentejas de chocolate	\$142,19	1000	Kioscos	Golonorte	16/07/2016	Martínez
Full Mani	\$60,00	160	Kioscos	Galletitería del	29/07/2019	Buenos Aires
Full Mani	\$35 (x2)	35	Kioscos	Galletitería del	29/07/2019	Buenos Aires
Maní con chocolate	\$65,50	1000	Almacén	La Escoba Loca	29/12/2019	Río Gallegos
Confites de chocolate	\$79,00	1000	Almacén	La Escoba Loca	29/12/2019	Río Gallegos
Pasa de Uva con Chocolate	\$95,60	1000	Almacén	La Escoba Loca	29/12/2019	Río Gallegos
Chocolate sin azúcar	\$143,39	70	Autoservicio	Don Rojas	31/05/2019	Catamarca
Chocolate sin azúcar	\$124,27 (c/u)	280 (por 4 unidades,	Autoservicio	Don Rojas	31/05/2019	Catamarca
Georgalos	\$30 (x 2	25	Kiosco	El Pájaro	03/10/2019	Buenos Aires
Georgalos	\$197,50	40 (unidades)	Kiosco	Golonorte	06/04/2019	Martínez
Georgalos	\$4,94	8	Kiosco	Golonorte	06/04/2019	Martínez

Fuente: Elaboración propia.

Los precios son mucho más accesibles que Arcor y Mondelez, pero, para poder competir, ha reducido el tamaño de los chocolates para abaratar los costos y así brindar un precio más bajo. Los confites de chocolate son un claro ejemplo, que se venden por kilo y a un precio muy accesible. Lo mismo sucede con las lentejas de chocolate. Si comparamos los chocolates en formato tableta, el precio de Full Maní de 160 gramos es superior al Cofler aireado de 100 gramos, pero por una pequeña diferencia se obtiene

Matías Ruiz de Luque

más chocolate por gramos. Lo mismo sucede si lo comparamos con el chocolate Arcor de 100 gramos que está el doble en precio y Cofler Graffity está casi 4 veces más que Full Maní. Lo mismo sucede con Cadbury Tres Sueños de 80 gramos, que aumentaría a más del doble si se aumentara el gramaje, pero que es más económico si se lo compra por 80 gramos. Lo mismo sucede con Milka Blanco, de 100 gramos, que sería más económico por unidad, pero para llegar a 160 gramos sería más caro por política de la empresa. Entonces Georgalos ofrece precios más accesibles que las otras empresas alimenticias por mayor gramaje.

5.9. Plan de ventas

5.9.1. Productos de Arcor

Arcor tiene distintas marcas de caramelos y chocolates, entre las cuales se encuentran las siguientes, según Servian (2017):

(...) Arcor, Bon o Bon, Arcor Butter, Toffees, Topline, Cabsha, Rocklets, Águila, Cofler, Tofi, Block, Mentaplus, Mr. Pop's, Butter'n Cream, y Mogul. (...) En el segmento de chicles, Topline cuenta con una participación de Mercado del 42%, detrás de Beldent, de Nestlé (47%) (p. 11).

Arcor hizo los siguientes lanzamientos (Arcor, 2012, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>):

- a) Los productos con mejor desempeño en el año 2016 fueron el turrón de oblea, los chicles Mentoplus y los caramelos de goma. En cuanto a lanzamientos, se introdujo al mercado Topline natural Fruits, los caramelos ácidos de Manzana Mentoplus, y los chicles Myglobs. En cuanto a los chocolates, se lanzó Cofler Block y Cofler Block Aireados, Águila Extra Fino (60% de Cacao), Bon o Bon Águila (Arcor 2016, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2016.pdf>).
- b) En el año 2017, los lanzamientos en golosinas fueron Mogul Extreme y Marshmallow, caramelos Mentoplus con sabor a Café Latte, a los que se agrega Butter Toffes Yogur, con sabor a frutos rojos. Se mantuvo las líneas de chocolates de Cofler Block y Aireado, agregándose Tofi, Bon o Bon, Cofler Graffiti y

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Blockazo. A estos se agrega Rocklets como huevos de chocolates para niños (Arcor, 2017, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2017.pdf>).

- c) En 2018, en el rubro de las golosinas, entre los lanzamientos más importantes se encuentran: Topline seven ultra, Natural break (barra de semillas), turrón con sabor a Yogurt de Frutilla, y caramelos Mogul confitados. En la línea de chocolates, a pesar de la baja de consumo, se destacan los chocolates en tabletas Cofler Block, Blockazo Mundial, Cofler Aireado Tofi y Aireado Bon o Bon. A estas se agregan obleas y barras bañadas, los bocaditos y bombones Bon o Bon Águila, Chocolinas y Mouse con sabor a limón (Arcor, 2018, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2018.pdf>).
- d) En 2019, en la línea de golosinas, los lanzamientos más importantes fueron Mogul Extreme con sabor a Sandía, Mogul Eucaliptus, Turrón con Fibra, Barra Natural Break con sabor a Frutos Rojos, caramelos Topline Seven Mentol. En la línea de chocolates, se destacan los bombones y chocolates infantiles, a los que se agregan las tabletas (Cofler Block y Aireado) y obleas. A estos se agregan Alfa Block y la oblea Chocolinas XL (Arcor, 2019, <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2019.pdf>).

Como podemos apreciar, los dos últimos años, los lanzamientos se redujeron debido a la situación macroeconómica de la Argentina, especialmente dada por la devaluación de la moneda frente al peso, la caída del consumo, el aumento de la inflación, lo cual se vuelca en los costos y éstos se reflejan en los precios al consumidor final.

5.9.2. Productos de Mondelez

En relación con los lanzamientos en chocolates y golosinas, tenemos el siguiente cuadro de situación:

Matías Ruiz de Luque

- a) En la línea de chocolates, ha lanzado toda la línea de Cadbury, Milka, *Cadbury Dairy Milk*, Toblerone. En cuanto a la línea de golosinas encontramos el lanzamiento de chicles Trident y los caramelos Halls, como los jugos Tang (Mondelez international. 2016 *Annual report*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MPDF/0001193125-17-055858.pdf>).
- b) En cuanto a la línea de chocolates, se lanzan constantemente las tabletas de Milka, Cadbury Shot, Toblerone, y en la línea de las golosinas, tienen las obleas Tita, Rhodesia, los chicles Beldent, Bubbalo, Bazooka, el Mantecol y los caramelos Halls (Mondelez (2021). *Argentina*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/Argentina>).

5.9.3. Productos de Georgalos

En cuanto a los productos de Georgalos, encontramos el siguiente cuadro de situación:

- a) **En las golosinas**, tiene Flynn Paff como producto estrella, con distintos sabores (uva, banana, tutti frutti, manzana, frutilla, pintalengua, frutilla-vainilla, entre otros); también en versión gomitas, confitados y chupetines; a estos se agregan los caramelos duros (Georgalos (2021). *Caramelos*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/productos/caramelos>).
- b) **En la línea de los chocolates**, Georgalos presenta chocolates sin azúcar de distintos sabores, todos sin TACC y dietéticos; a estos se agregan la línea Full Maní, con distintas combinaciones con maní, también sin TACC; se suma el chocolate TOKKE, con distintos gustos; y tabletas de chocolate blanco, negro y con 60% de cacao. También tienen versiones para niños (Georgalos (2021). *Chocolates*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/productos/chocolates>).
- c) **Barras de pasta de maní**: podría presentarse como golosina, aunque no se lo menciona así. Tiene distintos gustos de acuerdo a su composición (maní, pasas de uva, chocolate, marmolado, clásico y edición especial). (Rivera Ríos, 2018, p. 27).

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

6. Análisis de resultados

6.1. Comparación de las estrategias y sus resultados comerciales

Las empresas Arcor, Mondelez y Georgalos se han comportado de forma diferente durante el mismo período de gobierno de Mauricio Macri (2016-2019), obteniendo distintos resultados debido a las estrategias adoptadas.

Para tener una mejor visualización de las medidas que han tomado frente a la misma situación macroeconómica, hagamos una síntesis comparativa de los mismos, de lo cual se derivará después las conclusiones:

Tabla 42: Estrategias de las tres empresas alimenticias

Estrategias de tres empresas de alimentos			
Empresas	Arcor	Mondelez	Georgalos
Innovación de productos	Lanzan nuevos productos cada año	Distintos gramajes	Introducción de Full mani como novedad. Chocolates sin azúcar.
Precio de los productos	Productos accesibles al consumidor	20% más alto que la competencia.	15 puntos menos que la competencia. Precios de 3 productos por \$100.
Gastos	Recortar gastos en publicidad.	Ahorro de costos en cadena de suministro.	Inversión en distribución de productos. Inversión en tecnología de producción.
Publicidad	Puntos de venta (diseño de productos, packaging)	Puntos de ventas (kioscos) Visualización en góndolas cercanas a cajas registradoras. Regionalizarla.	En packagings y puntos de venta (kioscos). Mes del almacenero, vendedor ambulante y furgonero.
Volumen de producción	Reducción en 2019 por la subida del dólar.	Reducción de volumen por la devaluación de la moneda local.	Aumentos del 90% en volumen de producción por año.
Lanzamiento de productos	Disminución en 2019 para reducir déficit.	Lanzamiento de productos europeos.	Productos nuevos en supermercados.
Alianzas estratégicas	Zucamor (2015) 43% Mastellone Hermanos (2015) Laboratorios Bagó (2018)	Presentación de nuevas licencias durante Pascuas.	Asociación con distribuidores de Mondelez.

Matías Ruiz de Luque

Como podemos apreciar, las tres empresas han tenido estrategias semejantes en muchos puntos de su desempeño durante los años 2016-2019, pero quien no ha tenido reducción de volumen, sino aumento ha sido Georgalos, debido a la diferencia de inversión y distribución de los gastos en un contexto de recesión económica y reducción del consumo. A esto se agregan las estrategias de potenciación de los comercios medianos y pequeños en sus ventas, de tal modo de mantener el nivel de consumo de chocolates por parte de sus clientes B2B y B2C, es decir, entre los clientes que llevaban adelante empresas pequeñas y medianas y quienes querían continuar con la compra de chocolates, a un precio accesible para un bolsillo de consumidor golpeado por la crisis económica.

Si analizamos un poco los resultados nos daremos cuenta de los resultados aproximados de sus estrategias a nivel nacional.

En el caso de Arcor, sus ganancias han ido disminuyendo, debido a la devaluación de la moneda nacional y a la entrada de nuevos jugadores al mercado argentino por la apertura de las importaciones, con precios más accesibles; ello hizo que pasara de una ganancia de \$ 1.044.422.926,00 a \$ 2.000.385,00, debido también a la deuda contraída por la compra del 43% de Mastellone Hermanos, elevándose las tasas de interés por la inflación y la devaluación de la moneda. Se ha mantenido como líder local de la venta de chocolates, pero ha sufrido en la disminución de su personal, como fue demostrado anteriormente. Además ha debido reducir su volumen de ventas y los lanzamientos de nuevos productos al mercado.

Por parte de Mondelez, también ha tenido muy buen rendimiento hasta 2018, año en que empezó a descender sus ganancias debido a la devaluación de la moneda local, perdiendo capacidad de compra por parte de los clientes y elevándose los costos de producción por parte de la empresa. Ello le ha llevado a disminuir su fuerza de producción, pero se ha mantenido en la participación de mercado por la innovación de sus productos.

En cuanto a Georgalos, ha logrado aumentar su producción año tras año, considerablemente. Además, a pesar de haber cerrado una planta de producción en San Luis, al término del período ha aumentado personal para abastecer a la demanda en contexto de crisis. Ello se ve reflejado, por un lado, en el aumento de la participación de mercado y, por otra, en la facturación anual, que ha aumentado considerablemente, debido a las muy buenas inversiones que ha hecho a lo largo de varios años consecutivos. Además, se agrega que Georgalos apostó a los vendedores de empresas

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

pequeñas y medianas, para que sigan abiertas y facturando, dando muy buenos resultados, saliéndose solamente de una estrategia de producto y distribución. Y si le agregamos una inversión considerable en tecnología de producción que abarate los costos, ha logrado una combinación ideal entre recursos humanos y tecnológicos que le ha permitido llegar al tercer puesto en participación de mercado en la línea de los chocolates al final del período 2016-2019.

Sin embargo, Arcor ha mantenido la cantidad de consumidores de sus chocolates en el período de 2016 y 2019, debido a la superioridad de las estrategias comerciales asumidas. Porque Arcor tiene superioridad en el marketing mix, respecto a la distribución, en el cual cuenta con 160 colaboradores, contra 80 de Mondelez (Servian, 2017) y 2 de Georgalos, lo cual habla del tamaño de participación de Arcor respecto a sus competidores, porque le permite distribuir sus productos en 256.000 puntos de venta en toda la Argentina.

A ello se agrega su integración vertical, porque tiene el ingenio La Providencia, donde se producen 135.000 toneladas de azúcar (necesaria para la fabricación de los chocolates) y siete tambos industriales para producir leche, necesaria para la producción de chocolates saludables.

También Arcor tiene una variedad de gustos en chocolates y golosinas, exigencia que piden los consumidores de este segmento a todas las empresas. A ello se suma el precio de las golosinas, siendo muy accesible para el bolsillo de los consumidores, porque tiene una muy buena relación entre precio y volumen, al ser el único que ofrece un chocolate en barra por kilo.

Mondelez y Georgalos compiten con Arcor en volumen y precios, para diferenciarse, buscando seducir al cliente por el sabor y la calidad de sus productos. Georgalos establece los precios más bajos de las tres empresas y para competir con el chocolate de un kilo de Arcor, produce chocolates más pequeños que juntos suman un kilo; de esta manera abarata el costo de producción y ofrece un producto de un volumen semejante al de Arcor, pero parcializado. Esta estrategia también es asumida por Mondelez en sus chocolates Shot, produciéndolos de un gramaje menor, pero sumados pueden alcanzar un kilo a un precio más económico que la tableta Blockazo.

Matías Ruiz de Luque

Sin embargo, el resultado de las estrategias evidencia que Arcor no solamente tiene superioridad en las cuatro variables del marketing mix, sino también en la interpretación de las exigencias de los consumidores. Porque ellos, como vimos, piden, además de consumir un alimento rico en sabor, que se cuide la salud de los potenciales consumidores, especialmente si padecen alguna enfermedad o si se trata de personas en pleno desarrollo.

Por ello, Arcor, por su asociación a Bagó, ha desarrollado los caramelos y barras Nutracéuticos (Lopardo, 2019), que tienen lo que el cuerpo demanda después de un ejercicio físico importante, sin perder el sabor. A ellos se agregan los chocolates y golosinas bajo el lema *Arcor Natural Break*, con variedades de frutos secos, cereales y semillas. Incluso ha introducido 40 productos dentro de la campaña *Tu porción justa*. A todo ello se agrega la introducción de 380 productos que tienen una elaboración adecuada para quienes padecen la celiaquía, convirtiéndolo a Arcor en líder del mercado.

Mondelez y Georgalos tienen segmentos para las personas que tienen esta condición, pero en una proporción mucho menor.

Pero si nos quedáramos en este punto no entenderíamos la razón de superioridad de Arcor respecto a sus competidores. Porque esta empresa nacida en Arroyito (Córdoba), ha apuntado también a la excelencia de marca, destacándose por encima del resto en posicionamiento de marca, por lo cual las consultoras lo destacan como líder de mercado, siendo ellas las que tienen poder de influencia en los consumidores.

Por si fuera poco, el mensaje de Arcor va en consonancia con lo que valoran los consumidores argentinos y los grupos formados en la Argentina por parte de los ciudadanos, como son los *millennials*. Porque sus campañas publicitarias subrayan la familia, el cuidado de los niños en su nutrición, la preservación de la salud de los celíacos, la reunión de los amigos en torno al disfrute de los chocolates, todos valores muy tenidos en cuenta por el consumidor argentino. Mondelez en cambio, hace referencia a su origen suizo, hecho que lo coloca lejano de los consumidores, pero conquista con su mensaje de sabor de excelencia y su seducción por su diferencia. Georgalos también señala la familia y la amistad, pero en menor medida que Arcor.

Igualmente, la disponibilidad de los chocolates y golosinas de Arcor, requisito pedido por los consumidores, es otro factor determinante en su liderazgo, no solamente por su distribución, sino por la mayor posibilidad de producción para atender la

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

demanda. Así es como Arcor llega en promedio a 19.072.000,00 consumidores anuales, contra 7.310.933,33 y 1.096.640,00 de Mondelez y Georgalos, respectivamente.

6.2. F.O.D.A. de las empresas alimenticias

Si hacemos una comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.) de las tres empresas alimenticias, nos daremos cuenta de las ventajas de unas y otras para poder competir en el mercado de chocolates y las oportunidades que tienen en el contexto macroeconómico de 2016-2019.

Si empezamos por las fortalezas, tenemos el siguiente panorama de situación:

Comparación de las empresas según el FODA			
Aspecto	Arcor	Mondelez	Georgalos
Fortalezas	Variedad de productos	Concentración de productos en sus tres marcas líderes	Variedad de productos
	Enorme fuerza de trabajo	Fuerza de trabajo considerable	Fuerza menor, sostenida con tecnología innovadora
	Distribución a nivel nacional	Importante distribución en todo el país	Distribución en aumento
	Producto nacional	Producto internacional de renombre	Producto nacional
	Asociación de empresas como consorcio	Introducción de productos europeos	Asociación a empresas pequeñas y medianas
	Precios accesibles	Precios más elevados	Precios más bajos que la competencia
	Variedad de segmentos	Variedad de segmentos	Variedad de segmentos
	Premios recibidos que aumentan el prestigio de marca	Prestigio dado por ser extranjero y su orientación a Suiza	Prestigio dado por el respaldo dado por la historia
	Política de elaboración teniendo en cuenta las tendencias alimentarias actuales	Implementación de bajar el azúcar en los alimentos	Elaboración de chocolates sin azúcar
	Mayor variedad de productos sin TACC del mercado	Respuesta de un sector de su producción a los chocolates bajos en	Elaboración de chocolates sin TACC en variedad de gustos

Matías Ruiz de Luque

		azúcar y sin TACC	
	Pautas publicitarias acorde a los valores culturales	Pauta publicitaria dirigida a los jóvenes y a los deseos de placer	Pauta dirigida a la familia, amigos, profesionales

En muchos aspectos las empresas son parecidas, pero destaca su forma de organización que hace la diferencia en vistas a un mismo contexto macroeconómico, no siempre favorable.

Respecto a las oportunidades que se le presentan, tenemos el siguiente panorama:

Comparación de las empresas según el FODA			
Aspecto	Arcor	Mondelez	Georgalos
Oportunidades	Posibilidad de crecimiento en variedad de productos	Introducción de nuevos productos internacionales	Crecimiento de la participación por llegada a empresas pequeñas y medianas
	Ganancias de mercado por llegada a nuevos mercados no suficientemente explotados aún	Generación de novedades en sabores que no se han lanzado al mercado	Abaratamiento de los costos por la innovación tecnológica
	Introducción de segundas marcas para seducir al cliente	Exploración de otros sectores de consumo por su red de distribución	Precios más competitivos y fraccionamiento del chocolate
	Llegada de los productos saludables a más puntos de venta	Aumento de la elaboración de productos saludables	Crecimiento de la demanda de productos saludables

Aquí se muestran las diferencias en cuanto al origen y las oportunidades que se le presentan debido a su organización administrativa y comercial. En cuanto a las debilidades, tenemos el siguiente panorama:

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Comparación de las empresas según el FODA			
Aspecto	Arcor	Mondelez	Georgalos
Debilidades	Estructura muy grande y costosa	Estructura muy grande en torno a sus ventas	Estructura pequeña en torno a sus competidores
	Importancia de las deudas en cuanto a su financiación	Valuación de las ganancias en dólares por el cumplimiento internacional	Mayor impacto de los cambios macroeconómicos
	Dependencia de la importación de materia prima del cacao	Falta de bajada de la publicidad a la cultura local	Distribución de productos en crecimiento respecto a sus competidores
	Costo importante en la distribución de los productos	Gasto importante de la distribución de los productos	Gasto de distribución costosa

Como vemos, las debilidades pueden aparecer en cualquier momento, pero especialmente surgen con contextos macroeconómicos adversos.

En cuanto, finalmente, a las amenazas del mercado respecto a sus operaciones comerciales, tenemos el siguiente panorama:

Comparación de las empresas según el FODA			
Aspecto	Arcor	Mondelez	Georgalos
Amenazas	El efecto inflacionario en la economía	El efecto inflacionario en la economía	Reducción de las empresas medianas y pequeñas
	La devaluación de la moneda local	La devaluación de la moneda local	Aumento del desempleo
	Entrada de nuevos competidores extranjeros	Políticas impositivas en aumento	Políticas impositivas en aumento
	El aumento de las tasas de interés	Aumento del costo de producción por la inflación	Aumento de las tasas de interés
	Suba de la materia prima del cacao, importado de otros países	Suba de la materia prima del azúcar para sus chocolates	Suba de la materia prima del cacao, importado de otros países

Matías Ruiz de Luque

Las amenazas son muy semejantes entre sí por ser un contexto adverso para las tres empresas, pero afectan a las tres empresas de forma diferente, debido al respaldo financiero, a la organización, a su distribución, a la fuerza de trabajo, a la innovación tecnológica entre otras cosas.

7. Conclusiones

En la presente investigación se ha planteado como objetivo general “*Caracterizar las estrategias comerciales de Arcor que llevaron a diferenciarse como líder respecto a las adoptadas por Mondelez y Georgalos en Argentina en el contexto macroeconómico entre los años 2016 y 2019*” y como objetivos específicos los siguientes:

- a) Relacionar las tendencias del consumo masivo con las estrategias adoptadas por las empresas Arcor, Mondelez y Georgalos.
- b) Comparar la relación de posicionamiento de Arcor, Mondelez y Georgalos como marca con las preferencias culturales del consumidor argentino al elegir un chocolate.
- c) Analizar las estrategias de Arcor, Mondelez y Georgalos a partir de la preocupación de los argentinos por el cuidado de la nutrición y la salud.
- d) Demostrar que Arcor ha asumido las estrategias provenientes del *neuromarketing* para afianzar su posición de líder del mercado de chocolates.

Arcor, como se ha logrado apreciar en esta investigación, es líder de mercado en el segmento de chocolates y golosinas en la Argentina debido a las estrategias comerciales asumidas desde décadas anteriores.

Sin embargo, he planteado que Arcor ha orientado las estrategias según el *neuromarketing*, que es el nuevo paradigma superador del marketing tradicional. Entre los principios del *neuromarketing*, como vimos, se encuentran los siguientes:

- a) Debe adecuar el producto que ofrece a la empresa a la mente del cliente. Para ello debe crear el **producto simbólico** que responda a eso que busca el cliente encontrar.
- b) El **mensaje** de venta debe ser **personalizado**, no genérico.
- c) Se debe **estudiar** y **detectar** lo que busca **subconscientemente** el cliente, para luego adaptarse a ello.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

- d) Se debe ordenar el producto con las **preocupaciones** de los clientes, sus **búsquedas**, sus **ideales**, sus **anhelos** más profundos. Allí entran las **tendencias actuales** y los **valores culturales** de una sociedad.
- e) Debe **generar emociones** en el mensaje antes que en el producto. Ello se logra mediante una buena **imagen visual**, **música placentera**, **aroma rico**, **sabor exquisito**.
- f) Se debe **privilegiar la visión** por el resto de los sentidos por el impacto que tiene. Se debe generar contrastes y comparaciones.
- g) En el mensaje se debe **apuntar al cerebro reptil**, que contiene las emociones básicas del ser humano, por lo cual se apuntará a la protección del individuo en el grupo, a la felicidad, a la libertad.
- h) Se debe **adecuar el mensaje según sea la audiencia**, por la importancia que le brinda a cada cosa y su visión de la realidad.
- i) Es necesario utilizar **personajes ficticios** para empatizar con el receptor, con sus emociones, miedos, anhelos, deseos, gustos, ideales.

La producción en Argentina de chocolates introducida al mercado es superior a 95 toneladas, de las cuales Arcor tiene una participación del 60%, según su representante Miguel Dillon. Ello se debe a la enorme red de distribución que abarca todo el país, superior a lo que tiene Mondelez y Georgalos. Pero, en el período de investigación en que se centra esta investigación (2016-2019), Arcor ha tomado ciertas decisiones que han afianzado su liderazgo comercial respecto a sus competidores:

- A) La empresa nacida en Arroyito ha celebrado alianzas con otras empresas alimenticias importantes, además de haber comprado el 42% de La Serenísima en conjunto con Bagley, lo cual le brinda respaldo financiero. A ello se suma **la alianza con Bago** en 2018, por el firme propósito de Arcor de hacer alimentos más saludables.
- B) Además, Arcor, por las asociaciones logradas y las empresas adquiridas, es **líder en recursos humanos**, siendo la que más empleados tiene en todas las empresas de Argentina en el rubro de alimentos, seguida por Bagley que está dentro del grupo de Arcor.

Matías Ruiz de Luque

- C) También tiene Arcor una **gran variedad de chocolates y golosinas**, variados en gustos y sabores, y producidas a lo largo del año, lo cual es uno de los requisitos de los consumidores de golosinas y chocolates. Porque el sabor de estos dura poco en el paladar y por ello el sentido muchas veces se satura de percibir siempre lo mismo. Por lo tanto, el consumidor, que busca sabores y experiencias nuevas, exige también sabores nuevos.
- D) Asimismo, la empresa de Arroyito tiene una **buena relación entre precio y gramos de chocolate**, siendo el único que vende la tableta de chocolate Block de 1 kilo a un precio accesible. Los competidores Mondelez y Georgalos venden chocolates de 1 kilo fraccionado, y de esa manera pueden presentar un precio menor, pero ya no es la misma experiencia.
- E) Arcor posee la **mayor capacidad de producción y de distribución** de sus chocolates en toda la Argentina, lo cual le brinda una ventaja competitiva superior y difícil de alcanzar por parte de sus competidores.

Estas son razones de superioridad del marketing tradicional. Sin embargo, estas no son las únicas razones fundamentales por las que Arcor ha mantenido su liderazgo a través de los años, porque otras empresas, con una estructura semejante en años anteriores se han fundido, o han reducido su actividad y quedaron fuera del mercado, como afirmó Jurgen Klaric (2014).

Por ello, toda la estructura de producción y los recursos humanos le permiten a una empresa responder a la demanda, pero debe haber previamente una seducción del producto al cliente potencial. En el caso de los clientes de chocolates, es difícil fidelizarlos, porque son exigentes en cuanto al gusto, al cuidado de la salud, del estado físico, de sus enfermedades, de su nutrición y de los valores que deben tenerse en cuenta en la comunicación. Así, hemos visto que Arcor ha desarrollado estrategias comerciales de acuerdo al neuromarketing que le dieron una diferencia abrumadora respecto a la competencia y lo afianzaron como líder comercial:

- A) El **premio recibido en la calidad de sus productos, en los recursos humanos**, en **comunicación** y en **creatividad**, hechos que no aparecen en la competencia. Pero ello es muy importante porque los **medios de comunicación** (como los diarios donde aparecen estos

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

premios), así también como las **consultoras** que llevan adelante estas competencias, son **formadoras de opinión** de los consumidores. En un mundo tan cargado de mensajes publicitarios (Levit, 2011), estos premios entran a simplificar la excelencia de la marca y de los productos de Arcor en la mente del consumidor. Y esta empresa lo utiliza como estrategia de diferenciación y posicionamiento respecto a la competencia.

- B) Sus **mensajes publicitarios** están adaptados a los **valores y costumbres** de los **consumidores argentinos**, que sostienen la importancia de la familia, la amistad, el respeto, los amigos, asociando sus productos a sus necesidades y momentos de felicidad. Estos valores son los que más resuenan entre los consumidores argentinos, como ha demostrado un estudio (Centro de Investigaciones Sociales, 2018).
- C) Incluso, hay una respuesta de Arcor al **cuidado de la salud de los consumidores** en una medida mayor que la competencia, porque es líder en la producción de alimentos sin TACC, bajos en azúcar, hasta incluso produjo junto con Bagó los caramelos y barras nutracéuticos, con vitaminas necesarias para el que hace deporte o tiene desgaste físico (Arcor, 2018).
- D) Incluso las campañas -como *Tu porción justa* o *Arcor Natural Break*- han mirado al **cuidado de la salud de los consumidores**, para atraer la vista de ellos hacia los snacks y hacerlo cuidando lo que se ingiere (Lopardo, 2019). A ello se suma la **composición de los alimentos**, porque Arcor tiene un menor porcentaje de azúcares que Mondelez y Georgalos, a lo cual se agregan vitaminas, minerales y que son ricos en fibras (Sanguinetti, 2020).
- E) Arcor se ha planteado ciertos **principios** que obedecen a la **producción de alimentos saludables**, y ello representa una innovación competitiva superadora de la competencia (Sanguinetti, 2020).

Matías Ruiz de Luque

- F) También, como estrategia de comunicación, en el ámbito de los colores, sus productos, especialmente los chocolates **Cofler Block**, apuntan a llamar la atención del consumidor al elaborar *packagings* en amarillo, para que resalte en la góndola y por su significado asociado con la alegría y la vitalidad. Lo mismo pasa con el **Bon o Bon** y su caja de chocolates, que cumplen con la exigencia del consumidor sobre la variedad de sabores. Es que el chocolate dura poco tiempo en el paladar y debe ser rico, intenso y variado, para que ello quede en la memoria del consumidor.
- G) A diferencia de los competidores, Arcor también se ha preocupado por **producir chocolates y golosinas que alimenten a los niños** y ello seduce mucho a las madres en el cuidado de sus hijos. En esto es importante la dirección del mensaje publicitario hacia la madre, hacia el cerebro reptiliano, como dice Klaric (2014), porque ellas quieren lo mejor para sus hijos. En esto supera a la competencia.
- H) Arcor se ha dirigido a ciertos grupos que tienen influencia en las decisiones de los consumidores, como son los *millennials*. A ellos los ha seducido con la campaña *Natural break*, con las características que buscan estos consumidores en los productos bajos en azúcar y sin TACC. Ganar la confianza de este grupo es fundamental para atraer a sus seguidores, familiares y amigos. Además también el producto de Arcor-Bago llamado **nutracéuticos** es apropiado para ellos por dedicarse al deporte.
- I) Arcor ha utilizado la **estrategia de odotipo** en los puntos de venta para motivar la compra de sus chocolates y golosinas, estrategia propia del *neuromarketing*. Uno de esos puntos de venta es Arcor Center, que sigue en actividad hasta el día de hoy.
- J) Arcor ha ganado el premio a la creatividad en la presentación de sus productos, al imprimir el rostro de los ganadores en la tableta de un kilo de Blockazo (Arcor, 2018). Ello motiva a los clientes a elegir a Arcor por su innovación constante en la presentación de los chocolates.

Como podemos apreciar, no es solamente la calidad de sus productos, o el sabor, lo que le brinda el liderazgo a Arcor, ni solamente su estructura, sino haber interpretado

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

la mente del consumidor, dirigiendo su producción a lograr un nivel de satisfacción más alto.

Mondelez, en cambio, se ha concentrado en mostrar la calidad exquisita de sus productos, colocando un precio que manifieste este nivel, y seduce a una parte de los consumidores argentinos. Pero su comunicación publicitaria no refleja el valor de la familia o costumbres argentinas, además de hacer referencia constante a su origen suizo, específicamente a los Alpes, con historias lejanas al consumidor argentino. Su participación en alimentos saludables es menor que Arcor y en su orientación a la nueva nutrición, reduce poco los elementos que el consumidor desea que sean bajos o nulos, además de no tener alimentos sin TACC en una proporción mayor.

El color que se destaca en dos de sus tres productos es el violeta, asociado, por un lado a los Alpes Suizos en invierno (toman este color) y al misterio, respecto al sabor intenso que esconde el chocolate.

Georgalos, por otra parte, tiene una distribución en el país muy limitada si la comparamos con Mondelez y Arcor, porque cuenta con dos centros de distribución, contra 80 de Mondelez y 160 de Arcor. Sin embargo, Georgalos es una de las empresas que más bajo precio tiene en sus chocolates debido al fraccionamiento de los mismos y al bajo costo de producción, por haber invertido en tecnología.

Georgalos cuenta con toda una línea de chocolates sin TACC, sin azúcar y que cuidan la salud de los consumidores. Se ha preocupado por mantener los kioscos abiertos haciendo concursos de pago de cuentas de luz y alquileres, por lo cual ello ha mantenido la demanda. Ello le ha permitido crecer a pasos agigantados en la participación de mercado de chocolates y golosinas, según el testimonio brindado por su CEO (El Cronista, 2019).

Sin embargo, no podría responder a la demanda con su actual estructura, porque necesitaría más distribuidores y mayor penetración de mercado. Su comunicación hace referencia a la familia y amigos, pero no tiene el impacto mediático de Arcor.

En cuanto a los colores, resaltan el verde en sus chocolates y golosinas apropiadas para celíacos, color asociado al cuidado de la salud por excelencia. Pero no es un color llamativo en la góndola. Sin embargo, sí se destaca el color amarillo en su chocolate estrella, Full Maní, cuyo formato es muy semejante al Arcor Block, el cual

Matías Ruiz de Luque

también tiene almendras, pero en precio el de Georgalos es más accesible que el de Arcor.

Todas estas estrategias que ha adoptado Arcor han llevado a tener resultados muy superiores a los competidores, en este caso Mondelez y Georgalos. Porque Arcor tiene el 60% de participación de mercado en el segmento de chocolates, contra el 23% de Mondelez y el 3,45% de Georgalos si tomamos el año 2016. Sin embargo, el CEO de Georgalos habla de una cifra de participación de chocolates y golosinas cercana al 20% en chocolates y golosinas (tres años más tarde), con proyección a llegar al 30% en unos años, pero no distingue el porcentaje correspondiente a cada segmento (El Cronista, 2019).

Si tomamos en cuenta estas cifras atestiguadas por sus representantes en las entrevistas realizadas, y tenemos en cuenta la producción de mercado total que manifiesta la consultora Nielsen, de 95.360 toneladas, entonces Arcor logró venderle aproximadamente a 19.072.000, si tenemos en cuenta que el promedio de consumo de chocolate per cápita es de 3 kilos en Argentina, de acuerdo al sitio Agroempresario (2018) y a *Ámbito Financiero* (2018).

En cambio, Mondelez le ha vendido a 7.310.933,33 y Georgalos a 1.096.640 consumidores.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que tanto Arcor como Mondelez son muy sensibles a los cambios macroeconómicos, en especial la devaluación de la moneda nacional, debido a la importancia que tiene la moneda norteamericana como mediadora para conseguir la materia prima de los chocolates de países productores en Latinoamérica. En el caso de Georgalos, el impacto ha sido menor debido a su inversión en tecnología de la producción, que le ha permitido abaratar los costos y presentar precios más bajos que la competencia, pero también fortaleciendo los canales de kioscos, donde más se consumen chocolates y golosinas. Esto deberá ser tenido en cuenta por Arcor si desea permanecer en el liderazgo, y no olvidarse de las razones que lo han mantenido en la cima, cayendo en la trampa de creer que por tener una estructura mayor que la de sus competidores, los consumidores elegirán los productos de la empresa de Arroyito por encima de la competencia. Otras empresas líderes han seguido este camino y hoy ya no están en el mercado.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Anexos

Anexo 1. Diseño del empaque en Arcor

Se presentan, a continuación, los diseños de los empaques de Arcor de sus chocolates:

Cofler Block



Fuente: Golonorte (2019).
<https://twitter.com/golonorte/status/1197457428993990658?t=XnP9t0VL0DIQFLrrl1itiA&s=03>

Cofler Air



Fuente: Golonorte (2019).
<https://twitter.com/golonorte/status/1147285731829846017?t=EOuIPynS8OTSt8hRiuwt1Q&s=03>

Bon-o-Bon



Fuente: Golonorte (2019).
<https://twitter.com/golonorte/status/1147285731829846017?t=EOuIPynS8OTSt8hRiuwt1Q&s=03>

Barra proteica Simple



Fuente: Lagolosinería (2018).
<https://twitter.com/LAGOLOSINERIA/status/1071592981864566784?t=zrb0X04xAppleVh74MpHHIA&s=03>

Cofler Air



Fuente: VEA (2019).
<https://supermercadosvea.com.ar/tucuman/wp-content/uploads/sites/2/3/2019/07/149184-VOLANTE=DULZURA=JULIO Bie n-02.pdf>

Anexo 2: Diseño del empaque de chocolates y golosinas sin TACC

Arcor

Chocolate
Águila



Chocolate
Águila



Chocolate
Águila



Chocolate
Águila



Chocolate
Godet



Chocolate
Arcor



Chocolate
Arcor



Bocadito
Holanda



Caramelos
con Stevia



Caramelos
Arcor



Caramelos
Mogul



Caramelos
Menthoplus



Fuente: Arcor (2018). *Productos sin TACC*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/alimentacion-productos-sin-tacc>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Anexo 3. Diseño del empaque en Mondelez

Se presentan, a continuación, los diseños de los empaques de Mondelez de sus chocolates:

Cadbury 80 gr



Fuente: Golonorte (2019).

<https://twitter.com/golonorte/status/1197457428993990658?t=XnP9t0VL0DIQFLrr1litiA&s=03>.

Shot 35 gr



Fuente: Golonorte (2019).

<https://twitter.com/golonorte/status/1147285731829846017?t=EOuIPynS8OTSt8hRiuwt1Q&s=03>.

Milka Leger 100 gr



Fuente: Coto (2019).

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2150366015018925&type=3>

Chicles Beldent



Fuente: Coto (2019).

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2399841666797720&type=3>

Anexo 4. Diseño del empaque en Georgalos

Se presentan, a continuación, los diseños de los empaques de Georgalos de sus chocolates:

Full Maní 160 gr



Georgalos 70 gr Sin Azúcar



Georgalos 23 gr



Fuente: Lagolosinería (2016).
https://twitter.com/LAGOLO_SINERIA/status/736600987713081344?t=pXQz_bpfLoX6J-ZOgFFXkQ&s=03.

Fuente: Don Rojas (2019).
<https://m.facebook.com/349044585689028/photos/a.349460075647479/400595503867269/?type=3&sfnsn=scwspm>

Fuente: El Pájaro (2019).
https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=1370934963072816&id=570524893113831&sfnsn=scwspm

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Caramelos Flynn Paff



Fuente: Golonorte (2019)

<https://twitter.com/golonorte/status/1147285731829846017?t=EOuIPynS8OTSt8hRiuwt1Q&s=03>

Lentejas de chocolate



Fuente: Golonorte (2016).

https://twitter.com/golonorte/status/754309550988259328?t=4ixP_ATVMCeFu68rmE8JEA&s=03

Bibliografía

Fuentes

1. AAVV (2019, Junio). *Atributos y Marco para la Infraestructura Sostenible*, Washington DC: BID.
2. AAVV (2018). *Condiciones materiales de vida: habitat, pobreza y desigualdad en los hogares urbanos de la Argentina (2010-2017)*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA).
3. AAVV (2018). *Informe de sostenibilidad*. Washington DC: BID.
4. AAVV (2017, marzo). *La contribución de la banca pública de desarrollo a los objetivos de desarrollo sostenible en los países de América Latina y el Caribe*. Washington DC: BID.
5. Arcor (2016). *Memoria y Estados Financieros*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2016.pdf>.
6. Arcor (2017). *Memoria y Estados Financieros*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2017.pdf>.
7. Arcor (2018). *Memoria y Estados Financieros*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2018.pdf>.
8. Arcor (2019). *Memoria y Estados Financieros*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2019.pdf>.
9. Mondelez International. 2016 Annual report. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MPDF/0001193125-17-055858.pdf>.
10. Mondelez International. 2017 Annual report. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MPDF/0001193125-18-037332.pdf>.
11. Mondelez International. 2018 Annual report. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MPDF/0001103982-19-000005.pdf>.
12. Mondelez International. 2019 Annual report. Recuperado de https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/PDFs/MPDF/MDLZ_2019_Form_10K_-_Final.pdf.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

13. Mondelez International. Purpose and Mission. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Purpose-and-Mission>.
14. Mondelez International. *Our values*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Who-We-Are/Our-Values>.
15. Georgalos (2021). *Filosofía*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/empresa>.
16. Georgalos (2021). *Caramelos*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/productos/caramelos>.
17. Georgalos (2021). *Chocolates*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/productos/chocolates>.
18. Georgalos (2021). *Nuestra esencia*. Recuperado de <https://www.georgalos.com.ar/empresa>.
19. Georgalos (2019). *Manual de marca*. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/portfoliodc/archivos/95555_6968_18466.pdf.
20. Mondelez (2021). *Argentina*. Recuperado de <https://www.mondelezinternational.com/Argentina>.
21. Arcor (2018, 13 de Octubre). *Inauguramos la 1º muestra fotográfica de "Kioscos Argentinos"*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/institucional/inauguramos-la-10-muestra-fotografica-de-kioscos-argentinos>.
22. Arcor (2018). *¡Caras reales moldeadas en chocolate! La innovación de Blockazo*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/chocolates/caras-reales-moldeadas-en-chocolate-la-innovacion-de-blockazo>.
23. Arcor (2018). *Laboratorios Bagó y Grupo Arcor se unen para innovar y lanzan una línea de suplementos dietarios*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/institucional/laboratorios-bago-y-grupo-arcor-se-unen-para-innovar-y-lanzan-una-linea-de-suplementos-dietarios>.

Matías Ruiz de Luque

24. Arcor (2018, 14 de Septiembre). *¿Qué comes entre comidas?* Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/encuesta-que-comes-entre-comidas>.
25. Arcor (2018). *Cómo producimos nuestros chocolates sin TACC*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/como-producimos-nuestros-chocolates-sin-tacc>.
26. Arcor (2018). *Productos sin TACC*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/alimentacion-productos-sin-tacc>.
27. Arcor (2018). *Productos sin TACC*. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/alimentacion-productos-sin-tacc>.

Bibliografía específica

28. AAVV (2019, 20 de septiembre). *Argentina debe exportar US\$ 25.000 millones más (y hacerlo rápido): Cippec explica por qué y cómo hacerlo*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2019-09-hay-que-exportar-us-25-000-millones-mas-y-hacerlo-rapido/>.
29. AAVV (2019, 20 de septiembre). *Argentina debe exportar US\$ 25.000 millones más (y hacerlo rápido): Cippec explica por qué y cómo hacerlo*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2019-09-hay-que-exportar-us-25-000-millones-mas-y-hacerlo-rapido/>.
30. AAVV (2019, 15 de octubre). *Cómo el gasto público subió la pobreza*, INFOBAE Económico. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2019/10/15/como-el-gasto-publico-subio-la-pobreza/>.
31. AAVV (2018, 19 de Julio). *Cómo evolucionó la tasa de desempleo en los últimos 35 años de la Argentina*, INFOBAE económico. Recuperado de https://www.infobae.com/economia/2018/07/19/como-evoluciono-la-tasa-de-desempleo-en-los-ultimos-35-anos-en-la-argentina/?outputType=amp-type#aoh=15786945351745&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s.
32. AAVV (2018, 19 de Julio). *Cómo evolucionó la tasa de desempleo en los últimos 35 años de la Argentina*. INFOBAE económico. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/07/19/como-evoluciono-la-tasa-de->

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

[desempleo-en-los-ultimos-35-anos-en-la-argentina/?outputType=amp-type#ao=15786945351745&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s](https://www.google.com/amp/s/www.infobae.com/economia/2019/06/18/inversion-extranjera-argentina-recupera-posiciones-en-un-contexto-de-caida-regional/%3foutputType=amp-type#ao=15786945351745&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s).

33. AAVV (2020, 28 de Febrero de). *Economía argentina cayó 2,2% en febrero, antes de la pandemia*, INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/28/economia-argentina-cayo-22-en-febrero-antes-de-la-pandemia/>.
34. AAVV (2019, 6 de agosto). *En 4 años cerraron casi 20.000 empresas en la Argentina, según un informe privado*. en *Ámbito financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/crisis-empresas/en-4-anos-cerraron-casi-20000-empresas-la-argentina-segun-un-informe-privado-n5046946>.
35. AAVV (2019, 3 de julio). *Evolución de la carga tributaria para una familia asalariada entre 2011 y 2019*. IARAF. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/impuestos/295164-afip-retenciones-tributos-La-carga-tributaria-para-una-familia-asalariada-vuelve-a-crecer-en-2019>.
36. AAVV (2019, 17 de noviembre). *Exportaciones en Argentina*, FOCO ECONÓMICO. Recuperado de <http://focoeconomico.org/2019/11/17/exportaciones-en-argentina-2011-2019-parte-i/>.
37. AAVV (2018). *Informe económico y comercial*. Buenos Aires: Oficina Económica y comercial de España en Argentina. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOC2018803134.pdf>
38. AAVV (2019, 18 de Junio). *Inversión económica en Argentina recupera posiciones en un contexto de caída*. INFOBAE económico, sección de Finanzas y Negocios. Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/www.infobae.com/economia/2019/06/18/inversion-extranjera-argentina-recupera-posiciones-en-un-contexto-de-caida-regional/%3foutputType=amp-type>.

Matías Ruiz de Luque

39. AAVV (2019, 10 de febrero). *La deuda argentina ya se acerca al 97,7% del PBI del país y es la más alta de la región*. INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/02/10/la-deuda-argentina-ya-se-acerca-al-977-del-pbi-del-pais-y-es-la-mas-alta-de-la-region/>.
40. AAVV (2019, 31 de marzo). *La educación, víctima del ajuste*. PÁGINA12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/184317-la-educacion-victima-del-ajuste>.
41. AAVV (2019, 17 de marzo). *La inversión en la era Macri cae debajo de los (bajos) niveles de la K*. NOTICIAS-PERFIL, sección de economía. Recuperado de <https://noticias.perfil.com/noticias/economia/2019-03-17-la-inversion-en-la-era-macri-cae-debajo-de-los-bajos-niveles-de-la-k.phtml>.
42. AAVV. (2019, 30 de septiembre). *La pobreza subió al 35,4% y ya alcanza a 15,9 millones de argentinos, según el Indec*. INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/09/30/la-pobreza-subio-al-354-y-ya-alcanza-a-159-millones-de-argentinos-segun-el-indec/>.
43. AAVV (2020, 17 de enero). *Maraña tributaria: la lista completa de los 166 impuestos que se pagan en la Argentina*. INFOBAE Económico. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/17/marana-tributaria-la-lista-completa-de-los-166-impuestos-que-se-pagan-en-la-argentina/>
44. Besmedrisnik, P. (2019, 23 de Febrero). *La economía de Argentina: ocho años de inestabilidad sin crecimiento*. EL ECONOMISTA. Recuperado de <https://www.economista.com.ar/2019-02-la-economia-de-argentina-ocho-anos-de-inestabilidad-sin-crecimiento/>.
45. Carrino, I. (2019, 19 de septiembre). *Argentina es el país que menos creció entre 2002 y 2019 (después de Venezuela)*. Ámbito Financiero. Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/m.ambito.com/opiniones/america-latina/argentina-es-el-pais-que-menos-crecio-2002-y-2019-despues-venezuela-n5055213>.
46. Cayon, D.; Pozzo, E. (2019, 19 de junio). *El desempleo supero el 10 y alcanzó su nivel más alto en los últimos 13 años*. EL CRONISTA. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-desempleo-supero-el-10-y-alcanzo-su-nivel-mas-alto-de-los-ultimos-13-anos-20190619-0057.html>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

47. AAVV (2019). *Inflación*. Estudio contable Del Año. Recuperado de <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2019/>.
48. Falak, M. (2019, 18 de septiembre). *El futuro ya llegó: la reforma laboral de facto de Macri*. LETRA P. Recuperado de <https://www.lettrap.com.ar/nota/2019-9-18-13-27-0-el-futuro-ya-llego-la-reforma-laboral-de-facto-de-macri>.
49. Fernández, M. (2019, 4 de septiembre). *Radiografía de la educación argentina: en qué se avanzó y en qué se retrocedió en los últimos 20 años*. INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/educacion/2019/09/04/radiografia-de-la-educacion-argentina-en-que-se-avanzo-y-en-que-se-retrocedio-en-los-ultimos-20-anos/>.
50. AAVV (2019, 11 de Octubre de). *La economía argentina caerá este año un 3,1%, estimó el Banco Mundial*. INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/10/11/la-economia-argentina-caera-este-ano-un-31-estimo-el-banco-mundial/>.
51. Karagozian, T. (2019, 30 de julio). *¿Reforma laboral? ¿Para qué? Mejor beneficiar también a los empleados*. INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2019/07/30/reforma-laboral-para-que-mejor-beneficiar-tambien-a-los-empleados/>.
52. Marino, J. P. (2019, 24 de octubre). *Macri: chaparrón de dólares financieros, y garúa de divisas productivas*. ÁMBITO FINANCIERO, sección Economía. Recuperado de <https://m.ambito.com/economia/mauricio-macri/inversiones-la-era-macri-chaparron-dolares-financieros-y-garua-divisas-productivas-n5061742>.
53. Molteni, A. (2019, 22 de enero). *La inversión extranjera en el gobierno de Mauricio Macri*. EL ECONOMISTA. Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/www.eleconomista.com.ar/amp/2019-01-la-inversion-extranjera-en-el-gobierno-de-mauricio-macri/>.
54. Roset, N. (2019, 24 de Junio). *¿Se están sustituyendo importaciones en Argentina?* EL CRONISTA. Recuperado de

Matías Ruiz de Luque

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Se-estan-sustituyendo-importaciones-en-Argentina-20190604-0026.html>.

55. AAVV (2021, 23 de marzo), *Desempleo en Argentina*, Wikipedia, en https://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo_en_Argentina.
56. AAVV, (2018, 18 de Julio), *Cómo evolucionó la tasa de desempleo en los últimos 35 años en la Argentina*, Infobae, en https://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo_en_Argentina.
57. AAVV (2018, 17 de Agosto), *Los 10 países con más universitarios del mundo, según la Oede*, EL TIEMPO, Buenos Aires, en <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/paises-con-mas-universitarios-del-mundo-segun-la-ocde-257034>.
58. AAVV (2020, 17 de Enero). *Maraña tributaria: la lista completa de los 166 impuestos que se pagan en la Argentina*, Buenos Aires, INFOBAE Económico, en <https://www.infobae.com/economia/2020/01/17/marana-tributaria-la-lista-completa-de-los-166-impuestos-que-se-pagan-en-la-argentina/>
59. AAVV (2019, 19 de Septiembre), *La pobreza subió al 35,4% y ya alcanza a 15,9 millones de argentinos, según el Indec*, Buenos Aires, INFOBAE, en <https://www.infobae.com/economia/2019/09/30/la-pobreza-subio-al-354-y-ya-alcanza-a-159-millones-de-argentinos-segun-el-indec/>.
60. AAVV (2019, 6 de diciembre), *Según la UCA, Macri termina su gestión con 40,8% de pobreza*, Buenos Aires, ÀMBITO, en <https://www.ambito.com/economia/segun-la-uca-macri-termina-su-gestion-408-pobreza-n5069686>.
61. AAVV (2020, 20 de enero), *Datos oficiales: en la "era Macri" cerraron casi 25.000 empresas Pymes*, Buenos Aires, iPROFESIONAL, en <https://www.iprofesional.com/management/307732-datos-de-afip-cuantas-empresas-pymes-cerraron-con-macri>.
62. AAVV (2020, 20 de Enero), *Durante el gobierno de Macri cerraron más de 24.500 empresas*, Buenos Aires, LETRA, en <https://www.letrap.com.ar/nota/2020-1-20-10-39-0-durante-el-gobierno-de-macri-cerraron-mas-de-24-500-empresas>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

63. AAVV (2019, 17 de marzo), *La inversión en la era Macri cae debajo de los (bajos) niveles de la K*, Perfil, en <https://noticias.perfil.com/noticias/general/2019-03-17-la-inversion-en-la-era-macri-cae-debajo-de-los-bajos-niveles-de-la-k.phtml>.
64. Galeani, S. (2019, 17 de noviembre), *Exportaciones en Argentina*, Buenos Aires, FOCO ECONÓMICO, en <http://focoeconomico.org/2019/11/17/exportaciones-en-argentina-2011-2019-parte-i/>.
65. Estudio contable Del Amo (2021), *Inflación*, recuperado de <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>.
66. Donato, N. (2019, 19 de Junio), *Casi 2 millones de desocupados: el desempleo llegó a 10,1% en el primer trimestre y es el nivel más alto en 13 años*, INFOBAE, en <https://www.infobae.com/economia/2019/06/19/casi-2-millones-de-desocupados-el-desempleo-supero-el-10-en-el-primer-trimestre-y-registro-su-mayor-valor-en-13-anos/>.
67. AAVV (2019, 3 de Julio), *Evolución de la carga tributaria para una familia asalariada entre 2011 y 2019*, iProfesional, en <https://www.iprofesional.com/impuestos/295164-afip-retenciones-tributos-La-carga-tributaria-para-una-familia-asalariada-vuelve-a-crecer-en-2019>.
68. Margariti, A. (2020, 17 de Agosto), *Los 163 impuestos argentinos*, EMPRESA, en <https://empresa.org.ar/2020/los-163-impuestos-argentinos/>.
69. Cachanosky, R. (2019, 15 de octubre), *Cómo el gasto público subió la pobreza*, el día 15 de octubre de 2019, INFOBAE Económico, en <https://www.infobae.com/opinion/2019/10/15/como-el-gasto-publico-subio-la-pobreza/>.
70. Besmedrisnik, P. (2019, 23 de Febrero); *La economía de Argentina: ocho años de inestabilidad sin crecimiento*, El Economista, en <https://www.eleconomista.com.ar/2019-02-la-economia-de-argentina-ocho-anos-de-inestabilidad-sin-crecimiento/>.

Matías Ruiz de Luque

71. INDEC (2021, 24 de Junio), *Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Segundo trimestre de 2016 a primer trimestre de 2021*, recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>.
72. Estudio del Amo (2021). *Cotización del dólar*, recuperado de <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>.
73. Estudio del Amo (2021). *Inflación en Argentina, mensual y anual*. Recuperado de <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>.
74. Europa Press (2019, 10 de diciembre). *El peso argentino se devalúa casi un 84% frente al dólar durante la 'era Macri'*, en <https://www.europapress.es/economia/noticia-peso-argentino-devalua-casi-84-frente-dolar-era-macri-20191210161625.html>.
75. Gasalla, J. (2019, 1 de Enero). *El peso argentino fue la moneda emergente que más valor perdió en el último año*, INFOBAE, en <https://www.infobae.com/economia/2019/01/01/el-peso-argentino-es-la-moneda-emergente-que-mas-valor-perdio-en-el-ultimo-ano/>.
76. Ámbito Financiero (2019, 30 de diciembre). *El dólar en la era Macri registró una suba de casi 550%*, Buenos Aires, en <https://www.ambito.com/economia/dolar/el-la-era-macri-registro-una-suba-casi-550-n5073948>.
77. AAVV (2019, 8 de Noviembre). *Durante la era Macri, el gasto público cayó de 24% al 21% del PBI*, FORBES ARGENTINA, en <https://www.forbesargentina.com/today/durante-era-macri-gasto-publico-cayo-24-21-pbi-n1215>.
78. CIPPEC (2020, Enero). *GPS del Estado. Radiografía y balance de la Administración Pública Nacional 2015-2019*, recuperado de <https://www.cippec.org/publicacion/gps-del-estado-radiografia-y-balance-de-la-administracion-publica-nacional-2015-2019/>.
79. Ministerio de Economía (2019). *Series Estadísticas*, Buenos Aires, Presupuesto de la Administración Pública Nacional, en <https://www.economia.gob.ar/onp/estadisticas/>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

80. Instituto Geográfico Nacional (2019). *Población*, en <https://www.ign.gov.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>.
81. Expansión (2019) *Crece la población en Argentina en 444.000 personas la población argentina*, recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/argentina>.
82. Expansión (2019). *Argentina - Pirámide de población*, recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>.
83. Guadagni, A.A. (2020, 28 de enero). *Crecimiento escaso y errático por 40 años*, *Ámbito*, <https://www.ambito.com/opiniones/crecimiento-escaso-y-erratico-40-anos-n5079311>.
84. *Ámbito Financiero* (2019, 6 de Septiembre). *Según la UCA, Macri termina su gestión con 40,8% de pobreza*, recuperado de <https://www.ambito.com/economia/segun-la-uca-macri-termina-su-gestion-408-pobreza-n5069686>.
85. Expansión. *Desciende el PIB de Argentina respecto al año anterior*, recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina?anio=2020>.
86. INDEC (2021, 25 de Junio). *Series trimestrales desestacionalizadas de oferta y demanda globales. Años 2004-2021*, recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>.
87. INDEC (2004). *Producto Interno Bruto por Jurisdicción*, recuperado de https://sitioanterior.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=138.
88. Cámara Argentina De Comercio (2019, Abril). *Estudio sobre asimetrías regionales en Argentina*, recuperado de https://www.cac.com.ar/data/documentos/33_Estudio%20sobre%20asimetr%C3%ADas%20regionales%20en%20Argentina%20-%20abril%202019%20-%20versi%C3%B3n%20final.pdf.

Matías Ruiz de Luque

89. Mercado (2020). *Las mil que venden en el año de la pandemia*, [https://mercado.com.ar/wp/wp-content/uploads/2020/07/2020 JUNIO Mercado LasMil_RANKING.pdf](https://mercado.com.ar/wp/wp-content/uploads/2020/07/2020_JUNIO_Mercado_LasMil_RANKING.pdf).
90. Sainz, A. (2010). *Kraft se consolida como el rival de Arcor en el rubro golosinas*, recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/kraft-se-consolida-como-el-rival-de-arcor-en-el-rubro-golosinas-nid1223854/>.
91. Secretaría de Agroindustria (2019). *CADENA de las GALLETITAS y BIZCOCHOS-RESUMEN*. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Resumen_Cadena_2019_GALLETITAS_29_07_2019.pdf.
92. Secretaría de Alimentos y Bioeconomía (2018), *CADENA de GOLOSINAS – RESUMEN. “Cacao y Confecciones de chocolate”*. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Cadena_GOLO_Confecciones_de_chocolate.pdf.
93. Cronista (2016, 4 de Julio). *Una multinacional que tiene más de 100.000 empleados y factura cerca de u\$s 35.000 millones*. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Una-multinacional-que-tiene-mas-de-100-000-empleados-y-factura-cerca-de-us-35-000-millones-20160704-0025.html>;
94. iProfesional (2019, 7 de Noviembre). *Mondelez busca suspender a 500 trabajadores con una reducción de los salarios*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/303371-mondelez-busca-suspender-a-500-trabajadores>.
95. Infobae (2019, 11 de Noviembre). *El fabricante de chocolates Milka y galletitas Oreo negocia con el Gobierno: quiere suspender a 500 empleados por seis meses*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/11/11/el-fabricante-de-chocolates-milka-y-galletitas-oreo-negocia-con-el-gobierno-quiere-suspender-a-500-empleados-por-seis-meses/>.
96. Infonegocios (2017, 28 de Septiembre). *Un 20% de los empleados de Arcor trabajan en las plantas y oficinas de Córdoba" (Donald Houlin - Gerente General de Recursos Humanos)*. Recuperado de <https://infonegocios.info/40-de-las-grandes/un-20-de-los-empleados-de-arcor-trabajan-en-las-plantas-y-oficinas-de-cordoba-donald-houlin-gerente-general-de-recursos-humanos>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

97. La Nación (2019, 29 de Octubre). *Por la crisis de consumo, Arcor despidió empleados en su planta de San Luis*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/arcor-por-tesis-despide-trabajadores-ofrece-retiros-nid2301835/>.
98. Glassdoor (2021, 26 de Octubre). *Sueldos en Grupo Arcor*. Recuperado de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Grupo-Arcor-Sueldos-E817400.htm>.
99. Glassdoor (2021, 27 de Octubre). *Sueldos en Mondelēz International en Buenos Aires*. Recuperado de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Mondel%C4%93z-International-Buenos-Aires-Sueldos-EI IE628257.0,22 IL.23,35 IC2242084.htm#loveMondaysRedirect>.
100. El Cronista (2019, 23 de septiembre), *El plan 'anti-tesis' de Georgalos: no dejarse endulzar por el 'share'*, rescatado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-plan-anti-tesis-de-Georgalos-no-dejarse-endulzar-por-el-share-20190923-0003.html>.
101. López, G. (2017, 10 de Agosto). *Como en los mitos griegos, Georgalos aprovecha su segunda vida (despega y se diversifica)*. Recuperado de <https://infonegocios.info/40-de-las-grandes/como-en-los-mitos-griegos-georgalos-aprovecha-su-segunda-vida-despega-y-se-diversifica>.
102. iProfesional (2021, 30 de Julio). *Estos son los puntos clave del plan de Georgalos para reestructurar su deuda y financiar inversiones*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/344554-el-plan-georgalos-para-reperfilear-deuda-y-financiar-inversiones>.
103. Glassdoor (2021, 29 de Julio). *Sueldos de Georgalos*. Recuperado de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Georgalos-Sueldos-E2702894.htm>.
104. Ledesma, J. (2019, 23 de Septiembre). *El plan 'anti-tesis' de Georgalos: no dejarse endulzar por el 'share'*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-plan-anti-tesis-de-Georgalos-no-dejarse-endulzar-por-el-share-20190923-0003.html>.
105. Punto a Punto (2019). *Mondelez International presentó su nueva estrategia global*. Recuperado de <https://puntoapunto.com.ar/mondelez-international-presento-su-nueva-estrategia-global/>.

Matías Ruiz de Luque

106. Arcor, (2016). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado de <https://imagen.arcor.com/global/Reporte-de-Sustentabilidad-2016-Grupo-Arcor.pdf>.
107. Casas, X. (2019, 11 de Noviembre). *El fabricante de chocolates Milka y galletitas Oreo negocia con el Gobierno: quiere suspender a 500 empleados por seis meses*. Buenos Aires: Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/11/11/el-fabricante-de-chocolates-milka-y-galletitas-oreo-negocia-con-el-gobierno-quiere-suspender-a-500-empleados-por-seis-meses/>.
108. iProfesional (2019, 7 de Noviembre). *Mondelez busca suspender a 500 trabajadores con una reducción de los salarios*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/303371-mondelez-busca-suspender-a-500-trabajadores>.
109. Muscatelli, N. (2020, 14 de Enero). *Pese a las fiestas, también disminuyó en diciembre: El consumo cayó 7,3% en 2019 pero la baja fue menor en el interior*. Buenos Aires: Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/consumo-cayo-7-3-2019-baja-menor-interior_0_h2heq2KJ.html?gclid=Cj0KCQjwkbukBhDRARIsAALysV5IVI1zJ2MUqGYJlnMgFcVcrv4VVeryXKPsRzfgIxEbo60bKqM3KUNAaApnpEALw_wcB.
110. Agencia Télam (2019, 23 de Marzo). *El consumo de golosinas de los argentinos cayó 13,5% en los últimos 5 años*. Córdoba: La Voz. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/consumo-de-golosinas-de-argentinos-cayo-135-en-ultimos-5-anos/>.
111. Crónica (2019, 22 de Julio). *Cayó el consumo de golosinas y afectó a marcas históricas*. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.diariocronica.com.ar/noticias/2019/07/22/20539-cayo-el-consumo-de-golosinas-y-afecto-a-marcas-historicas>.
112. Boyadjian, C. (2019, 16 de Diciembre). *El consumo en crisis, la era Macri cerró con cuatro años de caída*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/El-consumo-en-crisis-la-era-Macri-cerro-con-cuatro-anos-de-caida-20191216-0044.html>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

113. Kacef O. (2020, 20 de Marzo). *Crecimiento y bienestar entre 2010 y 2019: una nueva década perdida*. Recuperado de <https://alquimiaseconomicas.com/2020/03/20/crecimiento-y-bienestar-entre-2010-y-2019-una-nueva-decada-perdida/>.
114. El Puntano (2016, 16 de Diciembre). *Otra fábrica que cierra, se va Georgalos*. Recuperado de <https://elpuntano.com/2016/12/16/otra-fabrica-que-cierra-se-va-georgalos/>.
115. Comercio y Justicia. (2019, 15 de Octubre). *Una buena noticia para el sector alimentario: Georgalos amplió su planta para “resucitar” el turrón Namur*. Recuperado de <https://comercioyjusticia.info/negocios/una-buena-noticia-para-el-sector-alimentario-georgalos-amplio-su-planta-para-resucitar-el-turron-namur/>.
116. IALIMENTOS (2016). *Los consumidores buscan el placer en el chocolate*. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-22/los-consumidores-buscan-placer-en-el-chocolate/>.
117. Melici, C. (2021, 28 de Octubre). *Chocolates artesanales: pasión a pedir de boca*. Buenos Aires: BAENegocios. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/findesemana/Chocolates-artesanales-pasion-a-pedir-de-boca-20211028-0077.html>.
118. Mercado (2021, 23 de Marzo). *Pascua: ¿Qué prefieren los argentinos a la hora de consumir chocolate?* Recuperado de <https://mercado.com.ar/protagonistas/pascua-que-prefieren-los-argentinos-a-la-hora-de-consumir-chocolate/>.
119. Porcela, V. (2017, 2 de Febrero). *Los precios aumentan de manera razonable*. Buenos Aires: Forbes. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/los-precios-aumentan-manera-razonable-n413>.
120. Lippo, F. (2018, 19 de Abril). *Las golosinas se ponen a dieta*. Apertura. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/apertura-argentina/20180419/282784947068820>.

Matías Ruiz de Luque

121. Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (2021). *Empresas líderes*. Recuperado de <https://www.claves.com.ar/adgya>.
122. Centro de Investigaciones Sociales (2018). *Valores que representan a los argentinos*. Buenos Aires: UADE. Recuperado de <https://www.uade.edu.ar/media/wwln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>.
123. Prensa Económica (2019, Noviembre). *Arcor, otra vez al tope*. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.arcor.com/ar/uploads/downloads/19046b1d77bdde7fca3f2bef4bdd0498.pdf>.
124. Lopardo, L. (2019, 22 de Julio). *Especial Top Brands*. Buenos Aires: Revista Apertura, 98-104. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/apertura-argentina/20190722/283231624672520>.
125. Abeyá Gilardón, E. (2014). *La situación nutricional de niñas, niños y adolescentes de la República Argentina*. Revista Hospital de Niños (Buenos Aires), 56 (253: 96-101). Recuperado de <http://revistapediatria.com.ar/wp-content/uploads/2014/06/06-situaci%C3%B3n-nutricional-N%C2%BA-253.pdf>.
126. Sanguinetti, A. (2020, 23 de enero). *Argentina: Arcor con la misión de generar cada día productos más saludables*. Buenos Aires: America-Retail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-arcor-con-la-mision-de-generar-cada-dia-productos-mas-saludables/>.
127. Kiosco Radio (2019, 14 de Febrero). *Cómo vender golosinas en tiempos de comida saludable y bajas calorías*. Buenos Aires. Recuperado de <https://kioscoradio.com/nota/613/como-vender-golosinas-en-tiempos-de-comida-saludable-y-bajas-calorias>.
128. Clarín (2018, 9 de Noviembre). *Tentación global. The New York Times eligió las golosinas del mundo: cuál ganó de Argentina*. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/the-new-york-times-eligio-golosinas-mundo-gano-argentina_0_ekbmJ5uom.html.
129. Trip Advisor (2022). *Arcor Center*. Recuperado de https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g312741-d5007447-r370721730-Arcor_Center-Buenos_Aires_Capital_Federal_District.html.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

130. Crespo, A. (2014). *Georgalos S.A.I.C.* Recuperado de <http://adriancrespo1987.blogspot.com/2014/06/trabajo-practico-georgalos-hnos-saica.html>.
131. Giani, N. (2019). *La estrategia de Mondelez tiene al consumidor en el centro de la escena.* Revista Actualidad, 244(388), 56-60. Recuperado de <https://tradeyretail.com/pdf/revistas/actualidad-en-supermercados-388.pdf>.
132. UNICEF (2019, octubre). *Niños, alimentos y nutrición. Crecer bien en un mundo en transformación.* New York: UNICEF. Recuperado de <https://www.unicef.es/publicacion/ninos-alimentos-y-nutricion-crecer-bien-en-un-mundo-en-transformacion>.
133. INFOBAE (2019, 30 de Septiembre). *Sobrepeso y obesidad infantil sin freno: casi la mitad de los niños y adolescentes en el país presenta malnutrición.* Buenos Aires. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2019/09/30/sobrepeso-y-obesidad-infantil-sin-freno-casi-la-mitad-de-los-ninos-y-adolescentes-en-el-pais-presenta-malnutricion/>.
134. Agroempresario (2018). *Chocolate: la Argentina es el mayor consumidor de Latinoamérica.* Recuperado de <https://agroempresario.com/publicacion/2367/chocolate-la-argentina-es-el-mayor-consumidor-de-latinoamerica/>.
135. Ámbito (2018, 13 de Septiembre). *Los argentinos son los que más chocolate consumen en la región.* Recuperado de <https://www.ambito.com/ambito-biz/los-argentinos-son-los-que-mas-chocolate-consumen-la-region-n4033631>.

Bibliografía específica de Marketing Estratégico

134. Alfaro, E.; Velilla, J.; Brunetta, H.; Navarro, B.; Molina, C.; Martínez-Ribes, L.; Ruiz, J.I.; Burgos, E.; Rivero, F.; Solanas, S.; Castello, J.; Valverde, J.; Muñoz, B; (2012). *Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias.* CEMbook. Recuperado de <https://openlibra.com/es/book/download/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias>.

Matías Ruiz de Luque

135. Frydman, A. (2012). *Efectividad y productividad comercial*. La Plata: Esama.
136. Heller, Eva (2008). *Psicología del color*. Barcelona: Gustavo Gili.
137. Hernández, E.P., Rojas Mariaca, P.M. (2016). *Neuromarketing como herramienta para el posicionamiento de marca*. Bogotá: Universidad de Lasalle. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/591/.
138. Klaric, J. (2012). *Estamos ciegos*. Buenos Aires: Planeta.
139. Klaric, J. (2014). *Véndele a la mente, no a la gente*. Lima, Perú: Business & Innovation Institute of America.
140. Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
141. Levitt, T. (2011). *La miopía en el marketing*. Harvard Business Review, (diciembre), 86-98. Recuperado de https://www.academia.edu/36240417/La_miopia_del_marketing_por_Theodore_Levitt.
142. Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucalpán de Juárez, México: Prentice Hall.
143. Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing Estratégico*. Castellón de Plana, España: Universitat de Jaume.
144. Palmero Cantero, F.; Gómez Íñiguez, C.; Guerrero Rodríguez, C.; Carpi Ballester, A. (2010). *Manual de prácticas de motivación y emoción*. Castelló, España: Universitat de Jaume.
145. Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires: Rei.
146. Ries, A.; Trout, J. (2001) *Positioning. The battle for your mind. How to be seen and Heard in the overcrowded market*. New York: McGraw-Hill Companies. Recovered from https://www.yourhomeworksolutions.com/wp-content/uploads/edd/2016/10/20160124032608positioning_the_battle_for_your_mind.pdf.
147. Ries, E. (2011). *The Lean Start UP*. New York: Crown Business.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

148. Wilensky, A. (2004). *Política de negocios. Estrategias para mercados competitivos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
149. Wilensky, A. (2006). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: SRL.
150. Wilensky, A.L. (2006). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Temas.

Tesis e investigaciones académicas

150. Fuertes, L. (2020, 5 de Noviembre). *Plan de comunicación para Georgalos* [Tesis de Licenciatura en Relaciones Públicas, Universidad Argentina de la Empresa]. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/13123/Fuertes%20Tif.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
151. Garrigo, C.; Brandana, C. *Estructura y organización de una empresa (ARCOR)*, Universidad Nacional Arturo Jauretche, en <https://imagen.arcor.com/institucional/mef-arcor-2012.pdf>
152. Guido, M.; Gutierrez, G.; Logiola, R.; Palomino de Luca, J. (2017). *Nestlé. Mondelez Internacional. Chomp-Cadbury Yogurt*. [Trabajo de investigación final, Universidad Argentina de la Empresa]. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/7555/GUIDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
153. Hazan, H. (2007). *Construcción de Marca. Cómo la teoría se plasma en la realidad*. [Tesis de Licenciatura en Publicidad, Universidad Abierta Interamericana]. Recuperado de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC077403.pdf>.
154. Kouyoumdzian, M. (2011). *Neuromarketing aplicado al comportamiento de jóvenes sobre productos de consumo masivo*. [Tesis de Maestría en Administración, Universidad de Buenos Aires]. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1280_KouyoumdzianPM.pdf.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

Bibliografía de volantes promocionales y spot publicitarios

161. Supermercado Veá (2019). *Endúlzate. Y ahorra en serio.* Facebook. Recuperado de https://supermercadosvea.com.ar/tucuman/wp-content/uploads/sites/23/2019/07/149184-VOLANTE-DULZURA-JULIO_Bien-02.pdf.
162. Supermercado Mayorista Makro (2019, 17 de Febrero). *Hay muchas maneras de decir TE QUIERO.* Facebook. Recuperado de <https://www.makro.com.ar/images/upload/pdf/2019.02.13-11.29.29.pdf>.
163. Supermercado Día (2019, 22/08-18/09). *Kioscazo.* Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2399841666797720&type=3>.
164. Supermercado Coto (2019, 1 de Abril). *Catálogo de ofertas.* Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2150366015018925&type=3>.
165. Kiosco Golonorte (2016, 16 de Julio). *Lenteja de chocolate Georgalos 1 kilo.* Twitter. Recuperado de https://twitter.com/golonorte/status/754309550988259328?t=4ixP_ATV_MCeFu68rmE8JEA&s=03.
166. Kiosco Golonorte (2019, 21 de Noviembre). *Ofertas mayoristas.* Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/golonorte/status/1197457428993990658?t=XnP9t0VL0DIQFLrll1itiA&s=03>.
167. Kiosco Golonorte (2019, 5 de Julio). *Semana de la dulzura.* Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/golonorte/status/1147285731829846017?t=EOuIPynS8OTSt8hRiuwt1Q&s=03>.
168. Kiosco Lagolosinería (2016, 26 de mayo). *Chocolate Georgalos Full Maní 160 grs.* Twitter. Recuperado de

Matías Ruiz de Luque

https://twitter.com/LAGOLOSINERIA/status/736600987713081344?t=pXQz_bpfLoX6J-ZOgFFXkQ&s=03.

169. Kiosco Lagolosinería (2018, 8 de Diciembre). *Barras proteicas Simple de Bagó*. Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/LAGOLOSINERIA/status/1071592981864566784?t=zrb0X04xApleVh74MpHHIA&s=03>.
170. Kiosco Galletiteria del Teatro (2019, 29 de Julio). *Full Maní*. Facebook. Recuperado de <https://m.facebook.com/galletiteriadelteatro/photos/a.499095366849728/2358109830948263/?type=3&sfnsn=scwspmo>.
171. La Escoba Loca RG (2019, 29 de Diciembre). *Golosinas Navideñas*. Facebook. Recuperado de <https://m.facebook.com/laescobalocarg/photos/a.152483578666706/449250818989979/?type=3&sfnsn=scwspmo>.
172. Autoservicio Don Rojas (2019, 31 de Mayo). *Chocolates sin azúcar*. Facebook. Recuperado de <https://m.facebook.com/349044585689028/photos/a.349460075647479/400595503867269/?type=3&sfnsn=scwspmo>.
173. Kiosco El Pájaro (2019, 3 de Octubre). *Chocolates Georgalos*. Facebook. Recuperado de https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=1370934963072816&id=570524893113831&sfnsn=scwspmo.
174. Kiosco Sandwichería de Loly (2019, 26 de Febrero). *Super Ofertas*. Facebook. Recuperado de https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=2124274044486068&id=1584131468500331&sfnsn=scwspmo.
175. Kiosco Golonorte (2019, 6 de Abril). *Lista de Precios. Consumidor Final*. Facebook. Recuperado de <https://twitter.com/golonorte/status/1114579769968996353?t=eXySiWcHPevtIpUn2wjZOA&s=03>.

Las razones de superioridad comercial de Arcor en el segmento de chocolates y golosinas, respecto a sus retadores Mondelez y Georgalos entre 2016 y 2019 en el mercado argentino.

176. Enzo Nuñez. (28 de Septiembre de 2019). *Sapito*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=REg112QSA2Q>.
177. Comerciales en LIKE. (19 de Julio de 2019). *Mogul Extreme*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=6GLLG5On5fA>.
178. Quijote. (2019). *Publicidad Arcor Pascuas 2019*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=vyseXmujS4o>.
179. Totalmedios Noticias. (31 de Julio de 2019). “*Primer Día. Comete el mundo*”. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=fGhJnjZx10>.
180. Luciano Taccone. (13 de Agosto de 2019). *Primer Día*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=DMMj3ju9yaY>.
181. DossierNet. (7 de Junio de 2016). *La ternura viene de adentro*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BxkBVB5FQXs>.
182. E-enze. (7 de Septiembre de 2019). *Porfolio Mondelez*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=6dsyfTfM4xE>.
183. Totalmedios Noticias. (8 de Junio de 2016). *Vivi a Full*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=zuAWhF0eENk>.
184. Sapiéns Publicidad. (16 de Octubre de 2019). *Chocolate Georgalos sin azúcar*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=7yS4hQhltWY>.
185. Quijote. (23 de Noviembre de 2018). *Reunión de Papas Noeles argentinos*. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=GneP4TGVPxI>.

Matías Ruiz de Luque

186. Hermida Publicidad. (6 de Mayo de 2016). *Solo en casa*.
[Archivo de video] Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=5AqyfJu_ZLs.
187. *Regalá Georgalos*. [Archivo de video] Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=hJ4vlfpkK4c>.