

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y
CIENCIAS SOCIALES**



**CONVERGENCIA : UNA APLICACIÓN A LOS SISTEMAS DE
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE ARCOR**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE :

INGENIERO ECONOMISTA

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE
CONOCIMIENTOS

Elaborado por:

Carlos Arturo Mazzetti Bardales

LIMA – PERÚ

2006

**A ti Ruth, por acompañarme siempre;
A ti Cristina, por el tiempo que te debo;
A ti Vincenzo por nacer;
Los amo.**

CONTENIDO

• I. TITULO	5
• II. INTRODUCCIÓN	6
• III.LA CONVERGENCIA ECONOMICA: ESFUERZOS TEORICOS	8
A. MODELO DE CRECIMIENTO NEOCLÁSICO Y LA CONVERGENCIA	8
UNA BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO NEOCLÁSICO DE SOLOW	8
CONCEPTOS DE CONVERGENCIA	11
a) Convergencia Absoluta y el parámetro β	11
b) Convergencia Condicional	12
CONVERGENCIA Y EL MODELO	14
B. LA CONVERGENCIA COMO OBJETIVO DE DESARROLLO	16
• IV APROXIMACIONES DE CONVERGENCIA A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN	19
A ANTECEDENTES DE ARCOR: UNA EMPRESA GLOBAL	19
CONTEXTO DE ARCOR	22
ARCOR HOY. EL PUNTO DE PARTIDA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA EMPRESA GLOBAL	24
CONSTRUYENDO UNA HISTORIA EMPRESARIAL	27
a) LAS "CUATRO ARCOR" Y SU DESARROLLO A LO LARGO DE CINCUENTA AÑOS DE VIDA	28
b) CAPACIDADES COMPETITIVAS EMPRESARIALES	37
c) HACIA LA "QUINTA ARCOR": UNA EMPRESA GLOBAL DE UN PAÍS EMERGENTE	46
B ARCOR EN EL PERÚ	50
C CONCEPTOS DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PRODUCTOS	53
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	53
d) Canal Mayorista	53
e) Canal Distribuidor	53
f) Canal Moderno	54
g) Canal No Tradicional	54
DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA	55
h) Pre-venta	55

i)	Auto Venta	55
j)	Masa Critica	55
C.	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	56
	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	56
	¿CÓMO ES EL NEGOCIO DEL IMPULSO?	57
	LA DISTRIBUCIÓN	59
a)	La empresa	59
b)	Cobertura, Masa Crítica y Vendedor	60
c)	El vendedor	62
D	LA DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y LA CONVERGENCIA	64
	LA EVIDENCIA EMPÍRICA EN LOS SDFP	64
	IMPLICANCIAS DE LOS RESULTADOS EN LA DISTRIBUCIÓN DEL PERÚ	67
	• V CONCLUSIONES . 71	
	• ANEXOS 73	
B	CUADROS ESTADISTICOS	76
1.	Tasas de Crecimiento Departamental x año	76
	Población proyectada por año por departamento	79
	Población Proyectada por Lima Metropolitana por año	81
	Datos Estadísticos de ARCOR DE PERU	81
	Correlogramas de las Series y de los Errores	82

I. TITULO

**Convergencia : Una Aplicación a los
Sistemas de Distribución Geográfica**

II. INTRODUCCIÓN

En este trabajo monográfico se presenta un breve resumen sobre el concepto de convergencia haciendo énfasis sobre el enfoque de Barro y Sala-i-Martin, para luego analizar qué nos dicen los datos empíricos aplicados en espacios geográficos microregionales y/o intraregionales en un contexto de Sistemas de Distribución de Productos que se desarrolla en una economía de mercado competitivos, pues las empresas son tomadoras de precios y deben hacer actividades de promoción para hacer el “clic” entre la oferta y la demanda de sus productos.

La idea principal es, (al igual que los países pertenecen a clubes de convergencia y tienden hacia un estado estacionario, crecen a distintas tasas de crecimiento pero siempre la economías mas pobres “alcanzan” a las mas ricas, por que estas ultimas tienen una tasa de crecimiento menor), que en estos espacios micros también se desarrolle un esquema de convergencia entre estas unidades microgeograficas desde la producción per capita de las zonas, para lo cual es importante relajar algunos supuestos teóricos expuestos por las teorías de convergencia aplicadas a los niveles de crecimiento de economías regionales y de países dados por los esfuerzos teóricos de Barro y Sala i Martín.

Es decir el objetivo principal de este trabajo se formula en la capacidad de realizar aproximaciones de la teoría de convergencia en ámbitos mucho mas pequeños a los de las regiones, aquí se acuña el concepto espacial de “zonas de distribución física de productos”, se desarrollara todo el esquema conceptual de canales de distribución física y aproximaremos algunas variables utilizadas para utilizar la metodología de convergencia, para estimar resultados que nos lleve dilucidar entre la convergencia ó divergencia de las actividades de distribución.

Es importante recalcar que no se intenta entrar en la discusión teórica sobre la convergencia, sobre la existencia o no de la convergencia. Pues, existe una acalorada discusión entre investigadores y especialistas en desarrollo económico ante la interpretación de los datos reales de renta y producto de los diferentes países del mundo ¿Hay divergencia o convergencia? Es decir, las diferencias entre los países pobres y los ricos ¿Están aumentando o disminuyendo?. Los modelos teóricos de crecimiento económico suelen predecir que habrá convergencia, es decir, que los países pobres verán aumentar sus rentas a mayor velocidad que los ricos. Sin embargo, algunos de los datos de la realidad parecen indicar justamente lo contrario.

En las tasas de crecimiento de la renta influyen muchísimos factores. Podemos apuntar aquí algunos que parecen ser muy importantes⁰:

- las decisiones políticas de los gobernantes
- la estructura jurídica del país
- el grado de educación de sus habitantes
- el nivel tecnológico
- el grado de desarrollo inicial o volumen de capital pre-existente

Esbozar los factores de intervención para el crecimiento económico, nos llevara a pensar que hay unidades de decisiones que permitirá crecer en todos los aspectos y ámbitos geográficos donde se desarrolle el estudio, y la aplicación de las mismas nos llevara a sentar bases para sustentar la divergencia ó la convergencia, con las condiciones previas necesarias para que esto ocurra que pasaremos a describir en los capítulos posteriores.

En el siguiente capitulo se esbozara un repaso de los esfuerzos teóricos realizados y conforman el marco teórico sobre el cual nos basaremos el estudio, esto implicara un desarrollo de:

- La teoría de convergencia de Barro y Sala i Martín y los aspectos conceptuales de β convergencia (que analiza la velocidad de convergencia, convergencia absoluta y condicionada) y σ convergencia (que analiza las disparidades). Especificado en el modelo de crecimiento neoclásico de Solow

En el capitulo cuatro, se realizara las aproximaciones a los sistema de distribución física, aquí especificaremos los parámetros y variables sobre los cuales aplicaremos los conceptos de convergencia a las unidades geofísicas. Estudiando previamente los antecedentes de las empresa ARCOR de Perú

El ultimo capitulo servirá para exponer conclusiones de las aplicaciones desarrolladas.

⁰ "Conceptos de Convergencia Económica" <http://www.eumed.net/cursecon/18.htm>

III. LA CONVERGENCIA ECONOMICA: ESFUERZOS TEORICOS

A. MODELO DE CRECIMIENTO NEOCLÁSICO Y LA CONVERGENCIA

UNA BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO NEOCLÁSICO DE SOLOW

Los supuestos básicos que se encuentran en el modelo de crecimiento neoclásico se pueden describir de manera sencilla. La capacidad productiva de la economía puede ser caracterizada por los retornos constantes a escala en la función de producción con retornos decrecientes en el capital y el trabajo. Las empresas son tomadoras de precios en un mercado competitivo, por lo que las empresas no tienen influencia sobre los precios de mercado y las empresas individuales no tienen ningún poder de mercado. El cambio tecnológico (crecimiento de la productividad) es exógeno en el modelo (independiente de las acciones de los consumidores y los productores) y esta disponible a todos los países a ningún costo¹.

El modelo neoclásico de Solow dice que una economía converge a un estado estacionario (equilibrio) que depende del nivel de tecnología, la tasa de ahorro y el crecimiento de la población. La convergencia se debe a la existencia de rendimientos decrecientes en el factor capital y el hecho de que esto implique algo sobre la evolución de las diferencias en los niveles de producto per cápita de las economías depende de diversas causas, la llamada hipótesis de convergencia².

El modelo plantea una función de producción agregada que supondremos del tipo Cobb-Douglas:

$$Y = F(A,K,L)$$

$$Y = AK^aL^b$$

donde Y es el nivel de producción de una economía, K y L las cantidades empleadas en los factores capital (acumulable) y trabajo (no acumulable), respectivamente; A es un índice de nivel tecnológico o de "productividad total" de los factores, mientras que los coeficientes a y b representan las elasticidades del producto con respecto a cada uno de los factores productivos.

¹ pp 3 "Los Determinantes del Crecimiento Económico: Comercio Internacional, Convergencia y las Instituciones" Alejandro Diaz Bautista Ed. Colef Plaza y Valdez (2,003) Mexico

² pp. 46 "Apuntes de Crecimiento Económico" Sala i Martín 2da Edición (2,000) Ed. Antoni Bosch

A continuación, deben hacerse algunas consideraciones respecto a los factores que intervienen. El destino del producto nacional depende de una tasa constante de ahorro (s), de tal manera que aquello que no se ahorra o se invierte, se consume (siendo la economía cerrada). Así pues, la economía ahorra a una tasa fija y el resto se destina al consumo tanto privado como público.

$$S = sY$$

$$Y = C + I$$

$$S = I$$

La dinámica del modelo esta dada por.

$$K' = I - dK$$

Donde d es el factor de depreciación del capital, transformando la anterior ecuación:

$$K' = sY - dK$$

Expresamos en términos per capita

$$k' + nk = sy - dk$$

$$k' = sy - (n + d)k$$

En el largo plazo se supone que las tasas de crecimiento son constantes (estado estacionario)

$$\frac{k'}{k} = s \frac{y}{k} - (n + d)$$

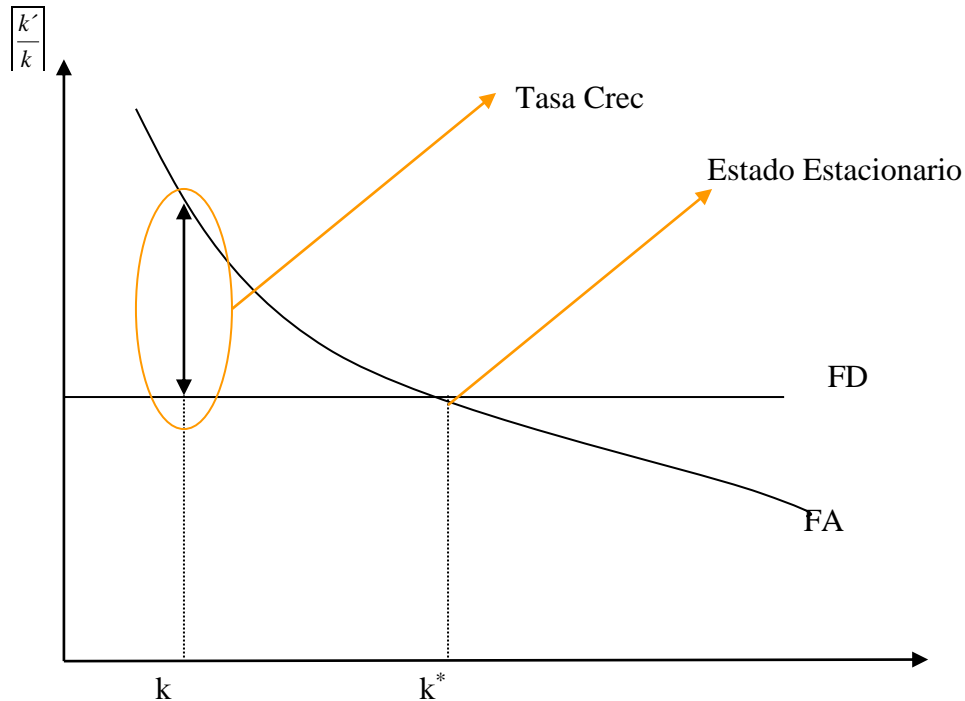
donde el termino $s \frac{y}{k}$ es la función ahorro (FA)

donde el termino $(n + d)$ es la función depreciación(FD)³

La dinámica del modelo esta especificada en el siguiente grafico 1⁴:

³ "Apuntes de Clase" Teoria Macrodinamica Profesor Edmundo Gregorio (2,001) UNI FIECS

⁴ pp. 34 "Apuntes de Crecimiento Económico" Sala i Martín 2da Edición (2,000) Ed. Antoni Bosch



Por otra parte, el modelo no considera la existencia de progreso técnico, por lo que el crecimiento de A es nulo. Este hecho implica que la única forma de incrementar el producto nacional sea a través de los factores ya que, dado que los rendimientos marginales son decrecientes respecto al capital, se obtiene una menor eficiencia de dicho capital a medida que se acumula, por lo que conduce finalmente a un agotamiento de las fuentes del crecimiento. Así, no se puede dar crecimiento a largo plazo sino es en virtud de un factor exógeno.

Además, estado estacionario se define como aquella situación en la cual todas las variables crecen a una tasa constante y sostenible. En este sentido, la única tasa de crecimiento estable es cero, de manera que los incrementos del stock de capital cubren exactamente la sustitución del stock de capital depreciado y el incremento de la población. El crecimiento se traduce en acumulación del capital, por lo que desciende el rendimiento del mismo, ya que los factores se remunerar según su productividad marginal y ésta es decreciente. Este hecho provoca que disminuya el incentivo a invertir en el mismo sentido que lo hace la contribución del capital al crecimiento.

De este modo, el mecanismo que hace posible la existencia de un equilibrio competitivo (el decrecimiento de las productividades marginales) es también el que inhibe el crecimiento. Así pues, el modelo neoclásico más simple no resulta apto para explicar el crecimiento por medio de los mecanismos sobre los que reposa, ya que según sus supuestos no puede darse crecimiento sostenido del producto per cápita⁵.

⁵ pp 62 "SOBRE CONVERGENCIA ECONÓMICA. ASPECTOS TEÓRICOS Y ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS REGIONES EUROPEAS Y ESPAÑOLAS" Antonio Mora Corral Tesis para Optar por el grado de Doctor - Universidad de Barcelona (2,002).

CONCEPTOS DE CONVERGENCIA

a) Convergencia Absoluta y el parámetro β

Es fundamental tratar que la tasa de crecimiento en este modelo es decreciente, es decir si las economías difieren únicamente en el stock de capital por trabajador entonces se puede concluir que las economías pobres alcanzarán a las economías ricas. Es importante que se acuñara el concepto de hipótesis de convergencia pues los niveles de renta de los países son inversamente correlacionados a las tasas de crecimiento y β da la velocidad de convergencia.

Se dice que entre diversos países ha habido **β -convergencia** si se observa que los países pobres han crecido más que los países ricos. Mejor dicho, si se puede demostrar que el hecho de tener una renta menor que la media de los demás países está asociada a unas tasas de crecimiento más altas. La expresión "beta" se refiere a un parámetro que serviría para medir la velocidad de esa convergencia. Cuanto mayor sea beta, mayor será la velocidad de convergencia.

Para que haya convergencia, beta tiene que ser mayor que cero, pero no puede ser mayor que uno, ya que en ese caso se producirían "**adelantamientos sistemáticos**" es decir los países pobres crecerían hasta superar a los ricos para, en el siguiente período, dejarse superar de nuevo⁶

Otro hecho a destacar es la independencia de las tasas de crecimiento de las variables producto per cápita y capital por empleado en el estado estacionario respecto al resto de variables que se consideran en el modelo (A, s, n, d). A modo de ejemplo, un cambio en la tasa de ahorro, desplazaría momentáneamente a la economía fuera del punto de equilibrio. El ahorro dota capital a trabajadores nuevos, pero no para incrementar la dotación de cada uno de los ya ocupados. Así, una política de estímulo al ahorro no influirá en la tasa de crecimiento, pero sí en el nivel del capital per cápita. De este modo, las políticas gubernamentales tienen efectos transitorios. Únicamente se entiende la actuación institucional como un estímulo de aceleración del proceso de convergencia hacia el nivel del estado estacionario.

Dado el interés del presente trabajo respecto a la existencia de convergencia, se plantea una discusión acerca de los efectos de utilizar una función de producción de tipo neoclásico. Para ello, deberá tenerse en cuenta que el escenario final bien puede ser el de la existencia de un proceso de acercamiento entre las diferentes economías, es decir, convergencia económica o bien un proceso de distanciamiento entre las diferentes

⁶ "Conceptos de Convergencia Económica" <http://www.eumed.net/cursecon/18.htm>

economías y, por lo tanto, divergencia económica. Dado que la convergencia se corresponde con la idea de que las economías más pobres tenderán a aproximarse a las ricas, el nivel de producto per cápita final será el mismo para todas las regiones independientemente de cuales sean las dotaciones iniciales.

En el modelo neoclásico, si observamos el gráfico.1, la tasa de crecimiento de una economía que parte de un capital inferior al del estado estacionario, es elevada, aunque decreciente. Este hecho significa que si las economías se diferenciaban únicamente en la relación inicial entre capital y trabajo, en el mundo real deberíamos observar un crecimiento superior en las economías pobres que en las ricas, siempre que las economías pobres tengan igualdad de acceso a una tecnología común. En definitiva, la interpretación que se ha llevado a cabo del modelo neoclásico supone convergencia ya que existen rendimientos marginales decrecientes en la acumulación de capital físico.

Según el modelo, las economías pobres tienen muchas oportunidades de inversión y presentan elevadas tasas de interés, por lo que los consumidores tienen un incentivo a ahorrar. Así, las economías más pobres obtienen tasas superiores de crecimiento con respecto a las ricas, existiendo de esta forma, una senda común de crecimiento de equilibrio.

Para la existencia de convergencia hacia un único estado estacionario es necesario que no exista diferencia entre las economías en sus stocks iniciales de capital y siempre que supongamos igualdad en las tasas de crecimiento del progreso técnico.

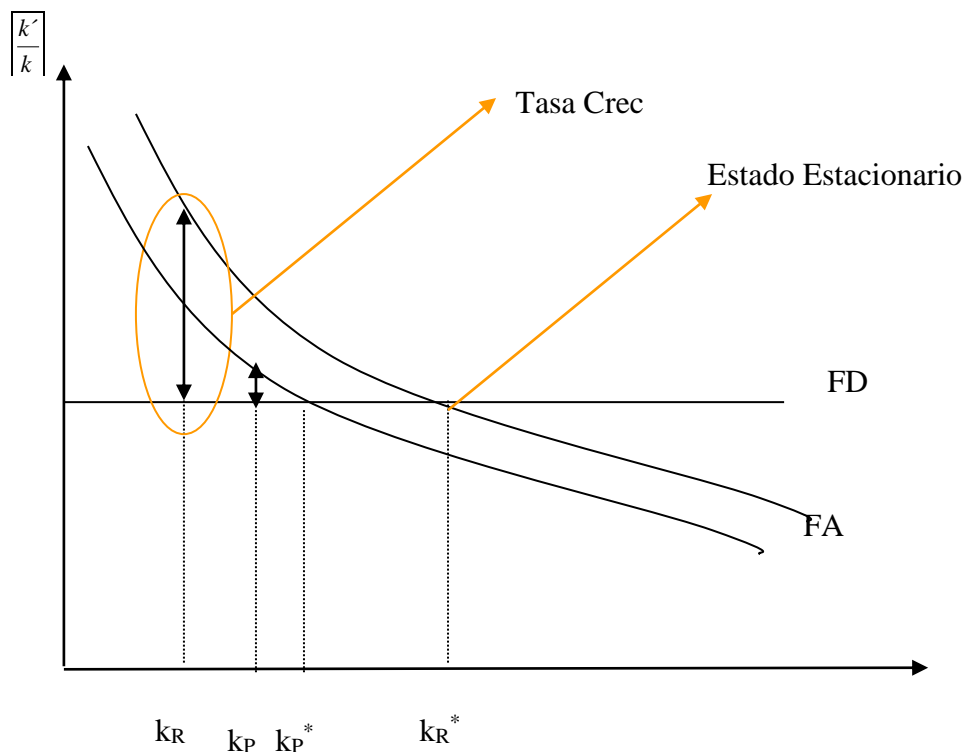
Respecto a este tipo de predicción, el propio Solow (1970) le restó importancia a la obtención de un único estado estacionario: “Mi conclusión general es que el estado estacionario no es un punto de partida para la teoría del crecimiento, pero puede ser que sea un punto peligroso para finalizar”.⁷

b) Convergencia Condicional

Por otro lado, si las economías difieren no tan sólo pueden hacerlo en sus dotaciones iniciales sino también en algunos de los parámetros del modelo (como por ejemplo la tasa de ahorro), ambas economías convergerán hacia diferentes estados estacionarios, si bien a largo plazo el diferencial entre ellas en términos de producto per cápita será estable (dado que sus tasas de crecimiento serán idénticas). Para ello, contemplemos el gráfico.2.⁸

⁷ pp 67 “SOBRE CONVERGENCIA ECONÓMICA. ASPECTOS TEÓRICOS Y ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS REGIONES EUROPEAS Y ESPAÑOLAS” Antonio Mora Corral Tesis para Optar por el grado de Doctor - Universidad de Barcelona (2,002).

⁸ pp. 46 “Apuntes de Crecimiento Económico” Sala i Martín 2da Edición (2,000) Ed. Antoni Bosch



donde se muestran dos curvas de ahorro, siendo la superior perteneciente a una economía rica, dado que presenta una tasa de ahorro superior. Ante todo, estamos suponiendo que el resto de variables son idénticas para ambas economías, por lo que en principio no difieren sus curvas de depreciación. Si determinamos de nuevo la tasa de crecimiento como la diferencia entre ambas curvas, puede apreciarse que la mayor de las tasas le corresponde a la economía

que parte de un nivel inicial superior. Por tanto, si las economías se diferencian en otras variables como: el nivel de tecnología (A), la tasa de ahorro (s), la depreciación (d) o el crecimiento de la población (n), entonces, el modelo no predice automáticamente un mayor crecimiento para las economías pobres.

En resumen **modelo de Solow predice convergencia de cada economía hacia su estado estacionario**, debemos hacer referencia a las derivaciones que se han llevado a cabo, a partir del modelo neoclásico y que acaban diferenciando entre convergencia absoluta y condicional.

Por un lado, la convergencia absoluta implica que todas las economías poseen el mismo estado estacionario, por lo que dicho concepto sería posible para una situación como la que muestra el gráfico.¹ situándose todas las economías en diferentes puntos de la misma curva de ahorro. Así, la convergencia absoluta se entiende siempre que todas las economías presenten los mismos valores en los parámetros del modelo, y por tanto, la misma función de producción y preferencias. Sin embargo, si nos encontramos ante una situación como la de la gráfica .2, la convergencia absoluta ya no es posible. Por otro lado, aún es posible hablar de convergencia condicional, entendiéndose ésta como una situación donde la tasa de crecimiento de un país está inversamente relacionada con su distancia a la que se sitúa de su estado estacionario,

existiendo en este caso, diferentes estados estacionarios (una situación como la que muestra la grafica.2). Ahora, la tasa de crecimiento que presenta una economía depende de la lejanía en que se encuentra con respecto a su propio estado estacionario.

Para el economista Robert Barro (1992), la predicción de convergencia en la tasa de crecimiento que realiza el modelo neoclásico debe evaluarse a la luz de las políticas económicas que sigue cada economía. Ello, por cuando lo pertinente para efectos de evaluar la hipótesis de convergencia es, a su juicio, la distancia existente entre el producto por habitante inicial de cada economía y el producto correspondiente al estado estacionario de ésta. En el caso en que se examina la “convergencia absoluta”, se está suponiendo que el nivel de producto correspondiente al estado estacionario es más o menos el mismo para todas las economías, lo que a su vez implica que también son similares los valores de los parámetros –como la tasa de ahorro y/o el grado de apertura que determinan el nivel de capital y producto correspondiente a dicho estado. Los resultados de los trabajos empíricos realizados por Barro y Sala-i-Martin - que se resumen en la siguiente sección- han sido interpretados como una evidencia favorable a la hipótesis de una convergencia en la tasa de crecimiento del producto por habitante, pero **condicional** a las diferencias en la calidad de las diversas estrategias de política económica⁹.

CONVERGENCIA Y EL MODELO

Como hemos estado señalando la β - convergencia dice que si se mantiene una relación negativa entre la tasa de la renta per capita y su nivel inicial, la economía se esta aproximando a nivel de estado estacionario, si además no existen disparidades entre las economías, este será común.

Para darle sustento hay que log-linealizar la ecuación de crecimiento tomando bajo el concepto de la β – convergencia, la tasa de crecimiento de la renta per capita esta dada por:

$$\Gamma_{i,t} = \log(Y_{i,t}) - \log(Y_{i,t-1})$$

Como es una función negativa que depende del nivel de renta se puede expresar de la siguiente forma:

$$\log(Y_{i,t}) - \log(Y_{i,t-1}) = \alpha - \beta \log(Y_{i,t-1}) + \mu_{i,t}$$

donde $0 < \beta < 1$

$$\log(Y_{i,t}) = \alpha + (1 - \beta)\log(Y_{i,t-1}) + \mu_{i,t}$$

⁹ pp10 “Teoría del Crecimiento Económico: Un debate Inconcluso” Francisco Rosende Documentos de Trabajo 193 Pontificia Universidad Católica de Chile (2,000)

además la dispersión esta dada por:

$$\sigma^2_t = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (\log(Y_i, t-1) + \mu_{i,t})^2$$

donde

$$\sigma^2_{t=} = (1 - \beta)^2 \sigma^2_{t-1} + \sigma^2_u$$

Lo que nos demuestra que β – convergencia , es una condición necesaria y no es suficiente para la existencia σ – convergencia¹⁰, es decir: la influencia de los "otros factores" puede ser medida con el parámetro sigma. Existe **sigma-convergencia** si la dispersión y las desigualdades entre países baja con el tiempo. Para que haya sigma-convergencia es necesario que haya beta-convergencia, es decir, para que haya convergencia del tipo que sea es necesario que los pobres tiendan a crecer más que los ricos. Pero para que haya sigma-convergencia es necesario además que los "otros factores" no actúen en sentido contrario¹¹.

Para encontrar una explicación satisfactoria de estos fenómenos se han introducido los conceptos de convergencia (antes dimensionados: la **convergencia absoluta** y la **convergencia condicional**. Éstos utilizan el concepto de estado estacionario. Se considera que todos los países tienden a converger hacia un estado estacionario, pero el nivel de renta de ese estado estacionario depende de la cultura y las preferencias de los individuos, de sus instituciones y sistemas impositivos y legales. Cuando decimos que los datos de todos los países del mundo muestran que no hay ni beta-convergencia ni sigma-convergencia, nos estamos refiriendo a criterios de convergencia absoluta. Para saber si existe o no convergencia condicional tenemos que analizar solo economías que compartan las mismas instituciones y, en general, el mismo "estado estacionario".

En efecto, cuando se analizan los datos de diversas regiones de un mismo país (**convergencia intraregional**) o de países próximos geográfica y culturalmente, sí se descubren fuertes tendencias a largo plazo hacia la convergencia. De hecho se puede incluso encontrar una velocidad "normal" de convergencia condicional que suele estar en torno al 2% anual, que fue la encontrada por Sala i Martín. Al utilizar el concepto de convergencia condicional se puede observar también que el factor que más influye en la velocidad de convergencia, además del nivel de renta, es la tasa de ahorro e inversión. Los países del este de Asia que han tenido tasas de crecimiento por encima del 5% anual de media, han tenido también tasas de ahorro e inversión altísimas, en algún caso de hasta el 70% del PIB, cuando en los países europeos o en USA esa tasa es inferior al 20%.

¹⁰ pp. 196 "Apuntes de Crecimiento Económico" Sala i Martín 2da Edición (2,000) Ed. Antoni Bosch

¹¹ "Conceptos de Convergencia Económica" <http://www.eumed.net/cursecon/18.htm>

La conclusión más clara de todo este análisis es que el truco más seguro para crecer más deprisa que los países ricos consiste en adoptar las instituciones económicas, jurídicas y políticas de los países ricos. Así se consigue cambiar de "estado estacionario". En este contexto la expresión "estado estacionario", aunque esté basada en el concepto de los economistas clásicos, parece poco adecuada ya que estamos afirmando que se puede cambiar "el estacionamiento" de ese estado a un piso superior mediante cambios en las instituciones¹².

Por otra parte, en lo que respecta a los *determinantes del crecimiento de largo plazo*, en primer lugar, en el modelo de crecimiento neoclásico, para simplificar, se asume explícitamente que el progreso técnico (es decir, el crecimiento de la productividad total de los factores) tiene lugar a una tasa constante y exógenamente dada, y que es del tipo neutral en el sentido de Harrod (es decir, equivale a un aumento en la eficacia del factor trabajo), de tal forma que cada economía converge a largo plazo y suavemente (asintóticamente) a un determinado nivel de capital y output "per cápita eficaz" de estado estacionario (de equilibrio a largo plazo), denotados por $(K/AL)^*$ y $(Y/AL)^*$, siendo A el coeficiente de eficiencia o de Productividad total de los factores (PTF). Así, si una economía alcanzara dichos niveles de equilibrio de estado estacionario, su crecimiento per cápita sería igual al del crecimiento de la productividad total de los factores (progreso técnico exógeno), de tal forma que los mencionados cocientes permanecerían constantes. Por otra parte dichos niveles de equilibrio de largo plazo dependen de variables como: tasa de ahorro/inversión, nivel de (e inversión en) capital humano, crecimiento de la población, aspectos institucionales y política económica aplicada, etc.

Sin embargo, como se acaba de sugerir, el tramo relevante es el de la dinámica de transición o trayectoria de aproximación hacia dicho equilibrio de largo plazo (de acuerdo con las estimaciones empíricas recientes, la economía tardaría unos 35 años en recorrer la mitad de la distancia que la separa de su estado estacionario), de forma que cuanto más alejada esté la economía de esta situación mayor será el crecimiento per cápita que experimentará (esta es, de nuevo, la explicación neoclásica del fenómeno de la convergencia condicional). En este contexto, un aumento de la tasa de ahorro o una mejora en cualesquiera de las variables que determinan el estado estacionario, también se traducirá en un mayor crecimiento per cápita, ya que la brecha entre los niveles actuales de K/AL e Y/AL y los correspondientes a la situación de estado estacionario se habrán incrementado.

B. LA CONVERGENCIA COMO OBJETIVO DE DESARROLLO

Es importante recalcar además, a los esfuerzos teóricos anteriormente mencionados es posible que cada país quiera introducir reformas a su modelo

¹² "Conceptos de Convergencia Económica" <http://www.eumed.net/cursecon/18.ht>

de desarrollo, o entra en negociaciones comerciales, multilaterales, bilaterales o en acuerdos de integración, buscando superar los obstáculos al crecimiento de su economía y acercarse a las más desarrolladas.

Sin embargo, desde otro punto de vista, la teoría del comercio internacional no dice nada acerca de los efectos de la liberación comercial sobre la tasa de crecimiento del producto o de la productividad. Otros modelos, igualmente sólidos, arrojan resultados opuestos. “Los efectos convencionales del comercio son una ganancia en el bienestar por una sola vez, y aunque esas ganancias se pueden acumular en el tiempo, no colocan necesariamente a la economía en una senda superior de eficiencia tecnológica²⁰.

Los beneficios netos de la expansión del comercio sobre el crecimiento económico no son fatalmente positivos, como lo demostraron Grossman y Helpman (1991) y Young (1991), entre otros. Al respecto Brunner (2003) resume estos resultados de la siguiente manera:

“Mientras sí puede existir una mejora en la eficiencia que eleve el nivel de ingreso, la apertura comercial creciente puede cambiar el precio relativo de los bienes transables y alejar los recursos del país de las actividades con rendimientos crecientes. Que la creciente competencia distancie la economía de las actividades que generan los incrementos en el crecimiento de largo plazo depende de las ventajas comparativas del país en el momento de la liberación comercial. Pongámoslo de manera diferente, si una economía está retrasada tecnológicamente, la protección temporal puede permitirle alcanzar a las economías más avanzadas, en lugar de forzarlas a especializarse en la producción de bienes tradicionales y experimentar reducción en las tasas de crecimiento de largo plazo.”²¹

De la anterior argumentación se desprende que ni el comercio externo, ni la apertura pueden constituir un fin en sí mismos, son sólo un instrumento para el crecimiento (Rodrik, 2003). Lo cual no significa, de ninguna manera, que la autarquía asegure tasas de crecimiento mayores. Lo que se enfatiza es que, además de la apertura, se requiere de todo un paquete de políticas que estimulen el crecimiento.

Crear las condiciones para acelerar el crecimiento y acortar distancias entre los países miembros, es una de las razones por las cuales se consagra el tratamiento preferencial a los países de menor desarrollo (, en la OMC y en muchos acuerdos de integración). En las negociaciones multilaterales y en las de integración regional, el tratamiento preferencial está concebido para acortar las distancias entre los países, es decir crear los mecanismos de convergencia y para asegurar la estabilidad de los consolidar los acuerdos.

²⁰ LA CONVERGENCIA ECONÓMICA Y LOS ACUERDOS DE INTEGRACIÓN. ¿HAY ENSEÑANZAS DEL TLCAN PARA EL ALCA? Alicia Puyana FLACSO-MÉXICO José Romero COLMEX

²¹ LA CONVERGENCIA ECONÓMICA Y LOS ACUERDOS DE INTEGRACIÓN. ¿HAY ENSEÑANZAS DEL TLCAN PARA EL ALCA? Alicia Puyana FLACSO-MÉXICO José Romero COLMEX

Recientemente se ha profundizado en el análisis de la relación entre los cambios en las políticas de comercio, los esquemas de integración y la tasa de convergencia. Se asume sin mayor fundamento teórico o empírico, que la liberalización de las economías y la mayor integración comercial entre países, debe elevar el volumen del comercio, afectar las tasas de crecimiento y reducir los desniveles en ingresos de los países. Se supone que existe una relación directa entre la liberalización del comercio y la tasa de convergencia.

No obstante lo anterior, se concluyen que los países, o las regiones pobres crecerán más rápidamente que los ricos, si sus economías están suficientemente abiertas e integradas. La relación directa entre apertura, comercio exterior y la reducción en la dispersión de los países que comercializan entre sí, se basa en la concepción de que los países que se abren al intercambio externo, crecen más aceleradamente y, como se da por sentado que los países más pobres mantuvieron severas restricciones al intercambio externo, que constreñían su crecimiento, se concluye que su apertura tiene que inducir mayor crecimiento que los que ya estaban abiertos. En esta línea de argumentación, el incremento del intercambio y de la apertura de las economías a la competencia internacional afecta la tasa de convergencia por los mismos mecanismos que, se asume aceleran el crecimiento económico: aumentos en la eficiencia de las inversiones, crecimiento con tasas constantes de retornos por el acceso a mercados mayores; superiores tasas de ahorro interno y de flujos de capital externo; estricta disciplina interna en el manejo de la política macroeconómica.

La literatura de convergencia identifica en el crecimiento del PIB per capita múltiples factores que pueden propiciar la disminución de las brechas entre los niveles de ingreso de los países, exploran la desviación estándar en las tasas de convergencia; en la convergencia, señalando a la apertura como uno de los factores que impactan el crecimiento económico; por último, la amplia serie de estudios que debaten el efecto de las políticas de liberalización comercial y de orientación exportadora en el crecimiento del producto.

La medición de la convergencia no ha representado un problema metodológico serio ni constituido tema de debate. La controversia surge al identificar y ponderar las fuentes de la convergencia y en la posibilidad de aislar los efectos de cada variable en la dispersión del PIB per cápita y la velocidad a la que éste crece.

IV APROXIMACIONES DE CONVERGENCIA A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

Al igual que en los países y las regiones las especificaciones de convergencia se basa en función de los contenidos tecnológicos, de las funciones de producción, del ahorro, de la depreciación del capital o de los incrementos de la población que hubiera; las tasas de crecimiento dependerá en ese sentido de las múltiples variables, según las condiciones teóricas que hemos presentado, naturalmente estas condiciones va a la par de los factores sobre los cuales determinan las tasas de crecimiento de un país.

Además, es importantes señalar que “los otros factores” que influyen en la capacidad de modificar las tasas de crecimiento como las siguientes:

- las decisiones políticas de los gobernantes
- la estructura jurídica del país
- el grado de educación de sus habitantes
- el nivel tecnológico
- el grado de desarrollo inicial o volumen de capital pre-existente

También influyen de alguna manera en modificar las conductas hacia convergencia y/o divergencia de los países.

Bajo estos parámetros empezaremos a desarrollar, los conceptos fundamentales de los Sistemas de Distribución Física de Productos (SDFP), que se desarrolla en un mercado específico. Antes de esto analizaremos los antecedentes de la empresa donde surgió la interrogante de este estudio.

A ANTECEDENTES DE ARCOR: UNA EMPRESA GLOBAL

Argentina que en la primera mitad del siglo XX era considerado con un enorme potencial de desarrollo, experimentó un desempeño tan poco favorable en la mayor parte de los últimos cincuenta años. En este marco de una economía y una sociedad que han atravesado medio siglo de turbulencias y de pérdida de posiciones relativas, es importante observar **el comportamiento de su clase empresaria y del sector privado como uno de los temas clave para explicar aquel desempeño.**

A fines del siglo XX la Argentina salió de una década de importantes transformaciones institucionales, que fueron acompañadas de algunos años de crecimiento y de renovadas esperanzas, las que actualmente están nueva y fuertemente cuestionadas. En este período el país experimentó, en el marco de

un amplio proceso de apertura y desregulación económicas, un fenómeno de ingreso masivo de empresas multinacionales junto con una transferencia inédita de los títulos de propiedad de las empresas locales.

Una parte importante del empresariado argentino optó por vender sus empresas y reorientar sus activos. Pocos grupos empresarios decidieron continuar en forma independiente y avanzar en el proceso de desarrollo de empresas con ambiciones globales.

- En el comienzo, como siempre, están los emprendedores, un grupo altamente motivado y con experiencias y calificaciones complementarias, liderazgo carismático, conocimiento de los mercados del Interior y de la industria, y con capacidades técnicas y de ingeniería.
- En los sucesivos períodos de construcción de la empresa y a lo largo de las sucesivas vicisitudes políticas y económicas que vivió la Argentina está la constante voluntad de continuar creciendo, de invertir y de ser independientes. Aun en los momentos más desfavorables los accionistas siguieron innovando, comprando máquinas e invirtiendo, en un comportamiento que presenta pocos equivalentes en el empresariado.
- En su evolución estratégica, ARCOR privilegió la búsqueda de posicionamientos tendientes a evitar una confrontación directa con empresas de mayor magnitud o poder de fuego. Inicialmente frente a grandes empresas nacionales y luego frente a multinacionales ARCOR siguió una política de competencia indirecta e inteligente.
- A lo largo de su trayectoria ARCOR ha sido siempre una empresa con fuerte vocación industrial y tecnológica. Desde sus comienzos en el marco de una economía cerrada, y a través de los sucesivos intentos aperturistas del país, los accionistas incorporaron permanentemente equipos y tecnología de avanzada y, a su vez, crearon capacidades para adaptarlos a las condiciones locales e, inclusive, mejorarlos.
- En su desarrollo ARCOR siguió una serie de etapas que constituyen lo que las "cuatro ARCOR". Fue dominando el mercado del Interior, se lanzó luego al ataque del mercado del Gran Buenos Aires, y posteriormente comenzó a exportar y a expandirse hacia América del Sur.
- Al mismo tiempo ARCOR pudo realizar una transición exitosa desde un modelo y una cultura poco formalizada y con un fuerte liderazgo personal a un modelo de gerenciamiento más complejo, que ha logrado atraer y desarrollar talentos humanos factor clave de desarrollo.
- ARCOR, como muchas otras empresas, supo sacar partido de las políticas y herramientas de apoyo a la industria que el Estado argentino ofreció en diferentes momentos de estos últimos 50 años. Es tan interesante analizar la contribución de estas políticas al desarrollo de ARCOR para convertir las en ventajas competitivas, y lograr ser una de las pocas empresas de capital nacional aún independientes y con viabilidad estratégica en la Argentina.

Es, en primer lugar, la historia de las personas y de los grupos de personas que hicieron y hacen posible su funcionamiento: los fundadores, los propietarios, los responsables de la gestión, los trabajadores. También es la historia de un

ámbito de interacción social, de las relaciones que se van estableciendo entre sus integrantes a lo largo del tiempo y de la construcción de una identidad y una cultura, así como de los saberes y destrezas específicas sobre los que se fundamenta su capacidad competitiva.

La historia de una estructura de gestión, en la que se deciden y despliegan diferentes estrategias de crecimiento y de adaptación a las condiciones del contexto: aumento de la escala de producción, integración vertical, diversificación productiva, construcción de una red de distribución, búsqueda de nuevos mercados, internacionalización. Estrategias que implican siempre una determinada asignación de recursos materiales y humanos y que pueden finalmente revelarse o no como exitosas.

Es una historia que se mide y se evalúa por sus resultados y por los elementos y factores que los condicionaron. En la medida en que toda empresa tiene como objetivo principal la consecución de beneficios -motivación a la que pueden sumarse otras-, su historia necesariamente debe dar cuenta de sus fuentes y modalidades de acumulación y financiamiento y, en particular, de su evolución y performance, indagando en las razones de sus éxitos y fracasos, interpretándolas a partir de sus fortalezas y debilidades endógenas, así como de los factores que le son externos, aunque para nada ajenos.

Es que, precisamente, la historia de una firma individual o de un conglomerado empresario no puede comprenderse en forma aislada del entorno -local, nacional, regional, internacional- en el que opera. Dicho entorno ofrece recursos y oportunidades, pero también genera dificultades y límites para el desempeño y la expansión de las empresas. De allí la importancia de considerar, entre otros factores condicionantes, el contexto macroeconómico, las políticas públicas, las instituciones y reglas económicas, las características y condiciones de competencia de los diferentes mercados, el tramado productivo y empresarial e incluso el accionar de las otras firmas concurrentes] (En consecuencia, en este relato de la historia de ARCOR el eje expositivo se centra en la dinámica de expansión de la firma, en el reconocimiento de diversas y sucesivas fases caracterizadas por una estrategia predominante y en el análisis de las circunstancias, endógenas y exógenas, que sustentaron su evolución. Reconstruir su trayectoria implica precisar las claves de su crecimiento a lo largo de cinco décadas, desde una perspectiva que considera no sólo su conducta microeconómica, sus acciones y decisiones, sino también las oportunidades y los obstáculos que ofreció el cambiante contexto económico argentino en los últimos cincuenta años.

Por una parte propone observar desde una perspectiva microeconómica, desde las transformaciones en el proceso productivo y la organización de la firma, largo período que cubre el apogeo y ocaso del modelo de sustitución de importaciones, la crisis del Estado desarrollista y el desenlace hiperinflacionario y la implantación de reglas de economía abierta y desregulada.

También desde una perspectiva histórica el caso ofrece evidencia empírica valiosa para la comprensión del proceso de nacimiento y desarrollo de conglomerados económicos diversificados en la economía argentina, los que han devenido en uno de sus actores predominantes. Resulta esencial explicar las razones por las que, al igual que en la mayor parte de los países de desarrollo tardío, los grupos económicos aparecen como la forma más característica que asumen las grandes empresas. Al mismo tiempo es particularmente relevante establecer por qué algunos se configuran como conglomerados con diversificación de inversiones en sectores y áreas sin vinculación técnico-económica mientras que otros, en cambio, se especializan en ramos más homogéneos o conexos, pivotando siempre sobre la actividad industrial.

CONTEXTO DE ARCOR

La internacionalización de empresas de países emergentes es un fenómeno de creciente intensidad e interés analítico. En la década de 1990 los países latinoamericanos en general, y Argentina en particular, han participado activamente en los flujos de inversión extranjera directa (IED), principalmente como receptores, pero también como emisores. Se estima que empresas y grupos locales de Argentina, Brasil, Chile y México han invertido en el exterior de sus países por más de US\$ 30.000 millones en esta década. Es evidente que la consolidación de las reformas estructurales y el mejor desempeño macroeconómico en relación con la década anterior redefinieron tanto las ventajas de localización de estos países -lo que contribuye a explicar la magnitud de la IED recibida- como las ventajas de propiedad de sus empresas -lo cual en parte explica su propio proceso de internacionalización productiva.

Cabe señalar que en las décadas de 1950 y 1960 se registró una primera oleada de inversiones en el exterior de empresas latinoamericanas. En su gran mayoría se trataba de empresas de sectores intensivos en ventajas naturales o, en menor medida, de empresas industriales que habían transitado exitosamente el período sustitutivo y desarrollaban inversiones marginales en el exterior. Estos emprendimientos se concentraban en otros países en desarrollo. En la década de 1980 fueron empresas de los países emergentes del Sudeste Asiático las que protagonizaron una segunda ola de inversiones desde países en desarrollo, en este caso apoyadas sobre conglomerados industriales y, a diferencia de las anteriores, diversificadas también hacia países desarrollados., en la tradición de la teoría del ciclo de producto, ha sugerido que las firmas de países en desarrollo están en condiciones de desarrollar ventajas en sectores maduros y de tecnología difundida, las que pueden ser explotadas en economías todavía menos desarrolladas, por su parte, acuñó el concepto de “cambio tecnológico localizado” para plantear que las empresas de los países en desarrollo adaptan mejor que otras sus productos y procesos a las condiciones de esos países y pueden, por lo tanto, extender sus actividades en otros similares.

Aquellas empresas no sólo desarrollan ventajas por el uso de técnicas olvidadas en los países desarrollados o mejor adaptadas a las condiciones de los países en desarrollo, sino que lo hacen a través de un sendero innovativo relativamente independiente, menos basado en ciencia o en I&D y más sustentado en diferentes aspectos de aprendizaje organizacional o de tecnología de producción e ingeniería. A su vez, en su propio proceso de internacionalización, estas firmas acumularían nuevas capacidades y habilidades, en un típico proceso de learning by doing.

Incorporando estos antecedentes y sus propios desarrollos previos sobre las motivaciones y las características de la IED, sosteniendo la existencia de un vínculo definido entre la posición de un país como receptor y emisor de IED y su grado de desarrollo económico. En este sendero, y a medida que se van desarrollando, los países atravesarían diferentes etapas en su proceso de internacionalización, pasando de ser un receptor neto a ser un emisor neto de IED.

Así, en una etapa intermedia, basándose en ventajas propias del país y en otras que son específicas de las propias firmas locales, éstas desarrollarían una estrategia de internacionalización con un fuerte componente regional (mercados vecinos y relativamente similares), pero, a su vez, con una creciente base global que incluye también inversiones significativas y crecientes en los países desarrollados.

La oleada de inversiones de empresas latinoamericanas en el exterior en la década de 1990 podría ser explicada por este marco. En general, se trata de empresas industriales que no han protagonizado las inversiones de las décadas de 1950 y 1960 y que han desarrollado últimamente una fuerte implantación en el mercado regional. Además de sus propios conglomerados, el impulso para su mayor internacionalización se basa en su posición dominante en un mercado doméstico relativamente estrecho, en su mejor acceso --en las condiciones de los años noventa- al mercado voluntario de crédito y en la búsqueda de escala, eficiencia y calidad a que se ven forzadas por la mayor presión competitiva existente.

Su interés principal está en la búsqueda de mercados muy amplios o con fuertes perspectivas de crecimiento y, salvo excepciones, no responden a ventajas de propiedad estrechamente asociadas con capacidades innovativas o de frontera. Sus atributos principales, más bien, están asociados con capacidades de management, con el dominio de tecnologías de proceso difundidas, con una eficiente gestión de calidad y de producción o con fuertes habilidades en comercialización y distribución. En esta etapa, entonces, las empresas tenderían a expandirse internacionalmente como parte de un necesario proceso de reestructuración tendiente a consolidar su posición competitiva en mercados más desafiables y abiertos. El proceso de internacionalización productiva del Grupo ARCOR puede ser considerado desde este marco analítico.

ARCOR HOY. EL PUNTO DE PARTIDA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA EMPRESA GLOBAL

Para contar y entender una historia, cuando lo que importa en particular es la trayectoria recorrida, puede ser conveniente empezar por el final y saber, antes que nada, adonde se llegó. Tener una imagen clara y precisa del punto de arribo ayuda a referenciar cada momento o hito de esa historia y a desentrañar la lógica de su construcción y de las estrategias que condujeron el proceso hasta ese punto. ¿Qué es y adónde llegó ARCOR hoy?

En primer lugar, ARCOR es uno de los pocos grupos multinacionales de capitales exclusivamente argentinos que existe en la actualidad. Es, también, la mayor empresa productora de caramelos a nivel mundial, el principal exportador de golosinas de Argentina y del MERCOSUR y la empresa líder en la exportación de caramelos desde Brasil y Perú.

El nivel de facturación total del grupo ARCOR alcanzó los 1.300 millones de dólares en el año 2004, de los que un 34% corresponde a sus plantas radicadas en el exterior. Sus exportaciones alcanzaron los 217 millones de dólares y están diversificadas hacia un total de 120 países. Ocupa entre todas sus instalaciones y emprendimientos a una fuerza de trabajo de aproximadamente 17 mil personas, y a lo largo de la década de 1990 invirtió más de 900 millones de dólares en la adquisición de nuevas plantas, reemplazos y ampliaciones de procesos e incorporación de tecnología. Estos resultados se relacionan con la elaboración diaria de más de 1,5 millones de kilogramos de productos, que incluyen en total más de 1500 ítems diferentes.

En la actualidad el mercado mundial de golosinas ronda los cien mil millones de dólares y se desenvuelve en condiciones relativamente maduras y estacionarias. En consecuencia la competencia entre los principales grupos productores se exacerba y el desafío consiste en crear e introducir nuevos productos exitosos, en maximizar la eficiencia tanto en el nivel de planta como el de cada corporación en general, y en incrementar la penetración en los mercados existentes. Se trata de un mercado relativamente concentrado en el que los tres productores más grandes (Nestlé, de Suiza, y Kraft Foods y Mars, de EEUU) tienen un tamaño similar y explican el 30% de las ventas mundiales. Por detrás aparece un segundo lote de unas ocho empresas (europeas, estadounidenses y japonesas) cuyo nivel de facturación se encuentra entre los 2.000 y los 5.000 millones de dólares. En este ranking de los 100 principales productores mundiales de golosinas²², ARCOR ocupa el puesto número 13 a octubre del 2000, es la empresa de mayor facturación entre las firmas latinoamericanas y el resto de los países en desarrollo, y es la única empresa diversificada hacia todas las categorías de golosinas consideradas.

El grupo ARCOR suma en la actualidad 41 plantas industriales propias, en su gran mayoría con niveles tecnológicos de punta en el nivel mundial, en las que

²² Elaborado por la revista Candy Industry (EEUU)

se elaboran, básicamente, cuatro grandes grupos de productos genéricos: alimentos, golosinas, chocolates y galletitas. En alimentos es la empresa líder en Argentina en los rubros de mermeladas, polenta y aceite de maíz. En golosinas produce una extensa variedad de caramelos, gomas de mascar, turrone, chupetines y pastillas. En chocolates se destacan la planta de Colonia Caroya (Córdoba, Argentina) -designada como la planta alimenticia del año 1994 por Food Engineering International- y las nuevas instalaciones productivas en Braganca (Brasil). En galletitas, con eje en una planta industrial de última generación tecnológica en Salto (Buenos Aires, Argentina), produce una variada gama de obleas, pan dulce, snacks y budines, y es el segundo productor en el mercado argentino, ubicándose entre las dos más grandes multinacionales del segmento.

Probablemente la característica microeconómica más saliente y peculiar de ARCOR sea la extensión y profundidad que alcanzó en la integración vertical de su proceso productivo, la que, a la vez, se constituyó en uno de sus principales atributos diferenciales y ventajas competitivas. ARCOR incursionó activamente en actividades vinculadas "aguas arriba" con su core business: la producción de envases y el desarrollo de actividades agroindustriales tales como la producción de azúcar, leche, glucosa y fructosa. Como resultado del desarrollo de estas actividades, ARCOR es actualmente, por ejemplo, el mayor productor de cartón corrugado y la principal empresa impresora de envases flexibles de la Argentina. Es decir, desde la producción de las materias primas e insumos básicos, pasando por la fabricación de una elevada gama de diferentes categorías genéricas de productos, hasta concluir en el empaquetado final, el proceso se encuentra bajo el control efectivo de ARCOR. Este proceso integrado articula unidades productivas autónomas y certificadas bajo las normas internacionales de calidad ISO 9000 y ambientales ISO 14001. A su vez estos estándares sustentan la capacidad competitiva de la firma en el mercado argentino y la penetración en mercados más complejos y sofisticados.

Precisamente la diversificación de los mercados de exportación es otra de sus características distintivas. Entre las principales regiones y países compradores se encuentran, además de la región latinoamericana, Estados Unidos, Arabia Saudita, Japón, China, Rusia, India, Israel, África, gran parte del Lejano Oriente y la Unión Europea. Este proceso de diversificación de mercados es el resultado de una estrategia agresiva y de larga data.

La gran diversificación de productos y de mercados en la Argentina está basada esencialmente en una estructura de ventas y distribución de extraordinaria capacidad y, sin lugar a dudas, ésta es otra de las ventajas competitivas de ARCOR. En la actualidad incluye 160 distribuidores oficiales y más de 1 millón de visitas mensuales a sus clientes.

Esta fotografía actual es mucho más que un corte en un punto determinado. Es la expresión de la acumulación de prácticas, aprendizajes, estrategias y los efectos de la interrelación con el contexto económico, político y social a lo largo

de la historia de la empresa. Por eso la historia es importante, e importa analizada y contarla.

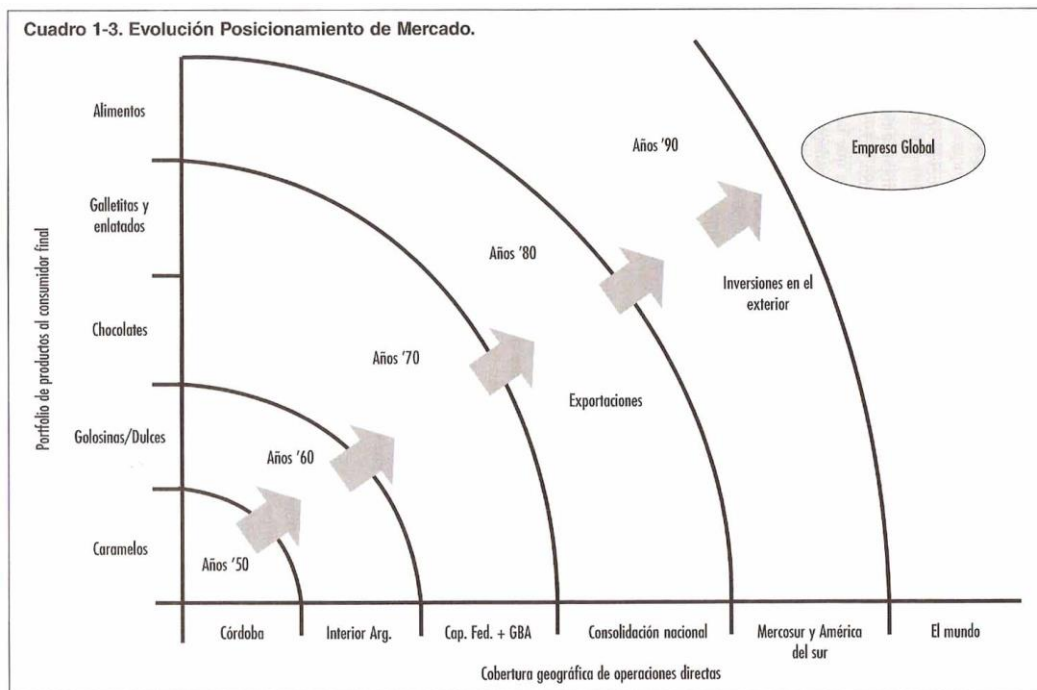
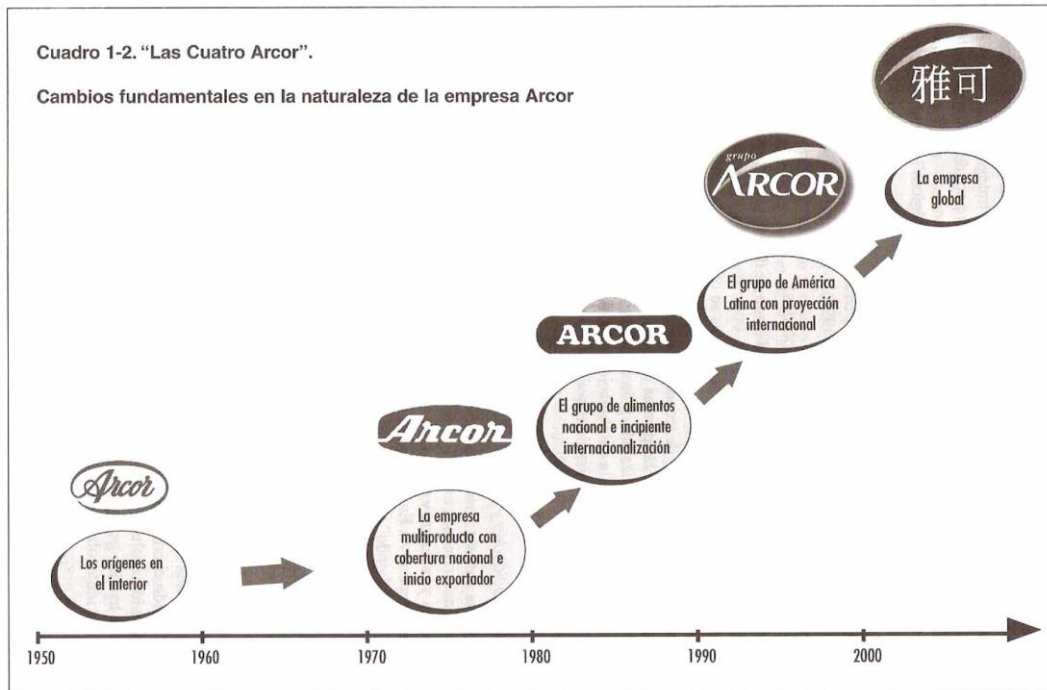
Datos Básicos del Grupo ARCOR

Variable	Fecha	Valor
• Ventas totales	2004	US\$ 1,300 millones
- Ventas en Argentina	2004	US\$ 858 millones
- Ventas en el exterior	2004	US\$ 442 millones
• Inversiones consolidadas	1992-1999	US\$ 906 millones
• Exportaciones a 120 países	2004	US\$ 217 millones
- Exportaciones a Sudamérica	2004	US\$ 142 millones
- Exportaciones al resto del mundo	2004	US\$ 75 millones
- Exportaciones Intergrupo	2004	48%
• Empleo	Diciembre 2004	17,000 personas
• Plantas industriales	2004	41
- Plantas Argentina	2004	33
- Plantas Brasil	2004	3
- Plantas Chile	2004	3
- Plantas Mexico	2006	1
- Plantas Perú	2004	1
• Oficinas comerciales en el exterior	2000	8
• Distribuidores	2000	160
• Capacidad de producción diaria	2000	1.500.000 kg
• Cantidad de productos elaborados	2000	1.500 items

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

23

CONSTRUYENDO UNA HISTORIA EMPRESARIAL



Fuente: Planamiento Comercial Arcor²⁴

• ²⁴ "GLOBALIZAR DESDE LATINOAMÉRICA: EL CASO ARCOR" KOSACOFF, FORTEZA, BARBERO Y STENDEL (2001) PP20,21

a) LAS "CUATRO ARCOR" Y SU DESARROLLO A LO LARGO DE CINCUENTA AÑOS DE VIDA

Al aplicar el marco analítico propuesto en el cuadro 1-1 y explicado en la sección anterior, es posible concluir que ARCOR ha pasado por una serie de transformaciones a lo largo de sus primeros cincuenta años de vida que permiten hablar de "cinco ARCOR", o de cinco modelos de empresa que se han ido desarrollando sucesivamente, ilustrados en los cuadros 1-2 y 1-3.

Los orígenes en el Interior, que van desde la fundación en 1951 hasta la década de 1970, y que implican la consolidación de un proyecto empresario focalizado en el interior del país y la construcción progresiva de una gama creciente de productos y de una cobertura nacional. Es importante señalar algunas dimensiones clave de la empresa en el año 1970:

- Ventas de 47 millones de pesos (valores de 1995): dos veces y media el valor de 1960
- 1150 empleados: 2,5 veces el valor de 1960
- Una escala de producción 12 veces superior a la de 1960
- Exportaciones poco importantes
- Una posición en el ranking por ventas de N° 18 entre las alimenticias y de N° 113 en el nivel general

"La empresa multiproducto con cobertura nacional e inicio exportador"

En este período, que cubre aproximadamente la década de 1970, ARCOR realiza una profunda transformación en su intento estratégico y su modelo competitivo. Consolida la ampliación de su gama de productos y suma a su importante presencia en el Interior la entrada al mercado del Gran Buenos Aires. Su configuración productiva se va ampliando y comienza a ser gerenciada como una red. Se comienza a encarar un esfuerzo sostenido exportador. ARCOR es en 1980 una empresa cuantitativa y cualitativamente muy diferente de la de diez años atrás:

- Sus ventas son por 280 millones de dólares, casi 3 veces las de 1970
- Emplean a 2300 personas, el doble que en 1970
- Realiza exportaciones por 7 millones de dólares
- Ha avanzado fuertemente en el ranking de las empresas nacionales: ya es novena entre las alimenticias y n° 86 en el ranking general

"El grupo de alimentos nacional con incipiente internacionalización"

En la década de 1980, que representa un periodo de inestabilidad y estancamiento para la economía argentina, ARCOR avanza en una serie de dimensiones clave. Se completa la transición de "empresa" a la de "grupo" focalizado en alimentos, que está reforzando su presencia en el mercado nacional y que comienza a construir los elementos fundacionales de una empresa multinacional a través de la

adquisición de empresas o la implantación productiva, especialmente en países limítrofes. El grupo comienza a innovar ya no sólo en prácticas manufactureras (que son su especialidad desde los comienzos), sino en prácticas de desarrollo de productos, en marketing y en capacidades gerenciales. A fines de la década de 1980, cuando la Argentina se debate en un proceso de hiperinflación con fuerte recesión, ARCOR ha dado otro paso importante en su desarrollo:

- Tiene ventas por 420 millones de dólares que casi triplican las de 1980.
- Emplea a 5400 personas, de las cuales 21 por ciento ya trabajan fuera de Argentina
- Exporta por un valor de 21 millones de dólares anuales
- Sigue avanzando en el ranking de empresas: ya es quinta entre las alimenticias y número cuarenta en el ranking general

"El grupo de América del Sur con proyección internacional"

El comienzo de la década de los noventa encuentra a ARCOR en una posición estratégica, pero enfrentando dos desafíos estratégicos fundamentales: la necesidad de una transición de liderazgo causada por la traumática desaparición de su fundador y el lanzamiento de un proceso de apertura de la economía y de reformas institucionales sin precedentes. En esta década, ARCOR logra consolidar su posición en el mercado argentino y logra defender su posición estratégica ante la desaparición o compra por parte de multinacionales de otras empresas nacionales. Al mismo tiempo alcanza un cambio cualitativo de su presencia en la región a través de sus adquisiciones e inversiones en Chile y Brasil. La empresa también consolida una fuerte presencia exportadora, y sus parámetros operativos muestran otro gran "salto". Hacia 1999 ARCOR es una empresa con:

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

Hasta aquí hemos hablado de la evolución de las "Cuatro ARCOR". Cabe también plantear una hipótesis acerca de la evolución futura de ARCOR, que denominamos "Hacia una empresa global", y que simbolizamos con el logo de ARCOR escrito en chino, presente en los envoltorios de los productos que la empresa exporta a China. Pensamos que ARCOR entra en la década de 2000 con una posición estratégica envidiable, pero que tendrá que trabajar el doble de fuerte para consolidar la creación de la "Quinta ARCOR", o la Empresa global, la que deberá construirse alrededor de algunos temas fundamentales:

- La defensa de su posición en el mercado argentino, ante una agresividad creciente de las empresas multinacionales
- La redefinición de su mercado doméstico como el de una "empresa del MERCOSUR", con fuerte presencia en Chile y la construcción de una posición de liderazgo en Brasil

- La construcción de una "empresa de las Américas", con esfuerzos redoblados en la creación de una posición en el área del NAFTA
- Algunas apuestas al liderazgo en algunos segmentos globales de exportación, construyendo sobre los éxitos ya alcanzados en categorías como chocolates y golosinas
- El ingreso a otros grandes mercados emergentes como China
- La creación de una cultura de "empresa internacional" Estas hipótesis acerca de lo que podría ser esta "ARCOR de los años 2000"

Las cuatro dimensiones son las siguientes:

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

También señalamos brevemente en la sección anterior que los cincuenta años de historia de ARCOR pueden organizarse como la sucesión de cuatro empresas o "Cuatro ARCOR", que ofrecen el "prólogo" para lo que definimos como el "prototipo" de una empresa global: la quinta ARCOR. Estas cuatro ARCOR se fueron sucediendo a lo largo de períodos bien definidos de la historia del país, que pueden sintetizarse como sigue:

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

Los comienzos en el Interior en la década de 1950, la construcción de una empresa dominante en el Interior y el acceso al Gran Buenos Aires en la década de 1960

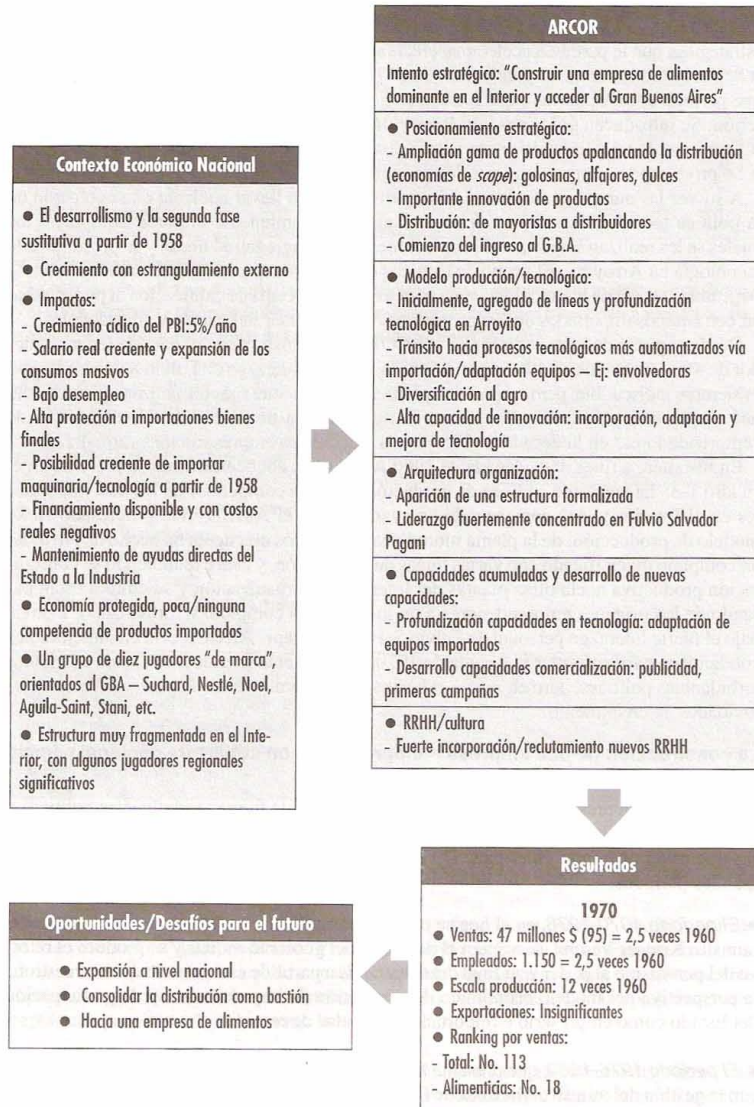
Cuadro 1-4. Los Orígenes – Período: Los ‘50

<p>Intento Estratégico: “Construir un proyecto empresario independiente”</p> <p style="text-align: center;">“Empresa especializada en caramelos con cobertura regional”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico: <ul style="list-style-type: none"> - Gama especializada de productos: caramelos en creciente escala - Posicionamiento de calidad mediana a mercado masivo. - Foco en mercados poco servidos del Interior – Córdoba y el resto del Interior - Búsqueda de liderazgo en costos - Desarrollo de mayoristas
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo producción / tecnológico: <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte integración vertical por altos costos transacción e insuficiencias acceso a insumos – glucosa, cartón, energía eléctrica. - Desarrollo, adaptación y fabricación de maquinaria – escaso desarrollo de proveedores especializados y economía cerrada. - Una planta localizada estratégicamente para atender el mercado del Interior (Arroyito).
<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura Organización <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de emprendedores - Distribución por mayoristas - Organización “funcional” pero poco formalizada
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades acumuladas y desarrollo nuevas capacidades: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de los fundadores: <ul style="list-style-type: none"> - Sentido emprendedor - Conocimiento de procesos - Conocimiento ingeniería / desarrollo máquinas - Conocimiento mercados del Interior
<ul style="list-style-type: none"> • RRHH/cultura: <ul style="list-style-type: none"> - “Un grupo de emprendedores con un líder carismático” - Cultura de pioneros: trabajo fuerte y acumulación - Fuerte vincula y ayuda con su entorno comunitario - Relaciones laborales colaborativas

25

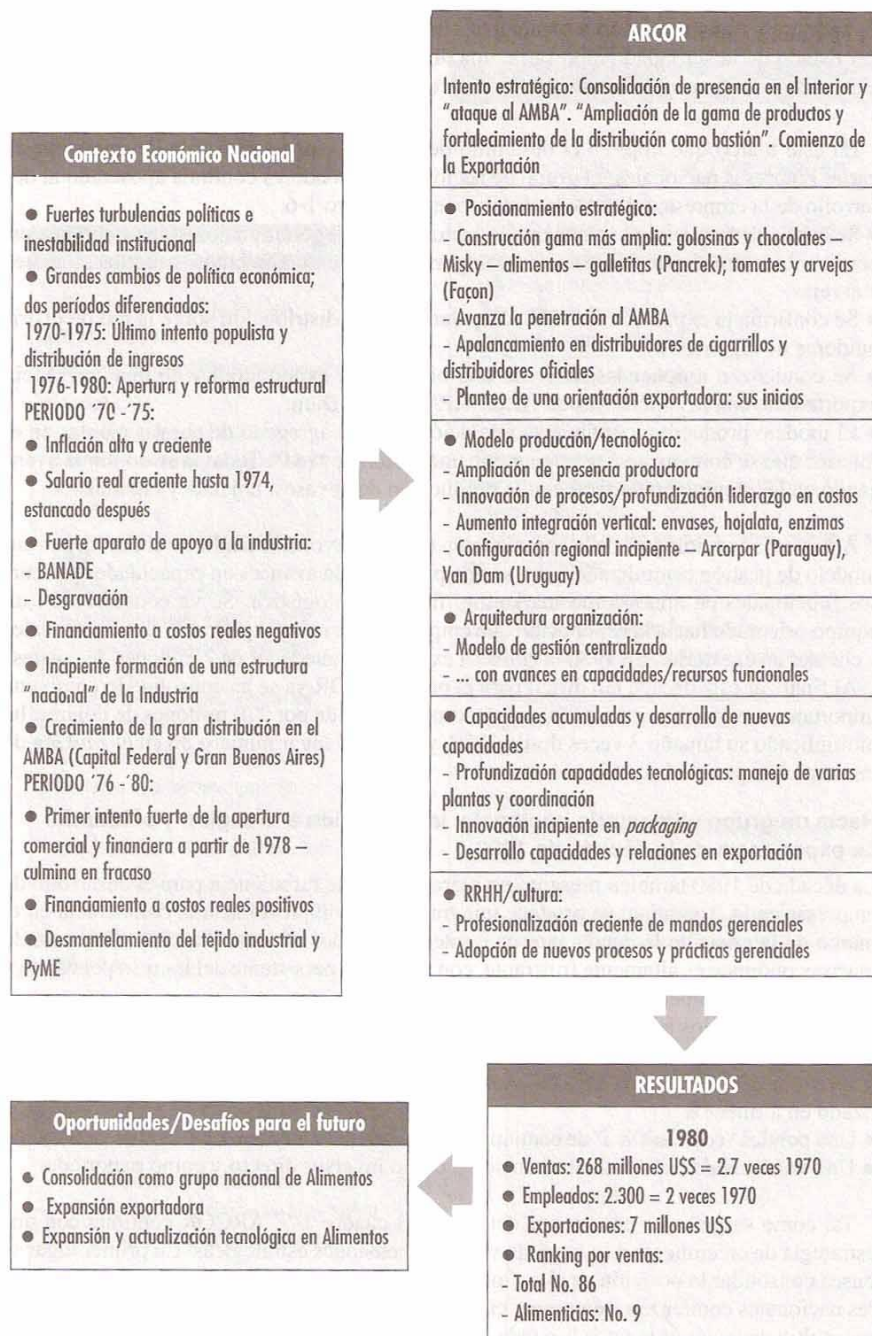
²⁵ “GLOBALIZAR DESDE LATINOAMÉRICA: EL CASO ARCOR” Kosacoff, forteza, Barbero y STEngel (2001) pp30,

Cuadro 1-5. Período: Los '60



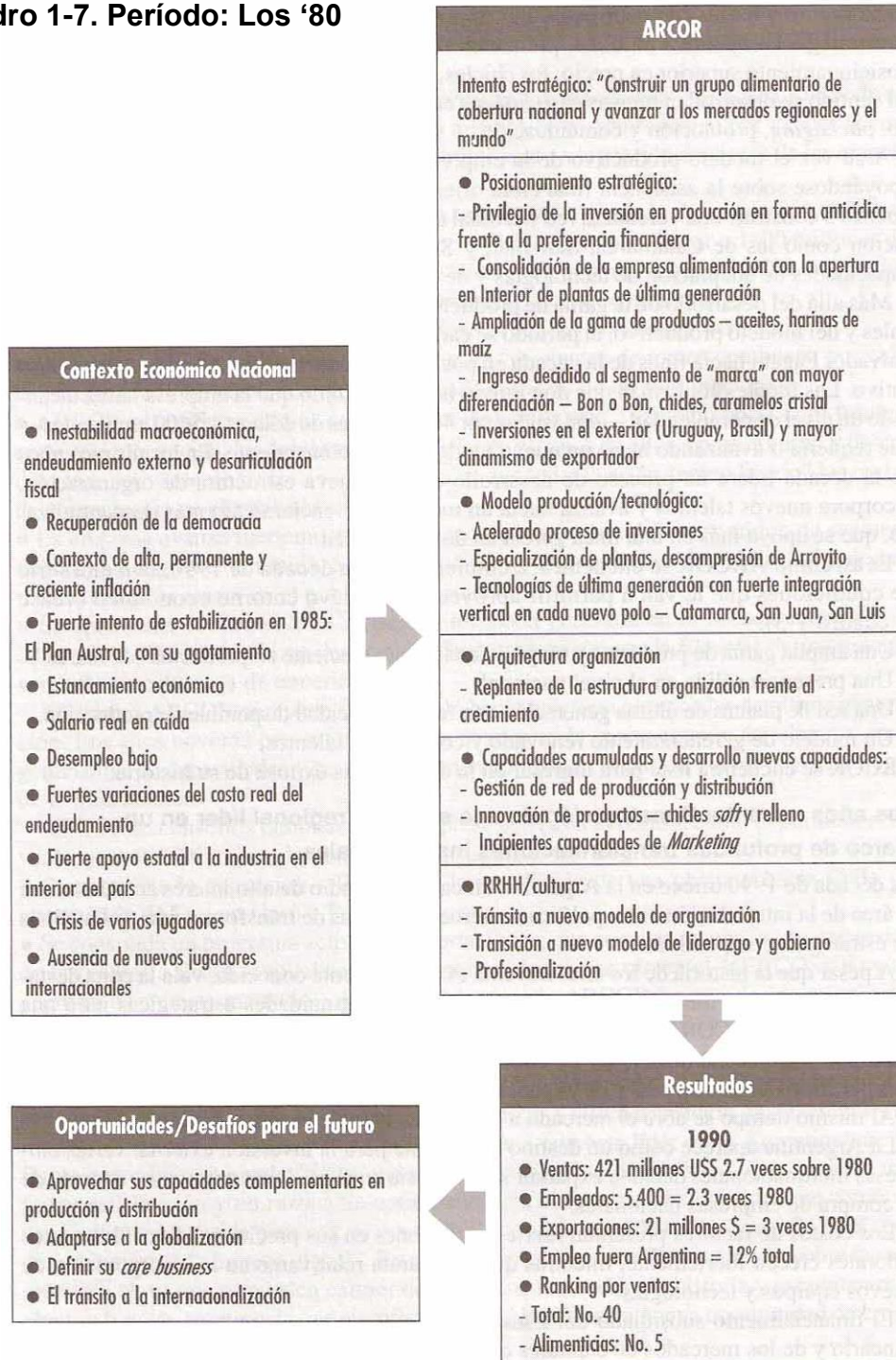
La construcción de una empresa multiproducto con cobertura nacional e inicio exportador. La experiencia de la década de 1970

Cuadro 1.6. Período: Los '70



Hacia un grupo alimentario nacional y la expansión a la región y el mundo. La experiencia de la década de 1980

Cuadro 1-7. Período: Los '80



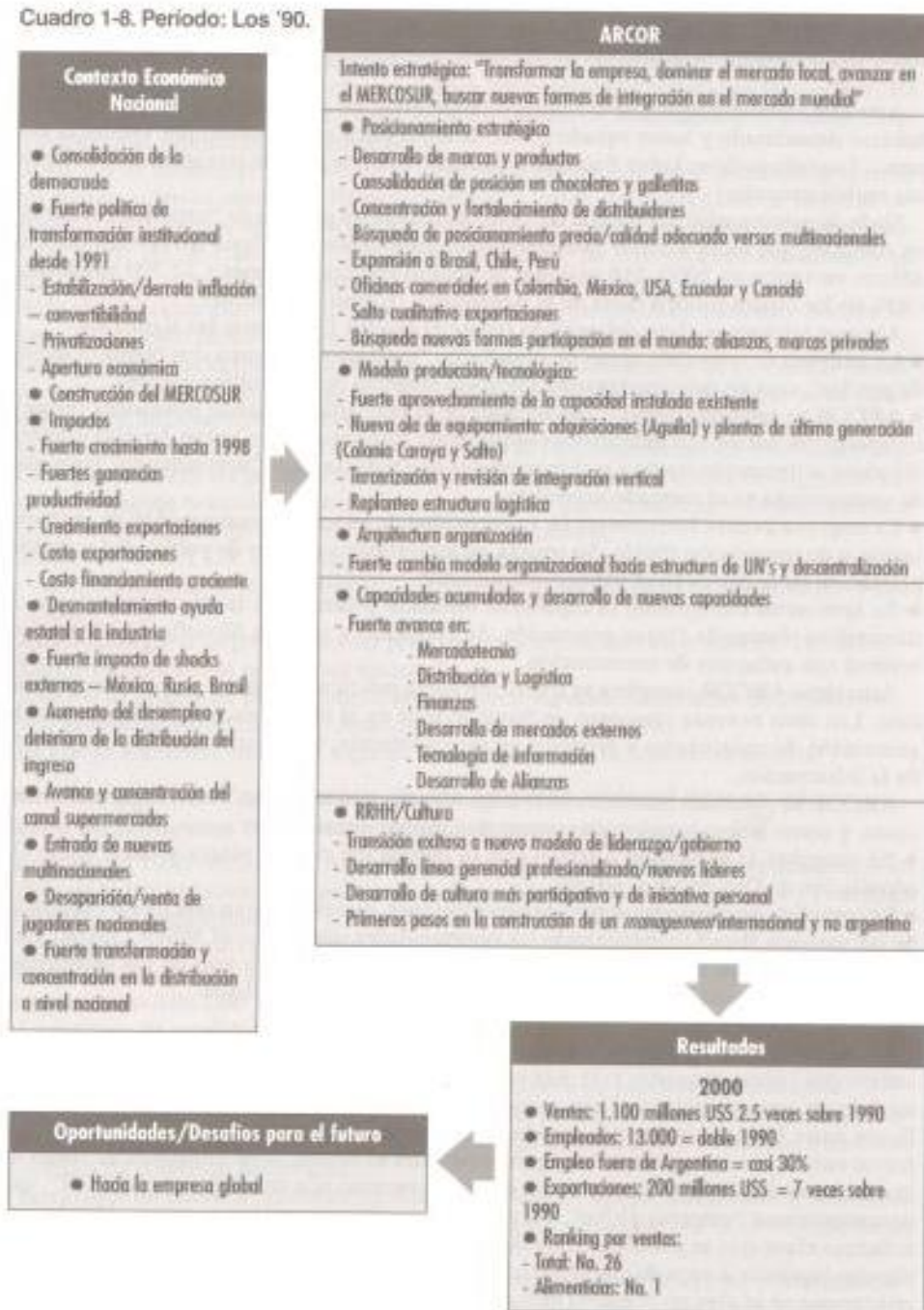
27

²⁷ GLOBALIZAR DESDE LATINOAMÉRICA: EL CASO ARCOR" Kosacoff, forteza, Barbero y STEngel (2001) pp40

Los años noventa: Construcción de una empresa regional líder en un marco de profundas transformaciones institucionales

28

Cuadro 1-8. Periodo: Los '90.



28 GLOBALIZAR DESDE LATINOAMÉRICA: EL CASO ARCOR" Kosacoff, forteza, Barbero y STEngel (2001) pp43

CAPACIDADES COMPETITIVAS EMPRESARIALES

- Por un lado las decisiones adoptadas por los responsables y la trayectoria de la compañía desafían varios paradigmas comúnmente sostenidos en la práctica de gestión de empresas.
- Por otro la evolución del grupo permite analizar estrategias no tradicionales para el crecimiento y expansión de empresas.
- Finalmente las reacciones y adaptaciones de la firma frente a cambios bruscos en el contexto de negocios permiten examinar alternativas para el desarrollo de empresas en mercados emergentes, frecuentemente signados por fuertes turbulencias macroeconómicas y cambios en las reglas de juego.

Estos aspectos confluyen en ejemplificar las teorías microeconómicas que fundamentan el desempeño exitoso de conglomerados locales en su competencia frente a grupos multinacionales en mercados emergentes.

A continuación plantearemos algunos elementos de la estrategia del grupo ARCOR a lo largo de su trayectoria que resultan decisivos para explicar tanto su especificidad como su éxito. Estos atributos pueden ser agrupados en seis temas fundamentales:

- Cómo lograr una posición de mercado con escala mínima eficiente en mercados "chicos".
- Cómo viabilizar y potenciar la posición de mercado lograda mediante el control de la cadena de valor.
- Cómo acompañar e impulsar el crecimiento de la firma mediante una estrategia de distribución evolutiva.
- Cómo adquirir y mantener competitividad de clase mundial bajo limitantes a la realización de inversiones y restricciones a la importación de bienes de capital.
- Cómo desarrollar una estrategia competitiva ganadora frente a incumbentes mayores y atrincherados.
- Cómo desarrollar una corriente exportada ora sustentable en un contexto de políticas erráticas.

Cómo lograr una posición de mercado con escala mínima eficiente en mercados "chicos"

La mayor parte del cuerpo de las ciencias de la empresa y los principios aceptados de sus mejores prácticas se han desarrollado en países que presentan características fuertemente contrastantes con las de los países emergentes, incluyendo entre otras: mercados más vastos, consumidores con mayor poder de compra, disponibilidad de capital para realizar innovaciones e inversiones y una infraestructura desarrollada. En este contexto el planteo de estrategias comerciales típicas en segmentos de consumo masivo parte de un entendimiento de las necesidades del consumidor orientado a lograr su segmentación o re-segmentación.

La cantidad, tamaño y características diferenciadas de los segmentos consumidores en esos mercados llevan a la necesidad de hacer foco en sólo algunos para desarrollar una oferta de productos y servicios competitiva que atienda necesidades y beneficios específicos. En estos mercados la focalización es un elemento fundamental de toda estrategia comercial y no sólo no conspira contra la viabilidad económica de la empresa sino que es un requisito fundamental para lograrla. En otras palabras, el potencial que presenta cada segmento asegura por sí una escala mínima eficiente.

Esta no suele ser la situación en mercados emergentes y tampoco lo era en el interior argentino de la década de 1950, cuando surgió ARCOR. Llevar a cabo una segmentación y el proceso subsecuente de focalización la hubiera encerrado en una propuesta de valor con potencial acotado, encareciendo su estructura de ventas y distribución y limitando su crecimiento posterior. La visión inicial de crear productos (caramelos) para el gran público consumidor en las regiones de su influencia encaminó a ARCOR en la construcción de un sistema de negocios alineado y consistente con esa estrategia. Esto llevó a la empresa en su etapa inicial a poner énfasis en el desarrollo de capacidades de distribución y producción de bajo costo, aprovechando principalmente economías de escala. Este sendero, a su vez, influiría en su estrategia de crecimiento, diversificación e integración.

Cómo viabilizar y potenciar la posición de mercado lograda mediante el control de la cadena de valor

Definido el negocio inicial como la producción de caramelos para mercados del Interior y alcanzados los primeros volúmenes, los responsables de la empresa se encontraron con problemas de abastecimiento de materias primas clave. El costo final de un producto como los caramelos está fuertemente determinado por el costo de sus materias primas. La falta de confiabilidad en la entrega, el bajo poder de negociación sobre su precio y la escasez de proveedores alternativos planteaban un importante dilema. Esta situación no es infrecuente en un escenario de economía semicerrada, con dificultad de abastecimiento por la vía de las importaciones, y tamaños de mercado relativamente pequeños que redundan en escasez de fuentes de aprovisionamiento internas y altos costos de transacción.

La reacción adaptativa de ARCOR consistió en integrarse verticalmente hacia los insumos críticos, lo que resultaba viable y funcional en esa fase del desarrollo de la empresa con su modelo de producción poco diversificado. Si bien una respuesta alternativa podría haber sido mantener el foco en el producto inicial, profundizar la búsqueda de economías de escala e intentar así compensar parcialmente la desventaja de costos, la dependencia de insumos clave planteaba un fuerte riesgo. Cabe señalar que esta estrategia de integración es absolutamente coherente con la intención de reducir costos de transacción. Precisamente un cuerpo importante entre las teorías de la empresa más difundidas propone que el accionar y el tamaño de una firma responden a la gestión que ésta haga de los costos de transacción propios de cada contexto.

Ahora bien, un aspecto clave en el desarrollo de la estrategia de integración vertical en ARCOR es que se procuró sistemáticamente que las escalas productivas de los sucesivos emprendimientos estuvieran alineadas con posiciones competitivas en sus respectivos mercados. De este modo las empresas resultantes podían abastecer a otros clientes y disponían de información sobre los precios de mercado, sobre la base de la cual se referenciaban los precios de transferencia interna. Mientras se mantuvieron las mencionadas condiciones de mercado y abastecimiento, en líneas generales hasta finales de la década de 1980, la implementación de esta estrategia le reportó a ARCOR beneficios significativos. Pero además y fundamentalmente le abrió un sendero de crecimiento mediante diversificación vertical y con escala eficiente y, a la vez, un mayor control de la cadena de valor en la que participaba, dándole la posibilidad de lograr mayores márgenes y múltiples puntos para su realización, aumentando su autonomía y rentabilidad "punta a punta".

Los cambios macroeconómicos y la mayor inserción internacional de la economía argentina a partir de principios de los años noventa modificaron estas reglas de juego de manera significativa. La mayor apertura del nuevo entorno de negocios y la entrada de jugadores especializados redujeron sustancialmente muchos costos de transacción y llevaron al grupo ARCOR a revisar su nivel de integración vertical y a poner énfasis en la necesidad de focalizarse en sus negocios de base (core). Esta capacidad de ARCOR para interpretar y, por consiguiente, adaptar sistemáticamente sus decisiones y acciones a las condiciones cambiantes del contexto, ha sido una de sus fortalezas salientes y, al mismo tiempo, subraya el fuerte impacto que las condiciones macroeconómicas e institucionales provocan en el comportamiento microeconómico.

Cómo acompañar e impulsar el crecimiento de la firma mediante una estrategia de distribución evolutiva

Un factor que típicamente limita el crecimiento de una empresa es la falta de acceso a una red con cobertura, capilaridad y masa crítica en distribución. Los costos de una distribución directa sostenida en el tiempo sólo se justifican bajo condiciones de alta densidad de clientes o puntos de venta con pedidos superiores a los mínimos. Estas condiciones no son las usuales en las primeras etapas de una compañía. Sin embargo, ante la falta de una red de distribuidores muchas se ven obligadas a atender clientes de manera directa durante largos periodos, incurriendo en elevados costos que afectan su rentabilidad. La situación inicial de ARCOR no escapaba a esta realidad y la empresa, como en otros ámbitos, se adaptó tempranamente a esta restricción y desarrolló un sistema de distribución eficaz que fue ampliando y fortaleciendo evolutivamente a lo largo del tiempo.

Inicialmente, dado que su menor talla y variedad de productos relativas le dificultaban instalar un sistema propio, se orientó hacia mayoristas que podían colocar pocos tipos de productos en volúmenes acotados. A medida que fue creciendo las limitaciones en volumen y cobertura que planteaba el canal mayorista la llevaron a desarrollar distribuidores. Estos se distinguían de los

primeros por poseer mayores áreas de influencia y abastecer una mayor variedad de productos. Para aumentar su relevancia entre los distribuidores, ARCOR decidió ampliar la gama de su oferta original sumando a los caramelos productos tales como alfajores y dulces, en una primera etapa, y chocolates y galletitas más adelante. En la construcción de la eficacia de esta estrategia fue importante la secuencia con la que estos productos fueron introducidos. Inicialmente se colocaban pedidos a terceros que los producían a fason (por ejemplo conservas); luego, cuando se justificaba por el volumen y desarrollo de la línea, ARCOR emprendía la producción propia.

La estrategia combinada de aprovechamiento simultáneo de economías de escala y de gama permitió desarrollar una oferta y volumen de productos suficientes para poder montarse sobre el sistema de distribución de empresas tabacaleras y así llegar a los mismos puntos de venta con productos que complementaban la oferta de cigarrillos. Este desarrollo facilitó a ARCOR la cobertura de un amplio territorio en el interior argentino con un nivel de capilaridad considerable.

Ahora bien, a medida que ARCOR fue ampliando considerablemente su gama de productos éstos comenzaron a llevarse una parte muy importante de las compras de canales tales como los kioscos, por lo que indirectamente "competían" con los cigarrillos. Este factor, sumado al aumento de la escala y volumen de sus ventas, llevaron finalmente a la empresa a la conformación de una red de distribuidores oficiales que se extendió a todo el país. Es interesante advertir cómo en la trayectoria de ARCOR se registra una interacción permanente y adaptativa entre las sucesivas estrategias de distribución y producción, que le permite potenciar en cada momento las fortalezas de ambas.

Cómo adquirir y mantener competitividad de clase mundial bajo limitantes a la realización de inversiones y restricciones a la importación de bienes de capital

Desde el inicio de sus actividades y hasta principios de los años noventa, con dos breves excepciones a fines de la década de 1950 y durante la segunda mitad de los años setenta, ARCOR enfrentó fuertes restricciones que dificultaban y encarecían las importaciones de bienes de capital. Esta condición, sumada a la limitada disponibilidad de fondos típica de empresas nacientes, la ausencia de un mercado de capitales fluido para financiarse y una oferta internacional de equipos de última generación a precios altos, tornó imposible o muy dificultosa la compra de bienes de producción durante largos períodos. Al mismo tiempo el éxito de la estrategia trazada por ARCOR se basaba en gran medida en el logro de capacidades de excelencia productiva a bajo costo.

En un contexto local caracterizado por mercados relativamente estrechos y precios relativos de los factores de producción inversos en relación con los países desarrollados, ARCOR resolvió aquella tensión identificando los puntos críticos que determinaban la productividad en la cadena de producción y tratando de mantener una constante actualización tecnológica en la maquinaria que

condicionaba su eficiencia general. Habiendo enfocado las prioridades, los responsables técnicos se mantuvieron periódicamente informados de los avances que se producían, y desarrollaron talleres internos para la fabricación propia y adaptación de equipos.

En línea con estas acciones y en una etapa temprana de su crecimiento, ARCOR decidió exportar de manera sistemática y continua a mercados avanzados, a pesar del esfuerzo que representaba para una empresa de su tamaño. Esta política proveyó a la empresa de una señal que colaboraría en la actualización permanente de estándares de calidad para sus productos y, por consiguiente, en la adopción de innovaciones en sus propios equipos. Cabe señalar que, a medida que la apertura comercial facilitó las importaciones de bienes de capital, el taller fue acotando sus tareas hasta tercerizarse, pero conservando excelentes capacidades en la compra de equipos, lo que resultó en inversiones más eficientes. Nuevamente se aprecia en este caso cómo ARCOR reorientó la aplicación de sus capacidades acumuladas, adaptándolas al nuevo contexto institucional y normativo.

El camino adaptativo emprendido por ARCOR refleja que, en un contexto de organización de la producción y de los mercados marcadamente diferente al de los países industrializados, puede desarrollarse una configuración de la producción en la que conviven máquinas y equipos de madurez tecnológica muy variable. A su vez ésta puede ser la mejor respuesta a las condiciones bajo las cuales se opera en algunos mercados emergentes, y apoya la posición de que la mejor planta de producción local no necesariamente es una réplica de la "mejor planta del mundo".

La incorporación de tecnología y su actualización periódica se dio en el marco de un sendero innovativo propio de la firma, materializado en la construcción interna de equipos y la introducción de adaptaciones y mejoras a los mismos (aun en los que eran recientemente adquiridos), en un típico caso de learning by doing. La resolución de problemas, la realización de cambios y mejoras y la incorporación de innovaciones incrementales desarrollaron y endogeneizaron fuertes capacidades tecno-productivas en ARCOR, las que la mantuvieron cerca de las mejores prácticas y con las habilidades necesarias para incorporar rápidamente las innovaciones tecnológicas importantes. Estas actividades fueron complementadas por procesos de certificación de calidad bajo normas internacionales y de mejora continua mediante técnicas japonesas. Los resultados obtenidos en calidad y productividad han sido muy significativos, llevaron las prácticas de ARCOR a nivel de jugadores de clase mundial y posibilitaron una posición competitiva en costos que dio impulso y viabilizó su programa global de exportaciones.

Cómo desarrollar una estrategia competitiva ganadora frente a incumbentes mayores y atrincherados

Con frecuencia, el desarrollo de empresas pequeñas y medianas se ve severamente afectado por el enfrentamiento prematuro con un competidor más fuerte, mejor establecido o con un canal de comercialización dominante que

influencia sus márgenes y expansión. En muchos casos, la dinámica del mercado no permite a la joven empresa un control sobre el nivel de intensidad competitiva a la que está expuesta. En líneas generales, en estas consideraciones se basan el argumento de la industria infantil y la recomendación de un marco normativo que contemple apropiados niveles de protección durante las etapas de instalación y desarrollo incipiente. Este marco y las decisiones a nivel de la firma que permitan moderar y gerenciar el nivel de enfrentamiento con competidores y la relación con sus canales pueden resultarle decisivas para su supervivencia. A lo largo de su trayectoria, ARCOR prestó particular atención a estos aspectos, lo que le facilitó desarrollar adecuadamente sus capacidades al momento de enfrentar dinámicas competitivas intensas.

El comienzo de sus actividades y la atención inicial de mercados en el interior de Córdoba beneficiaron a ARCOR con la "barrera natural" que representaba su posición en mercados alejados de los grandes centros de consumo, menos atractivos para competidores líderes a nivel nacional. Durante la mayor parte de las décadas del 60 y 70, la expansión de ARCOR estuvo centrada en el desarrollo de los mercados del interior argentino, evitando una entrada masiva, frontal y costosa en la capital del país. Mientras el avance sobre esos mercados aumentaba la escala del negocio, la dirección de la empresa fortaleció las capacidades de productor de bajo costo y articuló un sistema de distribución efectivo que enfatizó el canal tradicional y los kioscos, creando un modelo de negocios altamente consistente, bajo presiones competitivas y de canales de comercialización acotadas.

La estrategia deliberada de enfocarse en mercados mal servidos y menos desafiables, junto con un modelo de negocios claramente alineado, contribuyó doblemente al sendero expansivo de ARCOR. Por una parte, le dio tiempo para desarrollar sus capacidades competitivas en las áreas de producción, distribución, innovación y desarrollo de productos y gestión y para familiarizarse con las posibilidades y las perspectivas de la normativa promocional. Por la otra, le permitió dominar aquellos mercados paulatinamente y establecer así un robusto "bastión" en el interior del país. En la década siguiente profundizaría desde allí su ataque al gran centro de consumo de la capital argentina, donde enfrentaría el surgimiento y concentración del canal supermercados y a los competidores líderes en su propio territorio. Sin embargo, este aumento de intensidad competitiva encontraría a ARCOR con fuertes capacidades en producción y distribución, costos competitivos y una masa crítica de negocios aportada por mercados en los que su posición no era fácilmente erosionable.

Siendo estas decisiones microeconómicas un rasgo que distingue a ARCOR, la conducta que la diferenciaría fuertemente de la mayoría de las empresas argentinas se daría durante los 80. Mientras éstas se concentraron en la atención de los aspectos financieros de su negocio como respuesta al contexto inflacionario y el comportamiento de las tasas de interés, ARCOR mantuvo una política de fuertes inversiones y de profundización de capacidades productivas y de distribución. Si bien esta estrategia tuvo un costo significativo, al punto de llevar a

la empresa a una difícil situación financiera al final de la década, la colocó en una posición inmejorable para beneficiarse de la explosión de consumo que se verificaría durante la primera mitad de los 90.

La estabilización de la economía argentina a partir del plan de convertibilidad (1991) y su impacto sobre el ingreso disponible impulsaron un fuerte crecimiento en todas las categorías de consumo masivo, las que arrastraban un fuerte componente de demanda reprimida. La expansión del consumo en los primeros años posteriores a la estabilización fue tal que en muchas categorías la capacidad instalada era insuficiente. En este contexto, las inversiones realizadas en capacidad productiva y distribución permitieron a ARCOR responder eficazmente frente al aumento de la demanda y ganar participación de mercado.

Sin embargo, esta posición se vio desafiada por la apertura de la economía, la entrada de multinacionales de consumo masivo atraídas por el fuerte crecimiento y la notable expansión y crecimiento del canal supermercadista.

En el nuevo marco competitivo que se configuró, muchas empresas locales se vieron frente al dilema de elegir entre tres opciones fundamentales: posicionarse como un segundo jugador, con el riesgo cierto de ir diluyendo su participación de mercado progresivamente; vender o redoblar la apuesta y enfrentar a multinacionales que poseían mayores recursos financieros, tecnología avanzada, productos superiores y marcas fuertes. ARCOR optó por esta última, basándose en sus fortalezas en producción y distribución y profundizando sus capacidades en marketing, innovación, packaging e investigación y desarrollo de productos, las que maduraban desde la década anterior, impulsadas por las demandas que planteó el aumento de su presencia en el mercado competitivo y sofisticado de Buenos Aires. Al mismo tiempo, parte de su desarrollo en esta década se vio favorecido por algunos errores estratégicos de jugadores multinacionales entrantes que extrapolaron premisas de negocios de sus mercados de origen y sufrieron demoras en la adaptación a condiciones de mercado e infraestructura locales.

Asimismo, profundizó una estrategia de internacionalización que le permitiría aprovechar economías de escala y acelerar sus procesos innovativos en producción, producto y calidad. Estas acciones, sumadas a una selectiva adquisición de activos clave de algunos competidores locales, le permitieron ampliar la gama de productos y cubrir múltiples posicionamientos. Así, junto con una eficaz estrategia comunicacional impulsó una evolución en la percepción de sus productos desde "económicos" a una de "mejor valor" por su relación precio/beneficio, junto con el lanzamiento de productos y marcas "premium", compitiendo exitosamente frente a las multinacionales. Simultáneamente y a diferencia de otras empresas de consumo masivo en el mismo contexto, mantuvo un portfolio de canales equilibrado, fortaleciendo a sus distribuidores, gestionando el avance de los supermercados y cuidando su presencia en el canal tradicional y los kioscos, logrando así una mayor protección de sus márgenes. Un factor clave en el logro de esta estrategia fue contar con un portfolio diversificado de productos

que le permitió, por una parte (aceite, conservas, harinas, etc.), una comercialización en supermercados, logrando volumen y escala en distribución aunque a menores márgenes, y, por la otra (golosinas, chocolates), la realización de mayores márgenes en kioscos y el canal tradicional, con menores volúmenes.

Cómo desarrollar una corriente exportadora sustentable en un contexto de políticas erráticas

Excepción hecha de los sectores y empresas basados fundamentalmente en ventajas comparativas naturales, para los que la exportación de materias primas o commodities ha sido siempre su actividad y mercado principales, el desarrollo del modelo de sustitución de importaciones no fue acompañado por una estrategia clara para la generación de una corriente exportadora sustentable a lo largo del tiempo. En líneas generales, en el desarrollo de la industrialización en América Latina las exportaciones manufactureras se basaron en acciones contracíclicas (saldos exportables ocasionales) o requirieron de coyunturas y políticas cambiarias especialmente favorables y de instrumentos promocionales explícitos y crecientemente cuestionados en el ámbito multilateral. En estas condiciones escasearon los casos de firmas locales que hayan desarrollado y mantenido posteriormente mercados externos relevantes.

ARCOR constituye uno de estos casos excepcionales, y en su trayectoria es posible identificar el desarrollo evolutivo de su estrategia exportadora, basada en el aprendizaje y sofisticación permanentes de sus capacidades de internacionalización. Pueden reconocerse en su historia varios elementos generalmente presentes en la literatura sobre exportadores exitosos y al mismo tiempo poco evidentes en la mayoría de las empresas domésticas: la utilización temprana de mercados sofisticados como señal de calidad para la producción propia, la continuidad de las operaciones en el exterior con relativa independencia de las fluctuaciones de precios para no perder clientes y posiciones conquistadas, el aprovechamiento de oportunidades y preferencias de acceso a los mercados regionales y vecinos para ganar progresivamente volumen y experiencia, el desarrollo progresivo de una red de representación y distribución comercial y el desarrollo de emprendimientos productivos en el exterior para potenciar marcas y avanzar en estrategias de especialización y complementación.

Las primeras exportaciones de ARCOR, realizadas ya a fines de la década de 1960, comprenden volúmenes relativamente pequeños colocados en el mercado norteamericano. En este caso la contribución principal de las ventas externas para la empresa fue la identificación de posibles mejoras de calidad y presentación en los productos, mucho más que facturación o escala. La preocupación por el volumen y el consiguiente establecimiento de una corriente de exportaciones relativamente significativa comienza a satisfacerse posteriormente desarrollando una red de distribución en los mercados de los países limítrofes -Paraguay, Uruguay, Chile y, finalmente Brasil-, aprovechando preferencias comerciales negociadas en el marco de la ALADI, las que posteriormente fueron ampliadas y profundizadas en el proceso de negociación y constitución del MERCOSUR. Los

aspectos claves en esta fase de la estrategia de internacionalización residen en la naturaleza de los productos exportados (son los mismos que se producen para el mercado interno y no hay problemas de escala o de organización de la producción introducidos por el establecimiento de líneas especiales "para exportar") y en la constitución de una red propia de atención a la demanda en dichos mercados.

También en una fase temprana consolida ARCOR su marca y su presencia en el mercado regional, desarrollando capacidades de producción en el exterior a través de inversiones directas en empresas ya establecidas, lo que le permite combinar y aprovechar diferentes ventajas de localización. Este proceso se profundiza y da un salto cualitativo en la década de 1990, en el marco de una estrategia avanzada de internacionalización que supone multiplicar instalaciones productivas y diversificar ampliamente los mercados atendidos. La trayectoria recorrida y las habilidades acumuladas en este proceso posibilitan que ARCOR se constituya actualmente como una empresa global que produce y exporta bienes diferenciados.

En particular, la exportación de productos diferenciados requiere un posicionamiento estratégico que implica: i) desarrollo de productos que tengan un reconocimiento global; ii) capacidad y flexibilidad productiva para adaptarse al requerimiento de las demandas; iii) desarrollo de sistemas de distribución y comercialización propios en los principales mercados; iv) capacidad de negociación de alianzas estratégicas que permiten emprender proyectos específicos. Como consecuencia de esta trayectoria, ARCOR no sólo se ha consolidado como productor y exportador de golosinas en América del Sur, sino que ha generado una dinámica corriente de ventas hacia importantes mercados fuera de la región. La penetración del mercado de China y el desarrollo de alianzas de largo plazo para ingresar fuertemente en América del Norte constituyen uno de sus logros más significativos.

c) HACIA LA "QUINTA ARCOR": UNA EMPRESA GLOBAL DE UN PAÍS EMERGENTE

Pensamos que ARCOR reviste especial interés para los estudiosos de los procesos de globalización y de su impacto en los países emergentes. A lo largo de cincuenta años esta organización ha demostrado la posibilidad de construir un modelo empresario viable, compitiendo contra empresas nacionales grandes primero y contra multinacionales dominantes luego. ¿Cuáles han sido los temas recurrentes de esta trayectoria estratégica? Pensamos que las que siguen son las dimensiones clave que ayudan a entender el caso ARCOR y a extraer enseñanzas de utilidad para otros casos.

Un intento estratégico en permanente evolución y "reinención", que permitió seguir un "sendero de crecimiento", comenzando con mercados accesibles y creciendo paulatinamente en cobertura geográfica y de gama de productos, pero evitando, en general, la confrontación directa con competidores más fuertes. Dicho de otro modo, una interesante aplicación de la "estrategia indirecta"

La capacidad para identificar y aprovechar sucesivas discontinuidades del entorno o de la industria, evidenciada tempranamente en la reacción a la política desarrollista de Frondizi, y en numerosas ocasiones posteriores: el usufructo del aparato de promoción de la inversión regional para construir una red de plantas de última generación y el aprovechamiento de las debilidades de los competidores locales para llevar adelante adquisiciones. ARCOR supo aprovechar estos procesos también para realizar adquisiciones en países limítrofes, y pudo capitalizar sobre el proceso de desregulación en la Argentina de los años noventa para realizar una drástica transformación. El lanzamiento del MERCOSUR también ofreció una plataforma para profundizar la presencia en el mercado brasileño, con exportaciones e inversión directa.

La capacidad para capitalizar debilidades estratégicas u operativas de las empresas multinacionales. ARCOR supo entender varias de las limitaciones de las multinacionales y pudo llevar a cabo una eficaz "guerra envolvente" contra ellas. Supo desarrollar productos con marca pero mejor posicionados hacia los consumos medios; pudo crear magia en sus marcas, crear canales de distribución eficaces y, en general, adoptar una política de desarrollo rápido de productos. Su estructura liviana y su cultura emprendedora dieron también como resultado una velocidad de respuesta y un ambiente organizacional excitante

El énfasis permanente en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales y en el aprendizaje continuo. Desde los comienzos en Arroyito, cuando los fundadores diseñaban y fabricaban sus propias máquinas, hasta las plantas de última generación de hoy, la cultura de ARCOR presenta una fuerte orientación técnica, hacia el desarrollo y la adaptación continua de bienes de capital y de procesos productivos. Le ha permitido a la empresa mantener un alto grado de innovación. Aún hoy, aunque ARCOR ya se ha integrado al mundo en

materia de quipos, su excelencia en procesos le permite tener costos altamente competitivos.

Una cultura y un modelo de organización que han combinado adecuadamente el liderazgo y el control de accionistas familiares con una creciente profesionalización y una atracción de recursos humanos argentinos y, crecientemente, de otras nacionalidades. Hemos visto que ARCOR es el producto de la imaginación de unos pocos socios de cultura y valores muy homogéneos. Este punto de partida se articula alrededor del liderazgo personal de Fulvio Pagani durante las primeras cuatro décadas de vida de la empresa. Aun así, durante los años noventa y en circunstancias traumáticas los accionistas demostraron su vitalidad al llevar adelante una exitosa sucesión y un proceso de reorganización que redundaron en una acelerada evolución de la calidad del gerenciamiento.

Finalmente cabe señalar un hecho distintivo de esta historia: la continuidad estratégica de un grupo de accionistas que pasó por todas las vicisitudes del país y que siguió apostando a invertir, a desarrollar plantas, a exportar y a abrir nuevos mercados. En una década como la de 1990, en la que una parte importante de la clase empresaria argentina consideró que "el juego había terminado" y optó por vender sus empresas, este grupo de accionistas perseveró con dedicación.

La "Quinta ARCOR" de la siguiente manera:

- Una empresa global de alimentos con más de 2000 millones de dólares en ventas...
- ... que es uno de los líderes en el Mercosur, donde realiza la mitad de sus ventas,
- ... pero que también es un "jugador local", con capacidades de distribución y producción en países emergentes clave como México y China, y en mercados desarrollados como Estados Unidos
- Un fuerte contribuyente al desarrollo externo de la Argentina: ARCOR lidera un "racimo de exportadores" de alimentos y productos y servicios conexos que genera cerca de mil millones de dólares de exportaciones.
- ARCOR sigue siendo un fuerte innovador, pero ha desarrollado además una excelente capacidad de realización de alianzas estratégicas, con las que ha podido lanzar iniciativas como el desarrollo de nuevas categorías de productos en el MERCOSUR, la entrada al mercado de productos de marca en Estados Unidos, o el desarrollo de empresas conjuntas en India y China.
- ARCOR ha ido evolucionando en el sentido de construcción de una empresa global, pero ha logrado evitar muchas de las rigideces de sus competidores más antiguos. Ha construido, en efecto, una "confederación de unidades de producción y gestión" que se relacionan entre sí. Buenos Aires no es sede de headquarters, sino que es uno de cuatro centros de gerenciamiento junto con Sao Paulo, Miami y Shanghai. Al mismo tiempo ARCOR ha avanzado en la

construcción de una cultura global: el presidente del directorio es argentino, pero varios de los gerentes clave son de otras nacionalidades.

Esta es seguramente una visión inspiradora y que permitiría decir, de aquí a diez años, que "ARCOR se ha reinventado otra vez". Es importante señalar, sin embargo, que ARCOR deberá enfrentar en esta nueva etapa de desarrollo una serie de cambios en el entorno que van a ir creando desafíos crecientes para el Grupo:

En la industria de alimentos continúa un proceso acelerado de concentración, en virtud del cual la búsqueda de escala y de presencia planetaria son el objetivo primordial. En estas condiciones los jugadores de tamaño intermedio y basados en países emergentes, como ARCOR, enfrentarán una intensidad competitiva creciente.

Debemos considerar también que todas las limitaciones que se han reseñado en la literatura acerca de las multinacionales se irán corrigiendo. Las empresas multinacionales están inmersas en procesos de transformación institucional que apuntan a hacerlas más ágiles e innovadoras y a desarrollar su capacidad de aprendizaje

La gran frontera de análisis teórico y práctico para los próximos años será el estudio de cuáles son las categorías de productos globales, regionales o locales y por lo tanto, cómo los jugadores de tamaño mediano como ARCOR pueden construir portafolios de productos y posiciones geográficas que sean viables frente a la presión de las multinacionales. La experiencia de ARCOR parece indicar algunas líneas promisorias de análisis en materia de segmentos "defendibles":

- Las categorías de productos con marca, pero orientados a los consumos de ingresos medio/bajos, ofrecen posiciones que son de difícil acceso para las multinacionales
- Algunos mercados geográficos, como los países de tamaño mediano o chico, a los cuales las multinacionales prestarán limitada atención estratégica, ofrecen bases promisorias de generación de recursos para un jugador dominante.
- Algunos segmentos de exportación mundial en los que la marca no es clave, sino las alianzas para marcas privadas o el acceso a canales de distribución.

El interés de este análisis será ver en los próximos años cómo jugadores del tipo de ARCOR desarrollan portafolios estratégicos que combinen la dominación de su mercado natural y de algunos mercados menores con algunas incursiones en segmentos defendibles del mercado mundial, y las pocas "grandes apuestas" que podrán realizar en mercados nacionales grandes como Brasil, o en segmentos globales con marca dominados por multinacionales

ARCOR es una empresa con una fuerte presencia en toda América del Sur, pero su centro de gravedad se encuentra todavía fuertemente implantado en la

Argentina, Brasil y Chile. La Argentina, después de algunos años de crecimiento acelerado en los años noventa, parece enfrentar un horizonte menos dinámico, y seguramente no será un mercado que ofrezca grandes oportunidades de crecimiento. El gran desafío para ARCOR lo presenta Brasil, uno de los grandes países emergentes, que parece ofrecer razonables perspectivas de crecimiento, pero en el cual la atención creciente de las multinacionales y de algunas empresas locales hacen difícil la construcción de una posición de relieve.

Otro tema fundamental por considerar radica en el interrogante de cómo financiar el crecimiento. Si aceptamos la premisa de que ARCOR deberá duplicar al menos su tamaño en los próximos años para mantener su independencia, cabe preguntarse de dónde vendrá el capital para sostener este crecimiento. Las familias accionistas han demostrado una y otra vez su compromiso con el proyecto empresario, pero es razonable suponer que su capacidad de inversión tiene un límite. Mirando hacia adelante, ARCOR deberá transitar un camino de alianzas estratégicas y de apertura creciente a los mercados de capitales para poder seguir avanzando en su proceso de desarrollo.

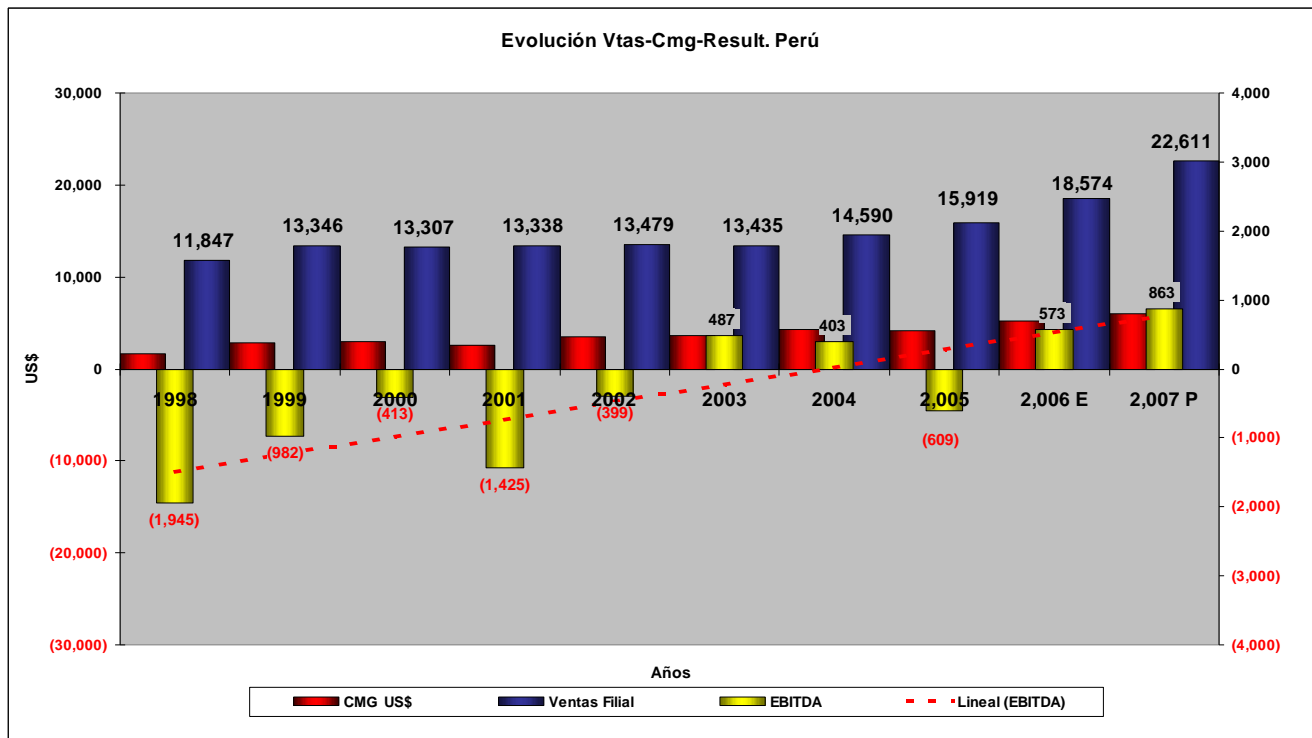
Finalmente, más allá de la voluntad de los accionistas, lo que define el futuro de una empresa es su atractivo para atraer talentos que ya no deberán ser solo argentinos, sino también brasileños, chilenos, estadounidenses y, por qué no, chinos... La evolución del modelo de gerenciamiento y de gobierno, y el desarrollo de una "cultura global" que sea amigable y atrayente para ciudadanos de culturas muy diferentes será uno de los campos fundamentales de trabajo.

Ante estas grandes áreas de desafíos para ARCOR, podríamos sentirnos un poco abrumados por la magnitud de la tarea. Sin embargo hemos visto en el libro cómo una y otra vez, ante crisis y desafíos de similar magnitud, ARCOR supo "reinventarse" y pudo defender su independencia y avanzar hacia una nueva etapa de desarrollo, alrededor de cuatro grandes temas:

- La consolidación de una posición de liderazgo en América del Sur y especialmente en el Cono Sur.
- La construcción de posiciones en los grandes mercados mundiales y el desarrollo de nuevas formas de participación en estos mercados.
- La evolución desde un modelo de gestión centrado en la Argentina a un modelo global.
- El desarrollo de una cultura atractiva para talentos de todo el mundo.

B ARCOR EN EL PERÚ

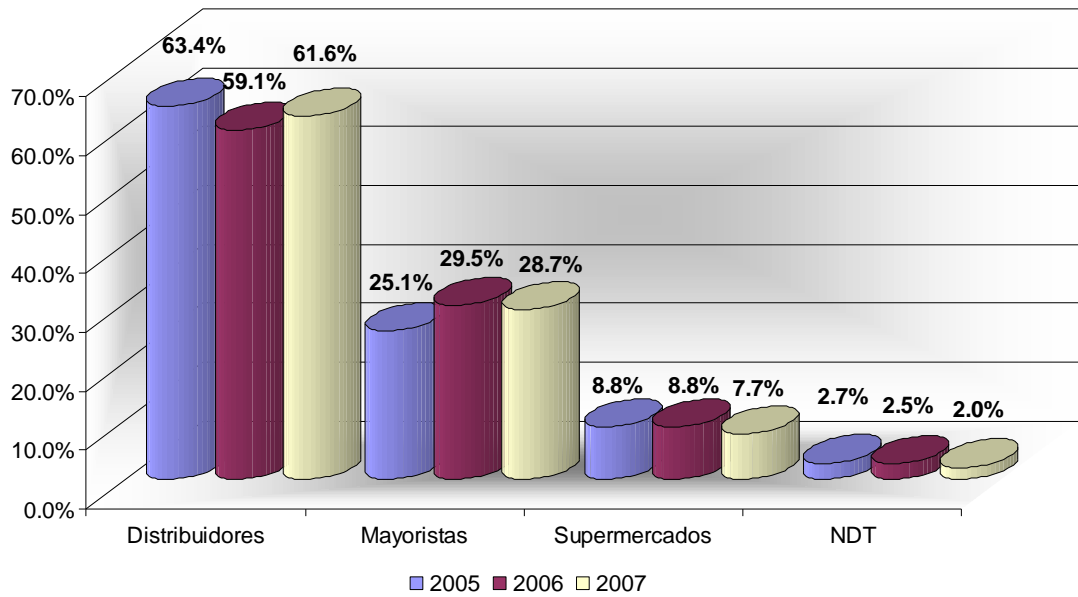
El Grupo Arcor en el Perú dispuso tanto oficinas comerciales como una unidad de Producción con alrededor de 12 años en el país, los volúmenes de facturación comenzaron a crecer en forma significativa en los últimos años después de mantenerse en forma estacionaria durante mas de 6 años la evolución de la ventas han ido mostrando performance crecimientos por encima del 15% cuando la economía del país crece a niveles del 5%, a pesar de encontrarse en un mercado de competencia monopolística donde cada productor quiere hacer innovaciones en nichos de mercado aparentes o creados para satisfacer necesidades no primarias del consumidor. En el Grafico siguiente podemos observar la situación descrita.



Fuente: Estadísticas ARCOR

Fundamentalmente por que las estrategias comerciales y las capacidades competitivas del Grupo se fueron trasladando a la filial de manera adecuada. Y en las mismas condiciones de penetración y siguiendo la teoría del ciclo de Vida del Producto en donde sus inicios presenta una penetración a través de redes de distribución y ventas endebles y localizado en el canal mayorista para luego pasar a distribuidores multimarca y ahora dar los inicios de una nueva red de Distribución Exclusiva, que forma los inicios de la senda del crecimiento sostenido.

Aunque la todavía existe una presencia significativa del Canal Mayorista. El 2005 fue inicio del cambio de la red de Distribución



Fuente: Estadísticas ARCOR

En la participación de la venta, los Distribuidores Excluyivos pasan hacer una parte importante de cerca 32% (como indica el cuadro siguiente). Debido a la caída en los Distribuidores Multimarca, es explicado por el fenómeno de agotamiento de la funcionalidad de la red multimarca, debido a la incorporación de nuevas líneas de venta dentro estos distribuidores lo que hace que el vendedor de la distribuidora (pieza clave en el desarrollo del negocio), necesite mayores niveles de inversión a través de premios e incentivos lo que ocasiona un desgaste en las marcas que comparte el portafolio del vendedor. Este agotamiento se enfrenta hacia la posibilidad de liquidez del PDV al momento del contacto, es decir la disponibilidad de liquidez en este punto se determina en el momento de la frecuencia de la visita y todas las marcas comparten esa restricción presupuestaria que es acomodada de acuerdo a criterios del vendedor (si la venta es programada). No sucede así con los esfuerzos de un vendedor que solo lleva la línea de ARCOR pues este solo se focaliza en desarrollar el portafolio de una sola marca. Es aquí a través de los datos empíricos donde se genera la superioridad de la Distribución exclusiva como esquema de Distribución sobre la Distribución Multimarca para este periodo de tiempo según la teoría de ciclo de vida de producto.

Ventas por Canal (Filial)

País	Miles Dólares			%del Total (U\$S)		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Distribuidores	8,280	9,019	11,385	63.4%	59.1%	61.6%
Distribuidores Exclusivos	2,986	4,937	7,421	22.9%	32.4%	40.2%
Distribuidores Multimarca	4,788	3,629	3,787	36.7%	23.8%	20.5%
Distribuidores Mayoristas	506	453	177	3.9%	3.0%	1.0%
Mayoristas	3,278	4,506	5,300	25.1%	29.5%	28.7%
Supermercados	1,147	1,337	1,415	8.8%	8.8%	7.7%
NDT	356	388	371	2.7%	2.5%	2.0%
Total	13,061	15,251	18,471	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Estadísticas ARCOR

Dentro de la Evolución de los recursos Comerciales se acentúa la tendencia descrita anteriormente

		2005	2006	Var %
Nº Clientes	Dist. Excl	10	27	170%
	Dist MM	27	20	-26%
	Dist. May	7	9	29%
Total		44	56	27%

		2005	2006	Var %
Nº Vendedores	Vend. Excl	145	303	109%
	Vend. MM	150	195	30%
	Vend. Dist May	64	18	-72%
Total		359	516	44%

Fuente: Estadísticas ARCOR

Existe un incremento en la Distribución Exclusiva (+170%), tanto para distribuidores como para Vendedores Exclusivos (+109%)

C CONCEPTOS DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PRODUCTOS

Un SDFP, se basa en los esquema de comercialización a través de canales de Distribución que utilizan las empresas para llegar a los consumidores, esta disponibilidad de productos tiene una dinámica propia.

Toda empresa tiene como fin fundamental obtener beneficios, pero estos beneficios se logran a través de las ventas de sus productos en primera medida y los márgenes de contribución de estos productos a los cuales fueron vendidos. Esta combinación hace que las empresas cumplan con su objetivo primordial en un horizonte temporal dado, es por eso, que las empresas se preocupan en gran medida por desarrollar estos Esquemas de Comercialización.

La función Logística comienza a tomar parte importante, poner los productos al alcance del consumidor es pieza clave de cualquier negocio.

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Existen varias maneras de llegar al consumidor final, los canales de comercialización estan de acuerdo a los patrones de frecuencia de compra, lugares de compra , concentración de consumidores, etc...

d) Canal Mayorista

El canal Mayorista es un canal acopiador concentrador de un conglomerado ó mix marcas que se ubican estratégicamente dentro de un ámbito geográfico determinado, a el no concurren los consumidores finales , si no los Puntos de Venta (PDV) los cuales van ofrecer sus productos a los consumidores finales (lo que llamaremos PULL del PDV). En el Perú, generalmente son empresas familiares.

e) Canal Distribuidor

Son representaciones oficiales que se ofrecen para la distribución de los productos, esta puede ser en formatos de exclusividad en un determinado ámbito geográfico o en un formato de co-distribución donde pueden haber muchas empresas distribuyendo los productos en ese mismo ámbito geográfico. Estas empresas realizan un trabajo de cobertura física de todos llegar a todos los PDV (lo que llamaremos PUSH al PDV)

f) Canal Moderno

Son ventas realizadas a través de las grandes cadenas de supermercados (AASS) y de retail que son las ventas por detalle. Los detallistas concentran grandes volúmenes por el alto tránsito de consumidores atraídos por las novedades y los nuevos patrones de conducta de compra del consumidor.

g) Canal No Tradicional

Son las ventas especializadas en instituciones o de Nuevos Negocios que segmentan en: Cadenas de Grifos, Cadenas de Boticas, Cabinas de Internet, Hoteles y Restaurantes, Maquinas Expendedoras, etc... además de centrarse en búsqueda de nuevas opciones de ventas.

Para resumir veremos en el grafico 3 la cadena de distribución que visualiza los caminos para llegar al consumidor final.

Es importante añadir que para realizar nuestros análisis lo realizaremos desde la representación oficial ó desde la Distribución Exclusiva, la motivación principal de realizar los análisis se centro simplemente por que los PDV (Bodegas), son el canal principal de llegada al consumidor, en el Perú las bodegas vendieron el 2004 alrededor de 2,500 millones de dólares, mientras que los supermercados capturaron 900 millones de dólares tanto en Lima como en provincias²⁹.

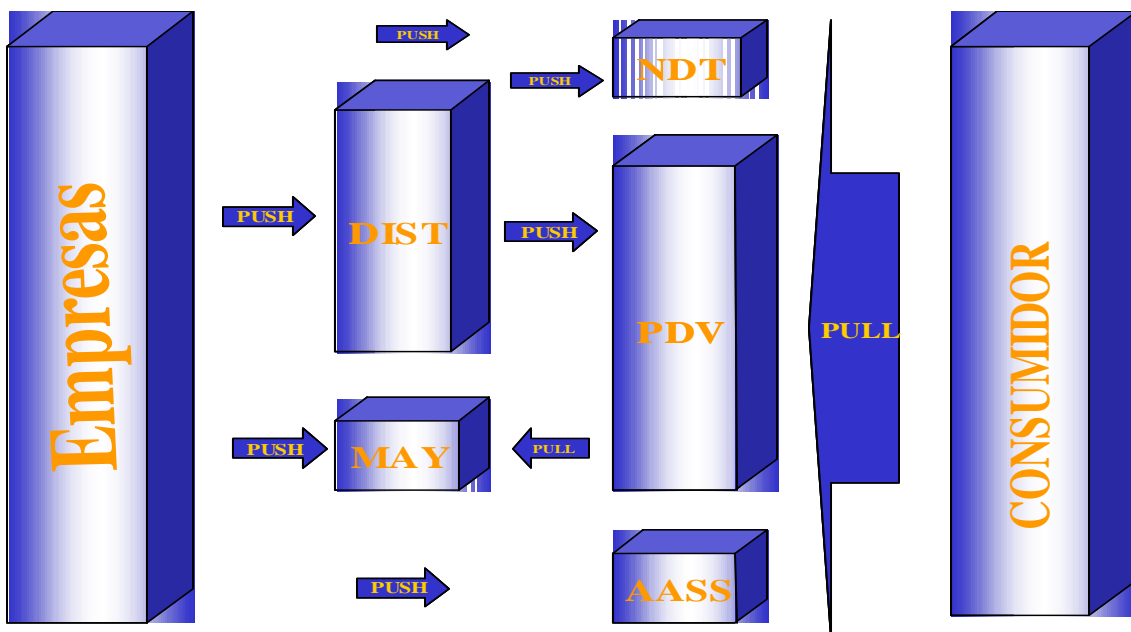


Grafico 3³⁰

²⁹ Fuente: The Lima Consulting

³⁰ Fuente. Elaboración Propia para Arcor de Perú S.A.

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA

Como se expuso con anterioridad la distribución exclusiva es una forma de llegar al consumidor, a través del reparto logístico de productos al PDV, para esta representación oficial se asigna un territorio definido y exclusivo con lo cual la focalización de la representada esta en la venta de los productos, (a diferencia de los mayoristas su foco esta en la compra) esto obliga a el desarrollo de la marca en el territorio asignado para lo cual el distribuidor puede utilizar varios esquemas logísticos

h) Pre-venta

Se tiene una Fuerza de Venta (FFVV) que realiza una labor de llegar a los PDV y pre-vender los productos para luego ser repartidos con lo cual la disponibilidad de los productos será en un tiempo posterior y periódico a la acción de la pre-venta (a modo de ejemplo puede ser un lapso de 24hrs, 48hrs, etc...dependiendo la cobertura física y geográfica del territorio asignado)

i) Auto Venta

Se tiene una red logística que hace las labores de venta y de reparto en el mismo instante en el PDV con lo cual la disponibilidad del producto es inmediata, la primera problemática de esta política de venta es no tener el stock adecuado debido a la poca capacidad de almacenamiento de las unidades de reparto (esta política funciona para empresas multi-producto de pocos ítems o referencias).

j) Masa Critica

Los costos de Distribución estan planteados por las ventas por vendedor, estos costos nos indican los niveles de ventas mínimo sobre los cuales la red de distribución logística esta en su punto de equilibrio tanto en rentabilidades del los márgenes de utilidad operativos de la empresa que hace la distribución así como el nivel de salario mínimo de la FFVV para poder evitar la rotación de los recursos humanos que con lleva a una curva de aprendizaje de la ruta (visitas del vendedor durante un tiempo periódico).

Podremos decir que los SDPF es estable cuando la red de Distribución comience a generar un circulo virtuoso entre la utilidad operativa (alrededor de 2.5% de las Ventas), minimice los efectos de la rotación de recursos en la

FFVV y realice un desarrollo sostenible de la marca y del portafolio de los productos.

C. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

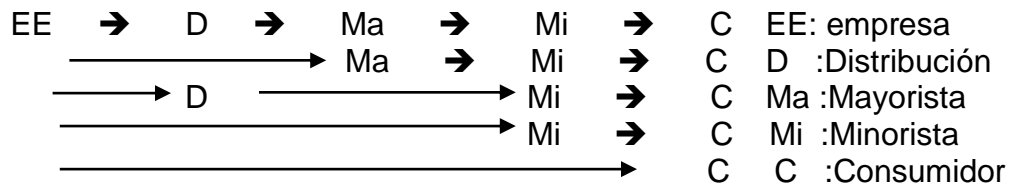
Arcor tiene como estrategia de comercialización lo siguiente:

“Distribución y Exhibición Intensiva en el punto de venta” donde DISTRIBUCIÓN es como llegar al PDV, este concepto es el que determina, físicamente y logísticamente la cadena de abastecimiento al PDV de los productos para estos estén en tiempo y en forma y evitar “quiebres” de inventario y/o stock que generen pérdida de ventas para nuestro negocio.

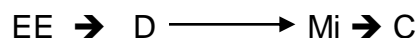
Una de las principales preocupaciones de las empresas es como “estar” mas cerca del consumidor, esto implica “estar” en todos los lugares de tránsito de la demanda, de manera que esta actividad genere un mayor vínculo entre la disponibilidad de la oferta y la demanda al día se genera cuando sucede este acercamiento. El movimiento físico de producto termina intervienen 3 funciones:

- a) Canales de distribución
- b) Stock y almacenamiento
- c) Distribución físico

Dentro de los CANALES DE DISTRIBUCIÓN enfrentamos varios sistemas o conexiones entre la empresa y al consumidor final.



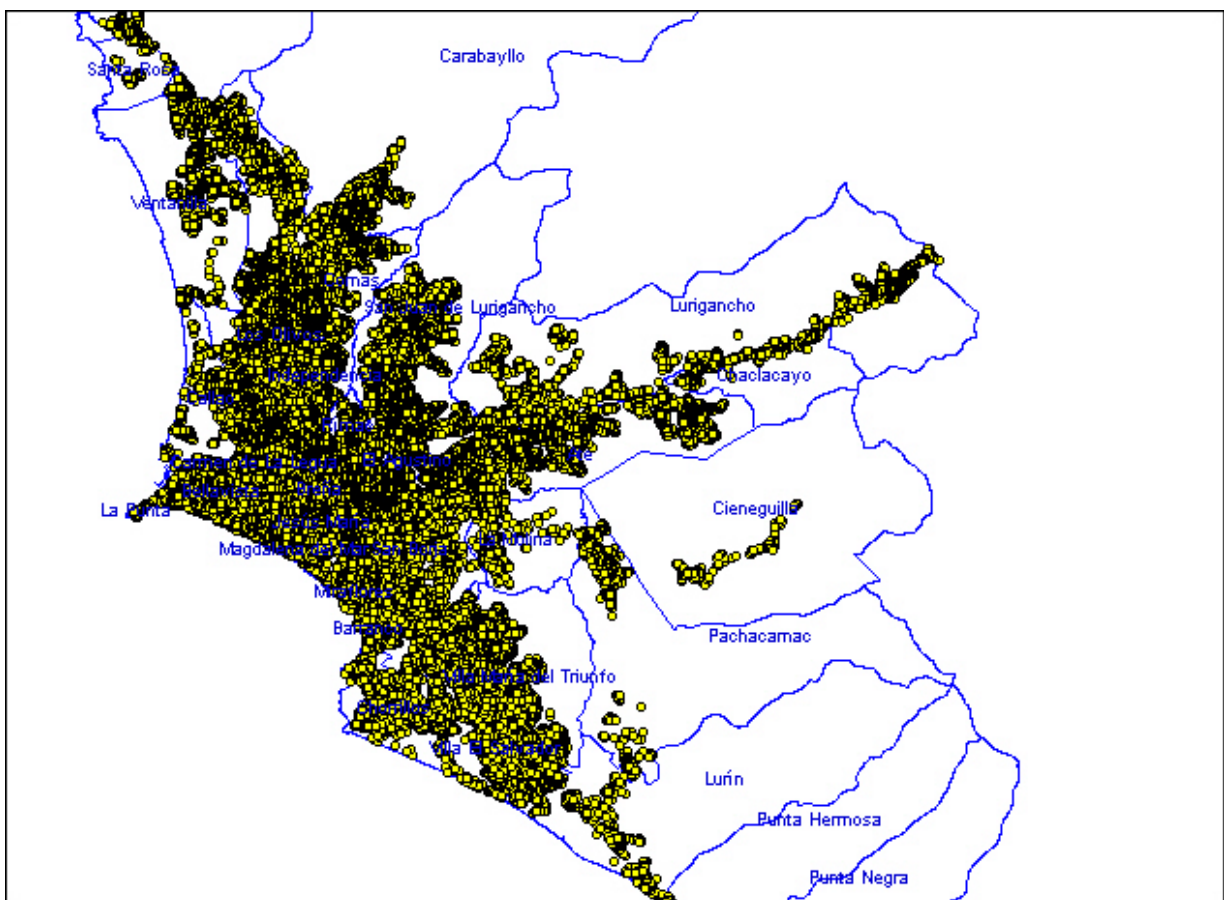
La elección del canal depende fundamentalmente de las capacidades y experiencias competitivas de una empresa. En ARCOR el flujo es el siguiente:



Debido a la forma en que se encuentra el mercado latinoamericano, la masividad y atomización de PDV, se debe funciionalmente a como se encuentra el consumidor ubicado, además del flujo de liquidez en un período de tiempo determinado y por lo general el consumidor latinoamericano concentra pequeñas cantidades de dinero al día (en otras palabras, sus ingresos son de forma diaria) y

no es sujeto de crédito formal) pero sí de la forma informal la cual apalanca sus necesidades diarias sean básicas o de productos no suntuarios.

En Lima hay 75,000 bodegas y 75,000 en otros PDV, lo que nos permite decir que hay 1 PDV y manzana (en promedio) la atomización hace imposible formas de distribución eficaces, por lo que la elección de los canales de distribución deba estar asociada a la forma de negocio involucrada. Para ARCOR que esta enmarcado en un negocio de impulso netamente la cadena de distribución física de producto va depender puntualmente de la confirmación de la función de probabilidades de compra en todo PDV, mientras mayor masividad de productos tenga el sector de golosinas el impulso generado se incrementa por ende “estar” en todo PDV es fundamental. Es por este motivo que el Distribuidor se convierte en herramienta importante del negocio.



Fuente: Elaboración Arcor de Perú (GIS)

¿CÓMO ES EL NEGOCIO DEL IMPULSO?

El negocio del impulso es caracterizado por que sus productos no estar calificados ni como productos de primera necesidad o como productos suntuarias, lo que los

identifica como una franja de productos cuya principal característica, es que la decisión de compra se la toma en el PDV.

Para todos los productos sean abarrotos (u otro tipo) un 67% de la elección de la marca o el producto se toma en el PDV, mientras que para los productos impulsivos (golosinas) este porcentaje se eleva a un 85%.

A partir de ahora a los productos de primera necesidad los consideraremos como Abarrotos y los productos impulsivo las denominaciones golosinas y haremos un análisis de flujo de Caja y le explicaremos la importancia del negocio impulsivo dentro del PDV.

Sean A: Abarrotos y el Flujo de Caja de 1 PDV
G: Golosinas

Ventas: A : $100(0,1) = 10$
G : $10 (0.3) = \underline{3}$
Margen Cont. 13
Costos fijo (6)
Utilidad a imp. 7

¿Que pasa cuando se eleva la exhibición? (con ciertas características, que explicaremos mas adelante) por datos empíricos de ARCOR el proceso de ventas se triplica en promedio

Ventas A: $100 (0.1) = 10$
G : $30 (0.3) = 9$
Margen Cont. 19
Costo fijo (6)
Utilidad a imp. 13

En conclusión la venta del PDV se incrementó 18% pero la utilidad se incrementó en un 85% debido a la mejora del margen de contribución en la composición del portafolio. Puede haber cambios en la composición del portafolio de productos, por lo general, no hay perdida de venta en los productos de abarrotos debido a que los PDV están destinadas a áreas geográficas consumo constante.

Hemos hablado del proceso financiero en un PDV, pero naturalmente para que se incremente la rotación en el PDV y la elevación de los niveles de venta depende básicamente de la función de exhibición que esta dada por la exhibición de los productos impulsivos. Se construye la siguiente función

$$E = f(N^{\circ} \text{ productos, espacio, ubicaciones})$$

A mayor N° productos, mayor espacio, mejor ubicación se incrementó la rotación de los productos, es decir que la probabilidad de compra consumidor aumenta

mientras mas cerca estemos del “punto caliente”, que es aquel PDV donde se genera mayor tránsito de la demanda.

Es decir que la rotación de los productos impulsivos dependen fundamentalmente de la estrecha relación con la exhibición, entonces tenemos por el lado de la demanda.

$$\text{Venta} = \beta E$$

Donde β depende de la disponibilidad de liquidez del consumidor (recta de restricción presupuestaria).

Después de las conclusiones empíricas dadas podemos asegurar el negocio impulsivo da mayores márgenes a los PDV pero necesitan mayores niveles de inversión en exhibición, que incluye escaparatismo y merchandising, dentro de la características explicadas que implica en lugares de concentración del tránsito de la demanda.

LA DISTRIBUCIÓN

a) La empresa

Desde el punto de vista de la empresa se denomina distribuidor se le entrega sin monopolio geográfico caracterizado por el N° Clientes (PDV) dentro del territorio asignado, desde el enfoque financiero la empresa tiene que su rentable pero esta característica propia de los resultados financieros depende fundamentalmente de parámetros de distribución.

Los ingresos o ventas son función

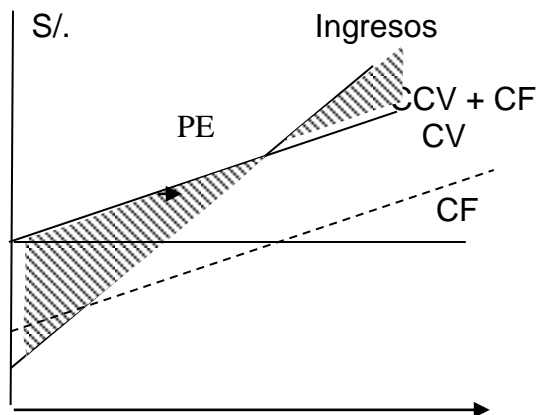
$$\text{Ventas} = \text{N}^{\circ} \text{ Clientes} \times \text{Frecuencia de Visita} \times \text{Efectividad de Venta} \times \text{Ticket Medio}$$

Donde la frecuencia de visita está dada por el nivel de servicio o de atención al PDV por lo general es frecuencia semanal que implica un nivel de visita de 4 al mes.

La efectividad de ventas está dada por las ventas realizadas en una ruta de ventas (que son los clientes visitados dentro de su cartera).

Ticket medio son los soles producidos en promedio centro los documentos emitidos esta estrechamente correlacionado con el número de productos vendidos al PDV.

Es fundamental entender que la función de ventas depende básicamente del desempeño del vendedor y las eficiencias en el reparto que a su vez son consideradas costos variables. Dentro los costos variables de la distribución.



Si la EE se ubica en la parte donde los ingresos son menores a los costos variable + costo fijos, puede ser incidencia de varios factores.

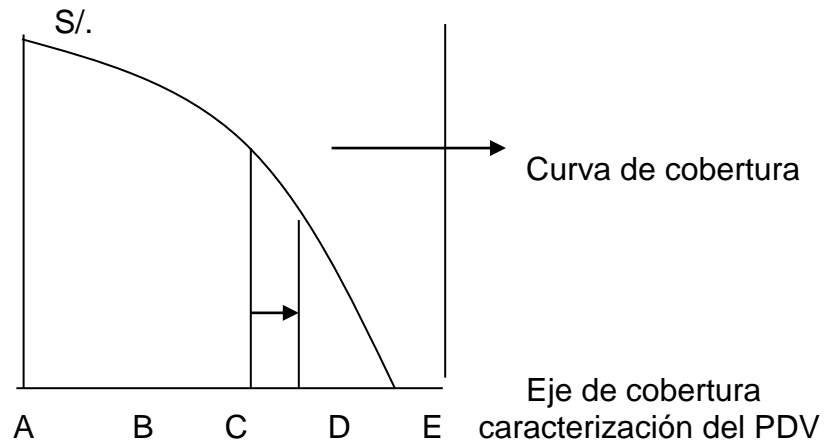
- i) performance del vendedor
- ii) crítica en el PDV

Si la EE se ubica en la parte superior, los ingresos son mayores la empresa es rentable.

b) Cobertura, Masa Crítica y Vendedor

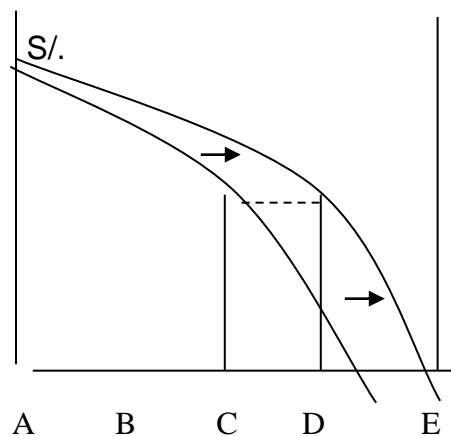
Son los volúmenes de venta sensible hacia dos características hacia el salario del vendedor y el número de productos de PDV.

Analizaremos primero los tipos de PDV. Se ranguea la caracterización de los PDV en 5 tipos enumerados con etiquetas A, B, C, D, E conocidas como la distribución ponderado (los PDV A y B) son los que generan mayores niveles de venta, existe un alto y continuo tránsito de la demanda, mayores niveles de inversión en separatismo lo que implica un mayor número de productos por PDV. Los otros tipos de PDV (los C, D, E) son considerados distribución marginales numéricas. La concentración de demanda en los PDV de la distribución ponderada hace que la cobertura de la zona o ruta de venta se haga de forma de espirales geográficos alrededor de estos PDV implicaría una mayor cobertura a mayor nivel de caracterización del PDV obviamente no existe una caracterización estable mas si no mas bien una dinámica y continua parametrización de la variable

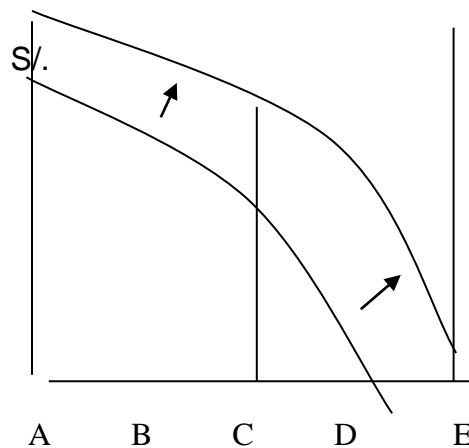


Sobre el eje de los abscisas se mide la media de los PDV se toma el punto medio y se toma la pendiente ejercida sobre la curva de cobertura da el ticket medio con los un nivel de incremento de cobertura (desplazamiento a la derecha) pero nos da una caída del ticket medio.

Cuando cambias el nivel del ticket medio dado fundamentalmente por la exhibición mayor número de ítems que desemboca en su facturación real y en la mejora de la caracterización del PDV. Esta correlación se da generalmente hacia el sector de productos impulsivos. Con lo cual se desplaza en el eje de cobertura el punto medio hacia la derecha a izquierda.



Cuando hay crecimiento de los niveles de cobertura por un mejor desempeño del vendedor asegura el desplazamiento de la curva de cobertura hacia arriba, con igual masa crítica genera un menor ticket medio pero una ampliación de la cobertura. Este se debe fundamentalmente a los procesos de optimización de rutas, el ingreso de nuevos vendedores y el ajuste de rutas.



Los incrementos de masa crítica esta dados por una elevación de los niveles de ticket medio debido fundamentalmente al aumento de productos y de portafolio en el PDV, esto genera a mayor velocidad de rotación y un círculo virtuoso de mayor exhibición, mayores ventas, mayor salarios para el vendedor e impulsa hacia zonas rentables a la empresa.

c) El vendedor

Es el eje de la distribución y este recurso debe tener ciertas características y proseguir todo un proceso de venta (conocido en ARCOR como el 5 x 5) que nos da la metodología de venta ha seguir dentro de la ruta.

Las condiciones iniciales o preexistentes

- 1) El vendedor es dueño solo de 45 PDV para su desarrollo
- 2) El perfil es una persona decidida, comprometida con los resultados, tiene facilidad para las relaciones personales a todo nivel y tiene facilidad de comunicación.

Con las condiciones iniciales dadas, el vendedor tiene que tener en cierta este proceso

- Apertura
- Colocación
- Rotación

La apertura esta dada por el (1) **“Vínculo Amical”** existente entre el vendedor y su cliente, debe romper el hielo, saludar, generar afinidades y confianza.

Dentro de la colocación existen 3 pasos

(2) **Cartola**, es un listado que nos presenta el histórico de ventas de su cliente, si bien el negocio es impulsivo (la venta es impulsivo) la venta del distribuidor al PDV no puede ser impulsivo debe ser programada, esto nos permitirá determinar los errores en la exhibición y hacer una colocación en función de la reposición de los inventarios.

(3) **Catálogo**, es la fase de presentación de productos nuevos o productos no incorporados a la exhibición de PDV, y permite incrementar productos en el PDV.

(4) **Hoja de promociones**, es la fase de llenado de PDV, debe manifestar exclusividad de venta y solo incremento volumen de ticket.

En la rotación, es equivalencia a la (5) **Exhibición**, el vendedor debe trabajar la exhibición primaria (anaqueles del PDV) y la exhibición secundaria (exhibidores en punto caliente) esta es la parte mas importante del proceso, las actividades merchandising son de vital importancia pues aumenta la probabilidad de compra en el PDV al poner en una visión adecuada los productos.

D **LA DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y LA CONVERGENCIA**

Bajo el mismo concepto de la convergencia se realiza la siguiente pregunta ¿Cómo algunos territorios exclusivos crecen a velocidades superiores a otros?, ¿Cómo algunos distribuidores generan mas ventas en función de las mismas condiciones?, ¿Es posible que los distribuidores exclusivos de poca facturación lleguen alcanzar a los distribuidores de alta facturación? ¿Existirá convergencia o divergencia, para estos esquemas SDFP?

Todas estas interrogantes se plantean al igual que en la dinámica de países y/o de regiones.

Adecuar las variables microeconomicas y enfrentarlos con aspectos metodológicos de teorías de convergencia es el primer obstáculo, para eso relajaremos algunos supuestos y aproximaremos otros para poder aplicar la metodología. Desde el punto de vista, de la investigación estamos en el contexto de una actividad económica que se desarrolla en una economía de mercado.

LA EVIDENCIA EMPÍRICA EN LOS SDFP

Para este estudio verificaremos si existe convergencia en 2 regiones de distribución: Lima (conformada solamente por Lima Metropolitana, incluye la provincia constitucional del Callao) y la Región Norte Centro Oriente conformada por 16 departamentos según la siguiente lista

Region	Conformación Departamental
Lima	Lima Metropolitana
Centro	Pasco, Junin, Huanuco, Ucayali, Loreto, San Martín, Ayacucho, Ica, Huancavelica, Sur Chico
Norte	Piura, Tumbes, Chiclayo, Cajamarca, Amazonas, La Libertad, Ancash, Norte Chico

Para este estudio se unirá la región Norte y Centro, se utilizaran como variables las ventas³⁴ per capita de cada región en función del numero de habitantes³⁵ totales durante los periodos mensuales de los siguientes años 2003, 2004, 2005.

Además, manejaremos el concepto de cointegración recoge la idea de que dos o más series se mueven juntas en el transcurso del tiempo, generando un equilibrio estadístico de largo plazo. Tales variables pueden alejarse de este equilibrio en el corto plazo, pero en el largo plazo las fuerzas económicas las harán retornar a este.

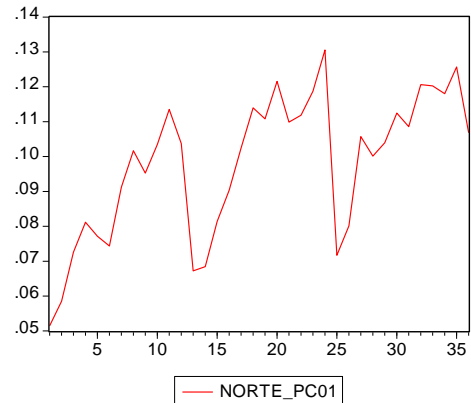
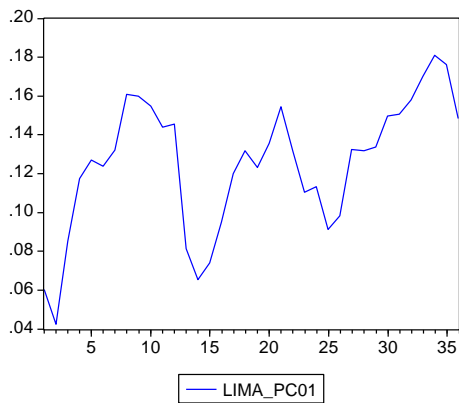
Dado que cualquier relación de equilibrio entre dos variables implica que sus tendencias estocásticas están relacionadas, el patrón dinámico de un sistema

³⁴ Datos Estadísticos de ARCOR DE PERU S.A.

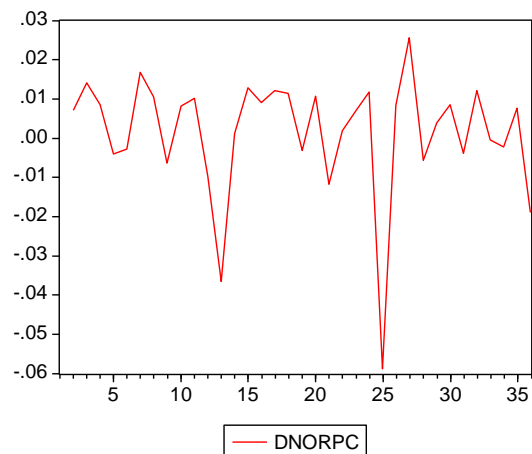
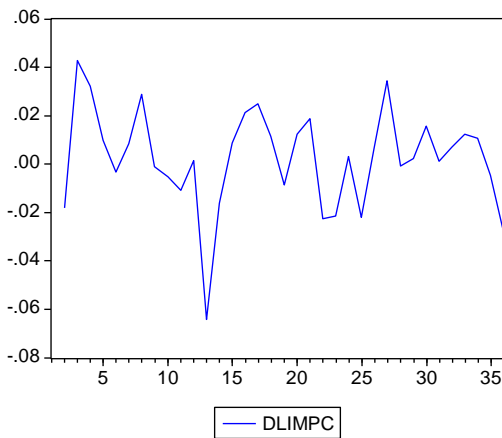
³⁵ Datos Estadísticos de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

cointegrado está relacionado al proceso de ajuste luego de la ocurrencia de una desviación de la relación de equilibrio³⁶.

Utilizaremos el método de las cointegración de series temporales debido a que debe existir una relación de largo plazo entre las 2 regiones, debido a que las 2 series temporales son no estacionarias en primer lugar según los gráficos presentados a continuación:



Las graficas tienen una tendencia estocástica, pero se toma la primeras diferencias para romper la no estacionariedad de las series



Como lo muestran los gráficos anteriores³⁷

Una vez que tenemos las series estacionarias encontraremos la cointegración de ambas series a través de la siguiente modelación³⁸

³⁶ Curso EViews Diplomado de Especialista en Software de Economía UNI-FIECS

³⁷ Fuente. Elaboración Propia en EViews

³⁸ Fuente. Elaboración Propia en EViews

Dependent Variable: DLIMPC
 Method: Least Squares
 Date: 01/22/06 Time: 17:19
 Sample(adjusted): 2 36
 Included observations: 35 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
DNORPC	0.821036	0.179874	4.564498	0.0001
R-squared	0.370433	Mean dependent var		0.002515
Adjusted R-squared	0.370433	S.D. dependent var		0.020592
S.E. of regression	0.016338	Akaike info criterion		-5.362430
Sum squared resid	0.009076	Schwarz criterion		-5.317992
Log likelihood	94.84253	Durbin-Watson stat		1.687693

Para lo cual nos enfrentamos a un modelo en el cual las series cointegraran si los errores no tienen raíces unitarias

Null Hypothesis: ERROR3 has a unit root
 Exogenous: Constant
 Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-5.214386	0.0001
Test critical values:		
1% level	-3.639407	
5% level	-2.951125	
10% level	-2.614300	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(ERROR3)
 Method: Least Squares
 Date: 01/22/06 Time: 18:03
 Sample(adjusted): 3 36
 Included observations: 34 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ERROR3(-1)	-0.892164	0.171097	-5.214386	0.0000
C	0.001778	0.002772	0.641203	0.5260
R-squared	0.459367	Mean dependent var		0.000339
Adjusted R-squared	0.442472	S.D. dependent var		0.021542
S.E. of regression	0.016085	Akaike info criterion		-5.364845
Sum squared resid	0.008279	Schwarz criterion		-5.275059
Log likelihood	93.20236	F-statistic		27.18982
Durbin-Watson stat	1.600463	Prob(F-statistic)		0.000011

El t estadístico es mayor en valor absoluto valores críticos en nivel por lo cual se concluye que no existe raíz unitaria de los errores por cual se concluye la cointegración de las series

Para hallar la velocidad de convergencia esta dada por la ecuación

$$\text{Log}(Y_{i,t+T}/Y_{i,t})/T = (1 - \exp(-b * T))/T * \log(Y_{i,t}) + e_{it}$$

Donde :

$$(1-\exp(-\beta t))=0.821036$$

$$\beta=1.72\%$$

Esto quiere decir que como las regiones tienen características similares en los aspectos microeconómicos ya señalados convergerán hacia un mismo nivel y que la velocidad dependerá de que región muestre un dinamismo intrínseco para desarrollar las estrategias y tecnologías similares, como ambos factores son aplicados y dependerá fundamentalmente de las condiciones iniciales donde comenzaron con los factores de producción.

IMPLICANCIAS DE LOS RESULTADOS EN LA DISTRIBUCIÓN DEL PERÚ

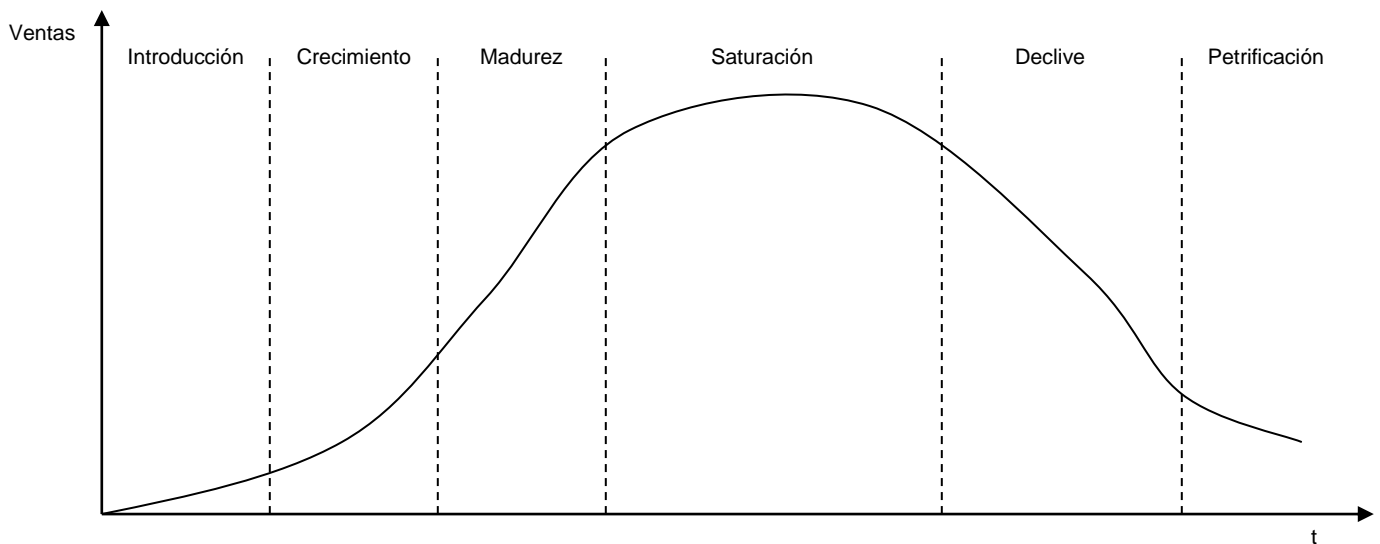
Después de tener los resultados empíricos observamos que la comparación de 2 zonas específicamente con implementaciones de la estrategia de distribución, en los tiempos y espacios geodimensionales distintos.

En Lima con una red de Distribución Exclusiva (10 distribuidores territoriales), lo que implica una Fuerza de Venta netamente realizando los procesos de venta según las estrategias de comercialización de ARCOR, desarrollando el portafolio ó mix de productos en el PDV, teniendo como base la ampliación de cobertura a través del incremento de vendedores (con 45 PDV por vendedor) y desplegando la estrategia del 5x5 explicada anteriormente esto hace fundamentalmente que los crecimientos en la venta secundaria (venta del distribuidor al PDV) se realicen por encima de los niveles del crecimiento del mercado y/o ampliaciones del consumo de nuestros productos. La venta secundaria se realiza netamente al canal horizontal (Bodegas)

En la zona Norte los esquemas de distribución son distintos a los señalados en Lima, mientras en Provincias un 50% de la venta secundaria del Distribuidor está concentrada en el mayorista, el otro 50% se despliega en PDV tradicionales (Bodegas). Esto debido a la conformación geográfica de las ciudades, en donde se realiza la distribución y al esquema de ciudades intermedias, por lo general las ciudades intermedias sirven de pivote o ejes de concentración económica y comercial para ciudades más pequeñas, las cuales se abastecen tanto en productos como en servicios de las ciudades más grandes, por ende la concentración en canal mayorista es importante. Al margen de la situación generada por el ámbito geográfico, la estrategia de ARCOR parte por "estar" en todo PDV, por eso privilegia la distribución horizontal pues genera mayor

presencia de producto en el PDV y esta mas cerca del consumidor. La zona Norte tiene 90% distribuidores multimarca con territorios compartidos que son aquellos que llevan muchas marcas a las de ARCOR, por lo cual el vendedor lleva en su portafolio muchos productos competitivos y no competitivos que por la inversión realizada a ciertos productos o marcas existe una desfocalización del manejo del portafolio de manera completa e integral.

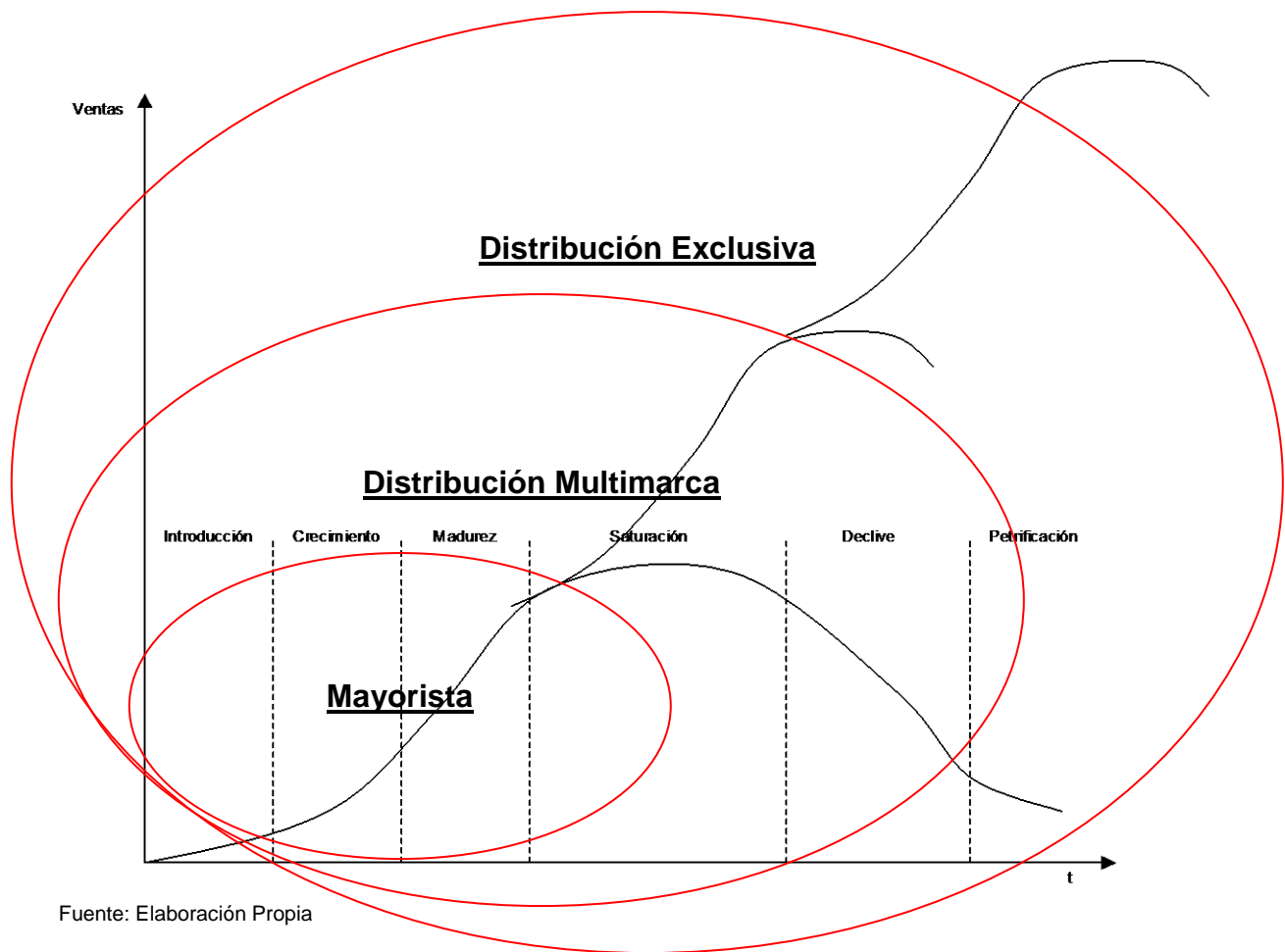
Como comentamos en los capítulos anteriores, los esquema de introducción de la empresa, marca o producto siguen la tendencia de la teoría del ciclo de producto, pues siguen sus caminos de desarrollo de los productos en los PDV, análogamente para el proceso de los SDFP la cual va ser inherente al proceso de producción de logística al PDV



Fuente: Elaboración Propia

En un SDFP dado con esquema distinto, sea como en caso de Lima y el Norte los dos SDFP siguen las mismas tendencias marcado por la teoría de ciclo de producto con toda la gama de negocios, condicionadas por las propias características de cada sistema y sufre cada sistema un agotamiento, es decir con el sistema de Distribución Exclusiva el potencial de Ventas es mayor que con un esquema de distribución multimarca (función de producción distinta), independientemente de los desempeños generados por los errores de gestión de ventas generados por la no aplicación correcta de las estrategias planteadas.

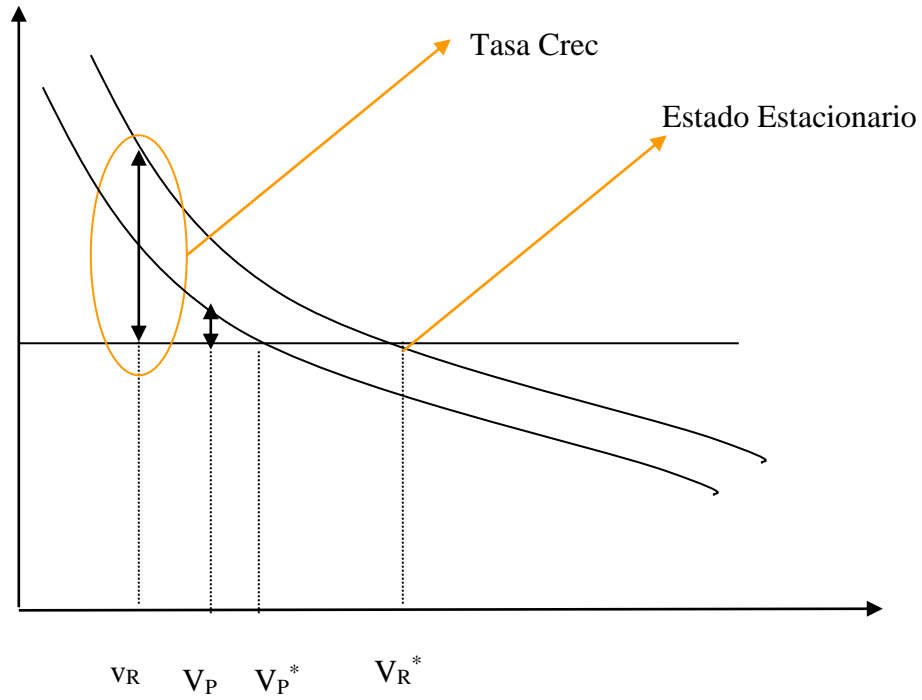
Las tasa de crecimiento de la Distribución Exclusiva (Lima) son mayores a las de Distribución Multimarca (Norte), aunque en valores absolutos esta ultima factura mas, en este proceso de cambio podemos asegurar como lo indica el grafico siguiente esta impulsado por la estrategia de ARCOR.



Para concéntranos fundamentalmente en el ratio de velocidad de convergencia hay que tener en cuenta las características de implementación de los esquemas de Distribución Exclusiva, en Lima la red de distribución implantada tiene una antigüedad de 2 años, lo que permite que el desarrollo en el PDV sea mas rápida tanto en proceso de exhibición como en manejo del portafolio y mix de venta, el vendedor tiene un mayor conocimiento de su ruta de ventas lo que le permite programar su venta de manera adecuada, con estas consideraciones pues están modificando su función de producción de manera continua, es decir si bien las tasas de crecimiento de la zona de Lima son mayores y las de la zona Norte nos presenta que un periodo de tiempo alcance las facturación de ventas alcanzadas manteniendo constantes los incrementos de consumo poblacional en las categorías que ARCOR desplaza al mercado.

Como resumen podemos agregar que los SDFP (tanto del Norte como de Lima), difieren de sus dotaciones iniciales (como implementación de la estrategia, nº de vendedores, manejo de un portafolio exclusivo, y las otras características señaladas anteriormente). Ambas zonas convergerán hacia estados estacionarios diferentes

Tasa de Crec



Por lo cual las especificaciones de convergencia condicionada existen en este caso para los esquemas de los SDFP, a través de las pruebas de convergencia se sustenta este caso.

V CONCLUSIONES

- ARCOR es una empresa Transnacional que aplica una sola estrategia de SDFP a nivel de países emergentes dada por las condiciones explicadas y que paso por un proceso de experiencias adquiridas durante 55 años, y cuyos resultados han funcionado en los mercados donde tiene oficinas comerciales.
- El proceso de historia de ARCOR es un proceso de cambio y de encontrar la estrategia comercial correcta de aplicación esto no indica que la empresa se pueda adaptar a problemas específicos de cada país o región que dependería de cómo este conformado los patrones de consumo y la forma del mercado.
- El negocio Impulsivo presenta una estrategia distinta a los de los negocios tradicionales, donde se busca un fuerte impacto de posicionamiento de marca, mientras que del lado impulsivo la exhibición en el PDV genera un negocio marginal debido a la poca penetración del negocio del retail (detallista, léase supermercados), mientras otras latitudes de hemisferio la penetración de supermercados llega al 40% en el Perú esta esta alrededor del 14%.
- Es importante recalcar que en Lima el proceso de implementación paso de Distribuidores Multimarca a Distribuidores Exclusivos sin atención al canal vertical (Mayoristas), esto proceso hizo que la distribución numérica de algunos productos cayera en gran medida, para luego alcanzar mejores niveles de penetración de producto.
- Para el caso de la zona Norte los Distribuidores Multimarca tienen presencia en el canal vertical debido a conformación geodimensional del mercado, lo indica mejores niveles de ventas de forma absoluta.
- Tener distintos esquemas SDFP nos lleva a examinar distintos funciones de producción de materializar las ventas, de una forma de hacerlo. Para el caso de la zona Norte el sustento de la facturación se debe puntualmente a condiciones intrínsecas del mercado y su disposición geográfica (mercados mayoristas atendidos por el distribuidor) que van de la mano con el aumento del consumo per capita de los productos.

- Se acentuara la velocidad de convergencia a una tasa mayor una vez que los procesos de institucionalizar y homogeneizar los SDFP en las 2 regiones se realicen de acuerdo a la estrategia de tener distribuidores exclusivos.
- La existencia de convergencia entre zonas con SDFP diferentes pertenecientes a una misma empresa con las instituciones iguales (lease estrategia) solamente aplicadas en periodos de tiempo distinto convergan a pesar de estas diferencias. Esto quiere decir que en una primera fase esta impulsado por en si por las características del negocio

ANEXOS

A BIBLIOGRAFIA

- “CONVERGENCIA Y POLARIZACION. EL CASO PERUANO: 1961-1996”
JUAN CARLOS ODAR ZAGACETA
Estudios de Economía. Vol. 29 - Nº 1, Junio 2002. Págs. 47-70
- “NUEVOS ENFOQUES DE POLÍTICA REGIONAL EN AMÉRICA LATINA: EL CASO DE COLOMBIA EN PERSPECTIVA HISTÓRICA. ENFOQUES TEÓRICOS Y EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE EL DESARROLLO REGIONAL EN COLOMBIA”
Separata N° 4 de 7
Edgard MONCAYO JIMÉNEZ
Departamento Nacional de Planeación-Dirección de Estudios Económicos
ARCHIVOS DE ECONOMÍA Julio 2002
- “EL TEMA DE DESARROLLO EN LA AGENDA INTERNACIONAL: REPARACIÓN EN LOS DISCURSOS”
JAIME ESTAY
Problemas de Desarrollo-Revista Latinoamericana de Economía
Volumen 34- Nº 135 X-XII 2003
- “LA CONVERGENCIA REGIONAL EN COLOMBIA: UNA VISION DE LARGO PLAZO, 1926 – 1995”
JAIME BONET MORÓN Y ADOLFO MEISEL ROCA
Documentos De Trabajo Sobre Economía Regional
Centro De Estudios Económicos Regionales
Banco De La Republica Cartagena De Indias
No. 8 Febrero, 1999
- “LOS DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO: COMERCIO INTERNACIONAL, CONVERGENCIA Y LAS INSTITUCIONES”
ALEJANDRO DÍAZ-BAUTISTA
Editorial El Colef-Plaza y Valdés, México, 2003.
- “CONVERGENCIA Y CRECIMIENTO: UNA VEZ MAS”
JOSÉ MIGUEL BENAVENTE, H. EMERSON MELO S. Y SANDRA QUIJADA J.
Departamento de Economía. Universidad de Chile.
31 de mayo de 2004
- “CONVERGENCIA ECONÓMICA EN LA ARGENTINA ¿QUÉ NOS DICE LA EVIDENCIA EMPÍRICA?”
ADRIANA MARINA
U.N.S.A. Fac. Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales. [JEL: O3, O4]

- **“CONVERGENCIA REGIONAL EN CHILE: NUEVOS TESTS, VIEJOS RESULTADOS”**
 ROBERTO DUNCAN J. RODRIGO FUENTES
 Documento de Trabajo N° 313
 Gerencia de Investigación Económica-Banco Central de Chile
 Abril 2005
- **“ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CONVERGENCIA REAL, INTEGRACIÓN Y POLÍTICA FISCAL”**
 LORENZO ESCOT , MIGUEL-ÁNGEL GALINDO
 Universidad Complutense de Madrid-Instituto de Estudios Fiscales.
<http://www.ief.es/papelest/pt1998.htm>.
- **“LIBERTAD ECONÓMICA Y CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL, 1980-99”**
 JULIO H. COLE
 Cato Journal, 23 (Fall 2003): 189-98. Traducido el 9 de febrero de 2004
- **ANÁLISIS DE VARIANZA DE LOS BENEFICIOS DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN COLOMBIA, 1995 - 2000**
 ALBERTO JARAMILLO (Coordinador), JUAN SEBASTIÁN MAYA ARANGO, HERMILSON VELÁSQUEZ CEVALLOS, JAVIER SANTIAGO ORTIZ, LINA MARCELA CARDONA SOSA
 Grupo De Estudios En Economía Y Empresa
 Departamento De Economía Universidad Eafit
 Medellín, Febrero de 2003 DOCUMENTO 7-02-2003
 ISSN 1692-0694
- **SOBRE CONVERGENCIA ECONÓMICA. ASPECTOS TEÓRICOS Y ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS REGIONES EUROPEAS Y ESPAÑOLAS.**
 ANTONIO J. MORA CORRAL
 Tesis dirigida por el Dr. Enrique López-Bazo en el marco del programa de doctorado “Economía i Territori” de la Universidad de Barcelona Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española
 Barcelona, Abril de 2002.
- **TEORÍA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO: UN DEBATE INCONCLUSO.**
 FRANCISCO ROSENDE
 Documento de Trabajo N° 193
 ISSN (edición impresa) 0716-7334
 ISSN (edición electrónica) 0717-7593
 Octubre 2000 www.economia.puc.cl
- **CONVERGENCIA REGIONAL: UNA REVISIÓN DEL CASO COLOMBIANO**
 JAVIER ARTURO BIRCHENALL JIMÉNEZ Y GUILLERMO ENRIQUE MURCIA GUZMÁN
 Departamento Nacional de Planeación

- INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y DESEQUILIBRIOS TERRITORIALES EN LA UNIÓN EUROPEA

ANDRÉS RODRÍGUEZ-POSE* GEORGE PETRAKOS

ISSN 0250-7161 versión impresa

Revista Eure (Vol. XXX, N°89), pp. 63-80, Santiago de Chile, Mayo 2004

EURE (Santiago) v.30 n.89 Santiago mayo 2004

- LIBERTAD ECONÓMICA Y CRECIMIENTO: EL CASO DE IRLANDA

- BENJAMIN POWELL

Libertad Individual, gobierno Limitado, Mercados Libres y Paza

Cato Journal, Vol. 22, N° 3 (invierno 2003)

- CONVERGENCIA ECONÓMICA: UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE AMÉRICA LATINA

- ISAÍAS COVARRUBIAS M.

"Contribuciones a la Economía" <http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/>

- "CONCEPTOS DE CONVERGENCIA ECONÓMICA" EN LA ECONOMÍA DE MERCADO, VIRTUDES E INCONVENIENTES

MARTÍNEZ COLL, JUAN CARLOS (2002);

<http://www.eumed.net/cursecon/18/>

- "LIBERTAD ECONÓMICA, CRECIMIENTO Y CONVERGENCIA"

- JOSE A. FERNANDEZ CORNEJO

- DOCUMENTOS DE TRABAJO UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID – FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

<http://www.ucm.es/bucm/cee/doc/0055.html>

- "GLOBALIZAR DESDE LATINOAMÉRICA: EL CASO ARCOR"

KOSACOFF, FORTEZA, BARBERO Y STENGEL (2001)

MAC GRAW HILL

B CUADROS ESTADISTICOS

1. Tasas de Crecimiento Departamental x año

Departamentos	Tasa de Población	Tasa de crecimiento de la población total, según departamento
Amazonas	1940-1961	1.7
Amazonas	1961-1972	4.7
Amazonas	1972-1981	2.6
Amazonas	1981-1993	2.3
Amazonas	1993-2005	2
Áncash	1940-1961	1.2
Áncash	1961-1972	2.1
Áncash	1972-1981	1.4
Áncash	1981-1993	1.1
Áncash	1993-2005	1.3
Apurímac	1940-1961	0.4
Apurímac	1961-1972	0.5
Apurímac	1972-1981	0.7
Apurímac	1981-1993	1.2
Apurímac	1993-2005	1.7
Arequipa	1940-1961	2
Arequipa	1961-1972	3
Arequipa	1972-1981	3.1
Arequipa	1981-1993	2
Arequipa	1993-2005	1.6
Ayacucho	1940-1961	0.2
Ayacucho	1961-1972	1
Ayacucho	1972-1981	1
Ayacucho	1981-1993	-0.2
Ayacucho	1993-2005	1.1
Cajamarca	1940-1961	1.6
Cajamarca	1961-1972	1.8
Cajamarca	1972-1981	1.4
Cajamarca	1981-1993	1.7
Cajamarca	1993-2005	1.5
Cusco	1940-1961	0.7
Cusco	1961-1972	1.4
Cusco	1972-1981	1.7
Cusco	1981-1993	1.7
Cusco	1993-2005	1.3
Huancavelica	1940-1961	0.8
Huancavelica	1961-1972	0.9
Huancavelica	1972-1981	0.5
Huancavelica	1981-1993	0.9

Huancavelica	1993-2005	1.3
Huánuco	1940-1961	1.2
Huánuco	1961-1972	1.9
Huánuco	1972-1981	1.7
Huánuco	1981-1993	2.6
Huánuco	1993-2005	1.8
Ica	1940-1961	2.8
Ica	1961-1972	3.3
Ica	1972-1981	2
Ica	1981-1993	2.2
Ica	1993-2005	1.8
Junín	1940-1961	1.7
Junín	1961-1972	2.6
Junín	1972-1981	2.4
Junín	1981-1993	1.7
Junín	1993-2005	1.4
La Libertad	1940-1961	1.9
La Libertad	1961-1972	2.6
La Libertad	1972-1981	2.3
La Libertad	1981-1993	2
La Libertad	1993-2005	1.7
Lambayeque	1940-1961	2.8
Lambayeque	1961-1972	3.8
Lambayeque	1972-1981	3.2
Lambayeque	1981-1993	2.5
Lambayeque	1993-2005	1.6
Lima	1940-1961	4.4
Lima	1961-1972	5.1
Lima	1972-1981	3.7
Lima	1981-1993	2.2
Lima	1993-2005	1.9
Loreto	1940-1961	0.4
Loreto	1961-1972	2.3
Loreto	1972-1981	2.6
Loreto	1981-1993	3
Loreto	1993-2005	2.1
Madre de Dios	1940-1961	0
Madre de Dios	1961-1972	0
Madre de Dios	1972-1981	3.9
Madre de Dios	1981-1993	5.7
Madre de Dios	1993-2005	3.7
Moquegua	1940-1961	1.9
Moquegua	1961-1972	3.6
Moquegua	1972-1981	3.1
Moquegua	1981-1993	1.9
Moquegua	1993-2005	2.1
Pasco	1940-1961	1.1

Pasco	1961-1972	1.7
Pasco	1972-1981	2.5
Pasco	1981-1993	0.3
Pasco	1993-2005	1.4
Piura	1940-1961	2.3
Piura	1961-1972	2.3
Piura	1972-1981	2.9
Piura	1981-1993	1.7
Piura	1993-2005	1.6
Prov. Const. del Callao	1940-1961	4.6
Prov. Const. del Callao	1961-1972	3.9
Prov. Const. del Callao	1972-1981	3.5
Prov. Const. del Callao	1981-1993	3
Prov. Const. del Callao	1993-2005	2
Puno	1940-1961	0.6
Puno	1961-1972	1
Puno	1972-1981	1.2
Puno	1981-1993	1.6
Puno	1993-2005	1.5
San Martín	1940-1961	1.6
San Martín	1961-1972	2.9
San Martín	1972-1981	3.9
San Martín	1981-1993	4.7
San Martín	1993-2005	2.7
Tacna	1940-1961	2.9
Tacna	1961-1972	3.6
Tacna	1972-1981	4.4
Tacna	1981-1993	3.5
Tacna	1993-2005	3
Total	1940-1961	1.9
Total	1961-1972	2.8
Total	1972-1981	2.6
Total	1981-1993	2
Total	1993-2005	1.8
Tumbes	1940-1961	3.7
Tumbes	1961-1972	3
Tumbes	1972-1981	3.5
Tumbes	1981-1993	3.2
Tumbes	1993-2005	2.6
Ucayali	1940-1961	5.9
Ucayali	1961-1972	3.4
Ucayali	1972-1981	3.5
Ucayali	1981-1993	5.3
Ucayali	1993-2005	2.9

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población de 1940,1961,1972,1981,1993 y Proyecciones 2005

 Rotar Cuadro

Población proyectada por año por departamento

Años estimaciones y proyección	Departamentos	Población proyectada
2003	Amazonas	428095
2003	Áncash	1107828
2003	Apurímac	463131
2003	Arequipa	1101005
2003	Ayacucho	550751
2003	Cajamarca	1498567
2003	Cusco	1208689
2003	Huancavelica	443213
2003	Huánuco	811865
2003	Ica	687334
2003	Junín	1246663
2003	La Libertad	1506122
2003	Lambayeque	1121358
2003	Lima	7748528
2003	Loreto	907341
2003	Madre de Dios	99452
2003	Moquegua	156750
2003	Pasco	264702
2003	Piura	1636047
2003	Prov. Const. del Callao	787154
2003	Puno	1263995
2003	San Martín	757740
2003	Tacna	294214
2003	Total	26748972
2003	Tumbes	202088
2003	Ucayali	456340
2004	Amazonas	443025
2004	Áncash	1139083
2004	Apurímac	478315
2004	Arequipa	1126636
2004	Ayacucho	571563
2004	Cajamarca	1532878
2004	Cusco	1237802
2004	Huancavelica	459988
2004	Huánuco	833640
2004	Ica	709556
2004	Junín	1274781
2004	La Libertad	1550796
2004	Lambayeque	1141228
2004	Lima	8011820
2004	Loreto	931444
2004	Madre de Dios	104891
2004	Moquegua	163757

2004	Pasco	277475
2004	Piura	1685972
2004	Prov. Const. del Callao	811874
2004	Puno	1297103
2004	San Martín	777694
2004	Tacna	309765
2004	Total	27546574
2004	Tumbes	211089
2004	Ucayali	464399
2005	Amazonas	450538
2005	Áncash	1154523
2005	Apurímac	485934
2005	Arequipa	1139599
2005	Ayacucho	581656
2005	Cajamarca	1550132
2005	Cusco	1252201
2005	Huancavelica	468161
2005	Huánuco	844649
2005	Ica	720691
2005	Junín	1288792
2005	La Libertad	1573106
2005	Lambayeque	1151411
2005	Lima	8143950
2005	Loreto	943807
2005	Madre de Dios	107664
2005	Moquegua	167251
2005	Pasco	283649
2005	Piura	1710790
2005	Prov. Const. del Callao	824329
2005	Puno	1313571
2005	San Martín	788195
2005	Tacna	317619
2005	Total	27946774
2005	Tumbes	215634
2005	Ucayali	468922

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Nacional de Censos y Encuestas

Población Proyectada por Lima Metropolitana por año

Años estimaciones y proyección	Población proyectada, según Lima Metropolitana
2003	7775138
2004	8049619
2005	8187398

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Nacional de Censos y Encuestas

Datos Estadísticos de ARCOR DE PERU

Estadísticas en soles (incluye IVA)

Meses	Lima	Norte
1	469,689	740,883
2	329,740	841,884
3	661,955	1,044,062
4	912,291	1,167,961
5	988,156	1,110,175
6	962,072	1,069,972
7	1,027,112	1,312,454
8	1,251,063	1,462,784
9	1,243,563	1,370,851
10	1,202,994	1,488,288
11	1,119,612	1,633,516
12	1,131,970	1,492,469
13	655,197	993,179
14	525,255	1,011,636
15	594,796	1,202,637
16	766,612	1,335,470
17	967,046	1,514,205
18	1,060,519	1,684,123
19	991,293	1,637,693
20	1,091,654	1,796,670
21	1,242,348	1,623,786
22	1,060,417	1,652,905
23	888,359	1,754,685
24	912,866	1,929,261
25	748,010	1,073,742
26	804,154	1,199,901
27	1,085,144	1,583,515
28	1,077,989	1,500,096
29	1,096,091	1,556,948
30	1,224,989	1,684,525
31	1,234,588	1,626,193
32	1,293,127	1,807,031
33	1,394,133	1,801,141
34	1,481,733	1,767,639
35	1,442,293	1,882,929
36	1,215,210	1,600,170

Correlogramas de las Series y de los Errores

