

Maestría en Agronegocios – Tesina Final

Alumnos: José Luis Pagnini, Ricardo Passero y Marina Morero

Profesor: Marcos Gallacher

Período: 2° trimestre de 2006.

Tema propuesto: Integración vertical, el caso ARCOR

Índice:

1. Objetivo
2. Introducción
3. Desarrollo
 - 3.1 Arcor
 - 3.1.1 Transformaciones en el proceso productivo y organización de la firma
 - 3.1.2 Arcor, el resultado de años de crecimiento sustentable
 - 3.1.3 Estrategia empresarial de Arcor por etapas
 - 3.1.4 Los nuevos enfoques organizativos que sustentan el proceso evolutivo de Arcor
 - 3.1.5 Por qué decimos que Arcor está integrada
 - 3.2 El caso Molinos Río de la Plata S.A.
 - 3.2.1 Características generales
 - 3.2.2 Por qué decimos que Molinos Río de la Plata S.A. está desintegrada
 - 3.3 El caso Coca-Cola
 - 3.3.1 Características generales
 - 3.3.2 Por qué decimos que Coca-Cola está desintegrada
4. Conclusión
5. Anexo
 - 5.1 Misión Arcor
 - 5.2 Visión Arcor
 - 5.3 Información del Balance Oficial de Arcor S.A.I.C. al 31 de diciembre de 2005 y 2004 (Información publicada por la Comisión Nacional de Valores – C.N.V.)
 - 5.4 Análisis de la información del Balance Oficial de Arcor S.A.I.C. al 31 de diciembre de 2005
 - 5.4.1 Situación Patrimonial
 - 5.4.2 Situación Financiera
 - 5.4.3 Situación Económica
 - 5.4.4 Análisis de Ratios

1. Objetivo

El desarrollo de esta tesina pretende responder una serie de interrogantes que surgen a partir del análisis del caso del Grupo Arcor. Se analizará cuales fueron las motivaciones que impulsaron a la familia Pagani inicialmente, y al Grupo Arcor después, a optar por una determinada estrategia de abastecimiento de insumos. Siendo Arcor una compañía que ha apostado a la integración vertical en algunos de sus principales insumos, de manera opuesta a la elección realizada por corporaciones como Molinos Río de la Plata y Coca Cola, se analizarán las razones por las cuales para el grupo la integración vertical resultó ser una estrategia exitosa. Asimismo, se analizarán los factores exógenos que influyeron en el curso de la toma de decisiones estratégicas del grupo. Para profundizar el conocimiento de la organización objeto de estudio, esta tesina recorrerá la historia de este grupo en las últimas décadas observando las distintas estrategias implementadas, la evolución de su arquitectura y cultura organizacional. También aportará datos actuales sobre la misión y visión de la empresa, y un análisis patrimonial, económico y financiero de los datos del Balance público al 31 de diciembre de 2005 (comparativo con el 2004) publicado por la Comisión Nacional de Valores.

2. Introducción

El diseño organizacional y el desarrollo de su implementación mediante una estrategia deben ser introducidos a través de una visión que establezca que a medida que una empresa va creciendo puede ir cambiando su enfoque progresivo basado en el aprendizaje y la gestión del conocimiento de su actuación, con el objetivo de actuar exitosamente en mercados cada vez más competitivos. Esta tesina desarrollará la forma en que Arcor ha ido transformándose desde una pequeña empresa familiar hasta un grupo económico tipo Holding, crecimiento logrado y sostenido a partir de una visión integradora del proceso productivo. Dentro de esta estrategia organizacional, cada vez son más sofisticadas las vinculaciones entre la ventaja competitiva y los distintos sistemas: organizacional, tecnológico, del conocimiento e innovación. A modo de ejemplo que pone de manifiesto los fundamentos teóricos, se presenta en esta tesina distintos casos de asociaciones y alianzas estratégicas llevadas a la práctica por el grupo, además de mencionarse una futura alianza con Cargill. Esto demuestra que la elevada dinamicidad y turbulencia del entorno obliga a las organizaciones a la incorporación de nuevas ventajas de formas sostenidas y propias.

La manera en que una empresa pueda internalizar una ventaja competitiva dependerá de su estructura, funcionalidad y medio ambiente. Teóricos organizacionales como Mintzberg (1993), Handy (1993) y Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que las organizaciones orientadas a la innovación son las que obtienen ventajas más perdurables. Así, la estrategia de innovación tiene que tener campo fértil dentro de la propia empresa, es más, la empresa debe estar configurada (organizada) de tal manera que sea pro-activa a la creación y mantenimiento de estas ventajas competitivas. El apoyo de una estructura organizativa que facilite y, a la vez, potencie la elección, formulación e implementación de estrategias de innovación en la empresa, hoy en día, es imprescindible.

La característica sobresaliente de Arcor es la extensión y profundidad en la integración vertical de su proceso productivo, particularidad que se constituyó en uno de sus principales atributos diferenciales. Esta empresa supo aprovechar las ventajas de la internalización de procesos, tales como un mayor control, independencia para lanzar otro producto por el mismo canal y evitar el choque de culturas. Arcor incursionó activamente en actividades vinculadas “up-stream” (aguas arriba) con focalización en su negocio (“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.

Desde la producción de las materias primas e insumos básicos, pasando por la fabricación de una elevada gama de diferentes categorías genéricas de productos y hasta concluir en el envasamiento final, el proceso se encuentra bajo el control efectivo de Arcor. Por último, supo administrar las desventajas que proporcionan las integraciones verticales, como por ejemplo los problemas de aprendizaje, las inversiones de capital y la dispersión de esfuerzos.

3. Desarrollo

3.1 Arcor

3.1.1 Transformaciones en el proceso productivo y organización de la firma

Durante los años 50 y 60 del siglo pasado la expansión de Arcor se basó principalmente en el aumento de la escala, en la integración productiva y en la creación de una red de distribución en el mercado nacional. El eje de la estrategia de la firma era competir con costos bajos y productos destinados a un mercado masivo” (Kosacoff, I-41). Los aumentos de escala se apoyaron desde fines de los 50 en la creciente tecnificación de la producción, facilitada por la posibilidad de importar bienes de capital sin arancel y con fuertes inversiones en equipamiento. Las materias primas e insumos eran de producción nacional, pero su aprovisionamiento se veía obstaculizado por problemas de precios (sobre todo en el caso de los insumos) y de tiempos de entrega.

Los costos de transacción fueron siempre elevados en la Argentina y la integración vertical fue una estrategia común a la mayor parte de las grandes empresas en el período de sustitución de importaciones. De esta forma supo aprovechar fallas del mercado (competencia imperfecta y activos específicos, básicamente) que le permitió internalizar ciertos procesos, como el caso de aprovisionamiento de insumos. En el caso de Arcor la integración productiva se constituyó en una de sus principales fortalezas que le permitió reducir costos de producción, ofrecer precios competitivos y diversificar riesgos. A través del proceso de integración, la empresa se fue transformando en un grupo industrial en el que las diversas plantas de producción vendían sus excedentes en el mercado, complementando las ventas de las actividades principales. En algunos casos, la escala requerida y decidida para las fábricas de insumos excedía ampliamente las necesidades de Arcor, lo que llevó a que las ventas a terceros superaran a los intercambios intrafirma. Esto fue posible porque los precios de transferencia internos que tenía Arcor eran competitivos con respecto al mercado, contrariamente a lo que establecía Hayek*. La firma adquirió las características de una empresa multiplanta integrada, con sus actividades localizadas en Arroyito y en la Ciudad de Córdoba, aunque siguió funcionando como una empresa individual y no como un grupo.

En los años 60 comenzó a invertir en sociedades vinculadas, en actividades agropecuarias e industriales y en la producción de insumos. Inició una cierta diversificación de su producción final, comenzando la fabricación de otras golosinas, alfajores y dulces. Sin embargo, el rasgo principal de esta etapa fue la diversificación

* Hayek en su tesis establecía que si los individuos estaban ligados por un mercado reaccionaban frente a precios, dado que los precios son mecanismos coordinadores de los mercados, pero en las empresas internamente esto no ocurría y podía significar una mala asignación de recursos (el límite eran las condiciones morales de los individuos).³

hacia actividades no industriales, la compra y explotación de campos para actividades agropecuarias (ciclo completo de cría, engorde y venta de hacienda).

Más tarde también adquirieron importancia otras actividades, como la plantación y explotación forestal y los tambos. Al mismo tiempo, se implementaron innovaciones organizativas con el objeto de lograr una gestión más eficiente y una mayor agilidad en los controles operativos y administrativos. Se tomaron medidas para mejorar y actualizar la estructura y los procedimientos organizativos internos, entre ellas la introducción de un organigrama dinámico para todos los niveles ejecutivos. Su expansión se apoyó en un doble proceso, de descentralización –con la instalación de complejos productivos en varias provincias- y de internalización – con la inversión en Brasil en una fábrica de golosinas y la adquisición del 50% de Van Dam en el Uruguay.

Internalizar un proceso trae consigo beneficios en todos los niveles de la organización, surgiendo así una de las mayores ventajas competitivas de una empresa, la internalización de una estructura organizativa orientada a la innovación. La internalización, según Wilska (2002), es un proceso dinámico y específico que tiene lugar dentro del interior de la empresa y que potenciado por la actuación internacional (dónde las transacciones de productos intermedios son organizadas por jerarquía en vez de venir determinadas por la fuerzas del mercado) permite entre otras cosas: (i) estar posicionada competitivamente en los mercados (costos, diferenciación ó segmento), (ii) absorber rápidamente cambios de los mercados, (iii) aprovechar imperfecciones del mercado, (iv) alto poder de integración vertical de los activos del producto, (v) anticipar las tendencias, (vi) trabajar nuevos segmentos del mercado, (vii) obtener ventajas de mercado lógicas del uso exclusivo de las innovaciones realizadas.

Continuando con su transformación y para afianzar su posición local, Arcor aprovechó los beneficios de los regímenes de promoción industrial en el interior del país. Durante los 70 el eje de la expansión de Arcor fue la diversificación, la descentralización geográfica y el avance hacia nuevos mercados (por ejemplo la producción de alimentos). Se empezó a crear una gran cantidad de sociedades vinculadas, convirtiéndose Arcor en la cabeza de un grupo económico que controlaba a empresas legalmente autónomas a través de una mayoría accionaria. En esta década se produjo el asentamiento en el área metropolitana con un continuo incremento en su participación del mercado. Esta es la década en la que Arcor comienza a exportar considerablemente (el comienzo de la venta en mercados externos venía con un desarrollo incipiente desde fines de los 60), además de comenzar con la

internacionalización productiva, con la inversión en filiales paraguayas y uruguayas. En cuanto a la coyuntura que se enfrentaba, había constantes oscilaciones en medio de un contexto macroeconómico difícil y más inestable que las décadas precedentes. Los estados contables evidenciaban los descensos en el crecimiento y sus oscilaciones. Estos son los años del “Rodrigazo” que le conllevaron a la empresa un descenso por el 50% de sus ventas y del 30% en sus activos, a lo que se sumaban las altas tasas de inflación, retracción de la demanda, conflictos laborales e inestabilidad política.

A finales de los 80 el desempeño de la empresa continuó sufriendo las condiciones del mercado interno que se evidenciaron en la década anterior, en particular por los episodios de inflación e hiperinflación y por el alza del costo del dinero. En esta etapa, Arcor contrajo un alto nivel de endeudamiento –vinculado al incremento de las inversiones- con costos de financiación muy elevados. Fue la primera década en la que tuvo varios años de rentabilidad negativa. “Llevó a cabo una profunda reestructuración organizativa, que culminó en 1990 con la adopción de una estructura multidivisional de tipo Holding organizada a partir de unidades de negocios, de áreas geográficas y de unidades funcionales, con la división a cargo de un gerente con un alto grado de autonomía. Dicha reestructuración facilitó la transición a una nueva etapa de conducción colegiada tras la muerte de Fulvio Salvador Pagani, en Diciembre de 1990” (Kosacoff, I-45).

Se establecieron también filiales comerciales en Estados Unidos e Italia. El despliegue internacional de Arcor se inscribe en un proceso de creciente internalización de algunas grandes empresas manufactureras argentinas. En el caso de Arcor, su expansión internacional se sustentó en sus capacidades tecno-productivas y de distribución.

La nueva economía de los años 90 en la Argentina encontró a Arcor en plena madurez de su proceso evolutivo de 40 años. El período siguiente al plan de convertibilidad caracterizado por la estabilización abrupta de los precios internos y aumento del consumo doméstico encuentra a Arcor en un posicionamiento relativo beneficioso por la debilidad del proceso de inversión previo de sus competidores locales y por la escasa actividad en el mercado argentino de las filiales de los grandes productores internacionales. Los principales esfuerzos internos (“in house”) se centraron en la instrumentación de tecnologías blandas, la implementación sistemática de programas de mejora de la calidad, de manejo de los inventarios, de reducción de los tiempos muertos y de minimización de desechos (“scrap”). Estos programas se

abordarán en el desarrollo de esta tesina, haciendo referencia al Sistema de Gestión Integral (SGI) implementado por Arcor.

Hasta el momento se han analizado los cambios y los desafíos que enfrentó Arcor a lo largo tiempo para llegar a consolidarse como grupo económico. Este análisis por el momento nos permite observar que no es posible encasillar el proceso de transformación de Arcor bajo un modelo determinado, por el contrario, a lo largo de su historia es demostrable que el hecho de haber permanecido ágiles y flexibles ha facilitado su proceso evolutivo. A partir del siguiente capítulo se abordarán los fundamentos que guiaron su conducta, llegando a desarrollar la denominada “Cultura Arcor”, una cultura que define su dinámica organizacional en la consolidación de un proyecto empresario compartido.

3.1.2 Arcor, el resultado de años de crecimiento sustentable

Fundada el 5 de Julio de 1951, Arcor es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile. Posee 35 plantas, de las cuales 27 están ubicadas en la Argentina y las ocho restantes en América Latina. Es líder en la elaboración de alimentos, entre los que se destacan golosinas, chocolates, galletitas, conservas de frutas y hortalizas y productos derivados del maíz. Cuenta además con un volumen de producción de más de dos millones de kilogramos diarios y llega con sus productos de marca propia a 120 países de los cinco continentes. Estos logros se alcanzaron también a través de una reinversión constante de utilidades. Gracias a este esfuerzo, hoy puede mostrar con orgullo plantas que se ubican a la vanguardia mundial en tecnología, como la de chocolates de Colonia Caroya, en Córdoba (1994) o la de galletitas en Salto, Buenos Aires (1995), la primera planta alimenticia argentina en recibir la certificación IRAM 3800, la de chocolates en Bragança Paulista, Brasil (1999) y su tercera planta de Converflex Argentina ubicada en Luján, Buenos Aires (2004), especializada en la producción de envases flexibles.

Su importante estructura de distribución y logística es la más grande de productos de consumo masivo en la Argentina. Este sistema originado en la década del '60 se expandió y consolidó en todo el país y hoy cuenta con 160 distribuidores oficiales, 1.000 vehículos de reparto de la fuerza de venta y 2.500 vendedores que visitan cerca de tres veces por semana a más de 240.000 puntos de venta en todo el país.

Apostando a una nueva inserción de la industria argentina y de la región en el mundo, el grupo mantiene un compromiso constante con la calidad e innovación,

reflejado en el lanzamiento de más de 100 nuevos productos por año. Cuenta con marcas líderes en la región, como por ejemplo Butter Toffee, Mr. Pop's, Mogul, Top Line, Big Big, Big Time, Bon o Bon, Rocklets, Aguila, Tortuguita, Arcor Cereal Mix, Sonrisas, Rumba, Criollitas, Traviata, Saladix, Formis, Maná, Aymoré y Triunfo, entre otras.

“Está integrada verticalmente en algunos de sus principales insumos produciendo desde fructuosa, glucosa, trozos de maíz, harina, sémola y leche, hasta cartón corrugado, entre otros, situación que le permite tener un estricto control de calidad de los componentes de sus productos. Produce 110.000 toneladas de azúcar por año en su ingenio La Providencia (Tucumán, Argentina), es el principal productor argentino de alcohol etílico y uno de los principales productores argentinos de leche. Cuenta con siete tambos industriales con un plantel de 2.900 vacas de ordeño que producen 72.000 litros diarios, es decir, unos 26.000.000 de litros anuales. Adicionalmente, es líder argentino en la producción de cartón corrugado, disponiendo de cuatro plantas que se encuentran distribuidas estratégicamente en el país y abasteciendo en un 15% de su producción las necesidades del Grupo, mientras que el remanente se orienta a atender a clientes externos en Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, Perú y Bolivia. Por último, elabora los envases (“packagings”) de sus productos en cinco plantas ubicadas en Argentina donde se desarrolla el PVC rígido, la impresión de los cilindros de huecograbado y la transformación del material flexible virgen en los coloridos envoltorios de sus productos” (Traverso, Lucio y Quiroga, Juan).

Arcor ha implementado un Sistema de Gestión Integral (SGI) para la gestión de operaciones industriales, que contempla las características propias de la empresa y las bases de las distintas herramientas para la gestión. La contemplación entre los sistemas y la integración de los conceptos de mayor importancia, permite optimizar la performance de la empresa asegurando la continuidad de los resultados a lo largo del tiempo. En el cuadro N°1 se describen las normas que integran el Sistema de Gestión Integral.

Actualmente estas normas son un requisito ineludible para empresas que, como Arcor, deben conquistar diariamente con sus productos a consumidores cada vez más exigentes en los mercados internacionales. Consciente de ello, Arcor ha sido pionera en la Argentina en la implementación de las normas ISO 9000 en muchas de sus plantas y divisiones, llevando adelante un ambicioso plan de certificaciones para el futuro que complete su ciclo productivo.

Cuadro N°1: Sistema de Gestión Integral (SGI). Normas Integrantes.

ISO 9000	Norma Internacional sobre Sistemas de Gestión de la calidad
ISO 140000	Norma Internacional sobre Sistemas de Gestión Ambiental
TPM	Mantenimiento Productivo Total
5 "S"	Metodología japonesa para el orden y la limpieza
BPM	Buenas prácticas de Manufactura
HACCP	Análisis de peligros y puntos críticos de control
OSHAS 18001, IRAM 3800	Normas sobre sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional
MGEE	Modelo de gestión de excelencia empresaria que contiene los criterios definidos en el Premio Nacional a la Calidad
6 SIGMA	Herramienta estadística utilizada para la solución de problemas
SCM	Gestión de la cadena de abastecimiento

Fuente: www.arcor.com.ar

Se realiza la mención especial de la certificación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), debido a que constituye una diferencia con respecto al resto de otras empresas alimenticias que se encuentran en etapa de implementación, habiendo sido también Arcor pionera en este aspecto. Arcor cuenta con la certificación de la implementación del sistema HACCP, el cual es aceptado y recomendado internacionalmente por la Comisión del Codex Alimentarius de la FAO/OMS y por el Comité Nacional Asesor sobre Criterios Microbiológicos en Alimentos (NACMCF), como un sistema que asegura la inocuidad alimentaria. En nuestro país este sistema no es obligatorio pero las empresas que deciden implementarlo toman un compromiso aún mayor con el consumidor, al ser este el método más eficaz para asegurar la inocuidad de los productos y facilitar el avance hacia un sistema de control basado en la prevención que brinda ventajas a los consumidores y a la empresa. Herramientas como esta son imprescindibles en la producción de alimentos, para proteger tanto la salud de los consumidores como la calidad del producto, logrando que el producto llegue al consumidor con las máximas condiciones de calidad y seguridad.

3.1.3 Estrategia empresarial de Arcor por etapas

A continuación mencionamos las estrategias que ha seguido Arcor en cada una de las décadas, las cuales permitieron alcanzar los volúmenes de comercialización, concentración e internacionalización actuales.

La década del 50: “Empresa especializada en caramelos con cobertura regional”

El posicionamiento estratégico estaba orientado a la producción de caramelos en creciente escala y orientada a la reducción de costos, de calidad mediana y destinada a un mercado masivo haciendo foco en mercados poco servidos en el interior del país. En cuanto al modelo de producción, se trabajó en una fuerte integración vertical por altos costos de transacción e insuficiencias en acceso a insumos (glucosa, cartón, energía eléctrica), con desarrollo, adaptación y fabricación de maquinaria (por escaso desarrollo de proveedores especializados y economía cerrada) y una planta localizada estratégicamente para atender el mercado del Interior del país (en Arroyito, Córdoba).

A través de la arquitectura organizacional se definen las decisiones administrativas, es decir, quién las toma (asignación de derechos de decisión), cómo se transfiere al decisor la información necesaria y cómo se lo incentiva para que tome las decisiones correctas (diseño del sistema de incentivos y diseño del sistema de evaluación de la performance). La arquitectura organizacional de Arcor en este momento se destacaba por una organización poco formalizada (típica de las empresas en formación) y con un fuerte sentido emprendedor, con conocimientos importantes sobre el mercado del interior del país, relaciones laborales colaborativas y un fuerte vínculo con su entorno comunitario.

La década del 60: “Hacia la consolidación de la estructura organizacional”

En este caso el posicionamiento estratégico se focalizó en la ampliación de la gama de productos ofrecidos, apoyándose sobre la distribución de los productos introducidos al mercado con anterioridad, con el objetivo de adquirir una posición dominante en el interior y acceder al Gran Buenos Aires. De esta forma supieron sacar provecho del sistema de distribución que venían desarrollando desde sus comienzos. El modelo productivo/tecnológico en un primer momento se caracterizó por el agregado de líneas y luego por el tránsito hacia procesos tecnológicos más automatizados a través de la importación y adaptación de equipos para lograr una mejora tecnológica. Evoluciona una estructura organizacional más formalizada como resultado de una importante

incorporación de recursos humanos para acompañar el crecimiento de la organización, con un liderazgo fuertemente concentrado en Fulvio Pagani y el desarrollo de capacidades de comercialización, evidenciadas en sus primeras campañas de publicidad.

La década del 70: “Se profundiza la integración vertical”

La estrategia corporativa estuvo orientada a consolidar objetivos anteriores y adicionalmente al comienzo de una orientación al mercado de exportación. Se establecieron las primeras filiales en Paraguay (Arcopar) y en Uruguay (Van Dam). El modelo de producción se destacó por la innovación de procesos, profundización del liderazgo en costos sustentado en escala y en aprendizaje acumulado, y el aumento de la integración vertical, evidenciada por la propia producción de envases, hojalata y enzimas. En cuanto a comercialización, se logró una innovación incipiente en el envase de los productos. En cuanto al manejo de recursos humanos, se logró una creciente profesionalización de mandos gerenciales a los cuales fue necesario incentivar de la mejor forma posible para lograr los máximos resultados.

La década de los 80: “Construcción de un grupo alimentario de cobertura nacional, avance en los mercados regionales y en el resto del mundo”

El posicionamiento estratégico privilegió la consolidación de una empresa de alimentos, con la apertura en el interior de plantas de última generación, la ampliación de la variedad de productos (aceites, harinas de maíz) y el ingreso decidido al segmento de “marcas” con mayor diferenciación (Bon o Bon, chicles, caramelos Cristal). El dinamismo exportador se siguió incrementando, con inversiones fuertes en Brasil. El modelo productivo/tecnológico se orientó a un acelerado proceso de inversiones, especialización de plantas y tecnologías de última generación con fuerte integración vertical en cada nuevo polo (Catamarca, San Juan, San Luis). En relación a la arquitectura de la organización hubo un replanteo de la estructura de organización frente al crecimiento, el tránsito a un nuevo modelo de organización y un nuevo modelo de liderazgo (reemplazo de Fulvio por Luis Pagani).

La década de los 90: “Transformación de la empresa, adopción de una estructura de unidades de negocios (multidivisional) y descentralización en la toma de decisiones”

La estrategia se materializó en el desarrollo de marcas y nuevos productos, la consolidación de la posición en chocolates y galletitas, la concentración y fortalecimiento de distribuidores, la búsqueda de posicionamiento en la relación precio y calidad adecuada, la expansión en Brasil, Chile y Perú, la apertura de oficinas comerciales en Colombia, México, USA, Ecuador y Canadá, el salto cualitativo en exportaciones y búsqueda de nuevas formas de participación en el mundo (alianzas). Fuerte aprovechamiento de la capacidad instalada existente y nueva ola de equipamiento (adquisiciones –Águila-, y plantas de última generación –Colonia Caroya y Salta). En cuanto a la arquitectura de la organización, el modelo tomó una estructura de unidades de negocio (forma “M”, multidivisional) y a una fuerte descentralización de la toma de decisiones. Las ventajas de la descentralización están dadas por el uso de la información local en la toma de decisiones, el ahorro de costos de gerenciamiento y el entrenamiento y motivación para empleados de menor rango. Por otra parte, las desventajas de la descentralización están dadas por problemas de incentivos (en la medida en que el que toma decisiones no es reclamante residual), los costos de coordinación entre los gerentes bajos y medios y un menor uso de la información central. El grado óptimo de descentralización depende de los costos y beneficios incrementales, los cuales son distintos en cada compañía y en cada etapa. La descentralización es aconsejable para aquellos casos en los cuales la empresa se quiere insertar en distintos mercados, cuando quiere hacer una estrategia de diferenciación de precios (cada segmento tiene una demanda propia) y cuando la empresa está integrada verticalmente y/o en etapa de crecimiento.

En relación al desarrollo de capacidades acumuladas y nuevas capacidades, se logró un fuerte avance en mercadotecnia, distribución y logística, finanzas, desarrollo de mercados externos, tecnologías de la información, desarrollo de alianzas (entre ellas, con la importante Danone). En lo concerniente a recursos humanos y cultura, hubo una transición exitosa a un nuevo modelo de liderazgo basado en gerencias profesionalizadas y el desarrollo de una cultura más participativa y de iniciativa personal. Se dieron los primeros pasos en la construcción de un gerenciamiento internacional y no argentino.

La década del 2000: “Búsqueda de alianzas estratégicas”

El año 2000 encontró a Arcor con 1.100 millones de dólares en ventas (2.5 veces sobre 1990), 13.000 empleados (2 veces los de 1990), 30% de empleados extranjeros, 200 millones de dólares en exportaciones (7 veces las de 1990), puesto 26 en el ranking nacional por ventas totales, y primer puesto en alimentos.

Tal vez una de las operaciones más importantes a señalar en los últimos tiempos es su asociación con Danone para todo el mercado sudamericano. Arcor mantendrá su visible preeminencia sobre Danone, ya que además de gerenciar la nueva fusión, Bagley pasó a formar parte de los nuevos activos de la primera y dejará de hacerlo en los de Danone. Además, el grupo francés tenía a su cargo a la brasileña Aymoré, la que quedará bajo el gerenciamiento de Arcor. Danone, por su parte, podrá amortizar más rápido sus inversiones en Sudamérica, aprovechando el nivel de penetración en el mercado de Arcor en Chile con la marca “Dos en uno” y, sobre todo, la gran cadena de distribución que la cordobesa posee en Argentina y en sus puntos en todo el MERCOSUR.

Adicionalmente, hacia fines del 2005 el Grupo Arcor anunció la compra de Benvenuto S.A.C.I., empresa líder en productos alimenticios en el mercado local. “Arcor incursionó en el mercado de pescados y mariscos e incorporó las tradicionales líneas de tomates, legumbres y hortalizas, dulce de leche y mermeladas, frutas y aderezos de un portfollio de marcas altamente valoradas como La Campagnola, Nereida, BC, Salsati, Poncho Negro, La Vendimia y La Cuyana” (comunicado de prensa de Arcor el 28/12/2005). Con esta adquisición Arcor incorporó 2000 personas a su dotación, pasando a contar con 20.000 colaboradores en todo el mundo, por lo que se convierte en uno de los grupos industriales que más empleo directo genera en la Argentina. Asimismo, la capacidad de producción total del Grupo Arcor se incrementó en un 10%: pasando de 2.000 a 2.200 toneladas diarias de productos.

A partir de la adquisición de Benvenuto S.A.C.I., el Grupo Arcor impulsó las marcas de dicha firma hacia un fuerte proceso de internacionalización, incorporándolas a su oferta exportable. Luis Pagani, Presidente del Grupo Arcor, expresó: "Esta operación me llena de orgullo porque, a partir de hoy, Arcor se convierte en uno de los grupos industriales que más empleo directo genera en la Argentina. Este nuevo proyecto nos permite ampliar y fortalecer nuestro portfollio de productos de marcas reconocidas y alta calidad, los que estarán al alcance de nuestros consumidores tanto en la Argentina como en el resto del mundo".

Pagani agregó: "Como argentino tengo la satisfacción de saber que el destino de una empresa local tan tradicional y prestigiosa permanecerá en manos de otra compañía nacional. Es un hecho positivo para la industria argentina, porque contribuirá con la consolidación del empresariado nacional, fortalecerá su competitividad y mejorará su proyección global".

En la actualidad, Arcor también tiene intenciones de armar una alianza con Cargill, con el objeto de unir esfuerzos y aprovechar sinergias en la originación de materias primas agrícolas (cereales) en plantas de acopios a construir en forma conjunta por ambas empresas en la zona de influencia del norte de Córdoba. Los cereales que constituyan materias primas para la elaboración de productos del portfolio de Arcor (por ejemplo maiz y trigo) se destinarán a las plantas de esa empresa, mientras que la Soja será destinada a las plantas de molienda de Cargill, con el objeto de mejorar el aprovisionamiento de su nueva planta de molienda en Villa Gobernador Galvez (Santa Fé), la cual se encuentra en la última etapa de su proceso de construcción y tendrá una capacidad de molienda de 13.000 toneladas diarias. Dos de las ventajas más importantes que pueden proporcionar estas alianzas estratégicas pueden estar dadas por el conocimiento que tiene cada uno de los socios y el aprovechamiento de las economías de escala, mientras que uno de los desafíos más importantes está dado por el choque de culturas y egos.

Adicionalmente planea producir un cerco al mercado norteamericano desde México (donde se construirán plantas industriales), y a través de un acuerdo con la estadounidense Brach's, a través del cual comenzó a fabricar sus caramelos en la provincia de Córdoba. Finalmente, también continuará con su expansión en el mercado asiático, particularmente en China (donde vende en más de 40 ciudades), Vietnam y Corea del Sur.

3.1.4 Los nuevos enfoques organizativos que sustentan el proceso evolutivo de Arcor

Los nuevos enfoques organizativos aparecen como resultado de la necesidad que tienen las empresas de mejorar su flexibilidad y eficiencia y de ganar en dinamicidad y en capacidad de adaptación a los requerimientos de un entorno cada vez más cambiante como el actual (Morcillo, 1997). Por esta razón es que en los últimos años el diseño de las organizaciones ha evolucionado hacia planteamientos más flexibles, con una clara

tendencia hacia la descentralización, base del proceso de expansión de Arcor, mencionado en el punto anterior de esta tesina. Según Morcillo (1997), en el actual contexto, las empresas deben exigir ciertas capacidades a su estructura organizativa, exigencias estas que pueden ser resumidas en 4 puntos:

i. Flexibilidad. Ittner y Kogut (1995) definen la flexibilidad de una organización como la habilidad de la misma para responder a los cambios e incertidumbre del entorno. “Una estructura flexible toma en consideración la naturaleza y los efectos de los factores internos y externos” (Morcillo, 1997).

ii. Simplicidad. Con este término Morcillo (1997) hace referencia a la tendencia estratégica a aligerar estructuralmente las organizaciones.

iii. Integración. “La creación y actuación con filiales propias en el exterior es una opción arriesgada y compleja que compromete mayores volúmenes de recursos y capacidad organizativa para estar integrados bajo los mismos valores y filosofía corporativa” (Wilska, 2002)

iv. Conocimiento. “En la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, e inmerso en la teoría de recursos y capacidades, la gestión del conocimiento ha sido, sin duda, la corriente de pensamiento estratégico que con más fuerza ha irrumpido en los últimos años”. (Drucker, 1993)

Una de las paradojas que más preocupa a las empresas en estos momentos es ser grandes y pequeñas a la vez, una variante de su necesidad de “pensar global y actuar local” (Handy, 1993). Otra dicotomía que se plantea es la de variación frente a retención, generación de nuevos modelos mentales frente a mejora y desarrollo de los ya existentes (Fernández, 1999). Formas organizativas simultáneamente burocráticas y orgánicas son las que deben de considerar los nuevos modelos (Ackoff, 1989; Nonaka y Takeuchi, 1995; Weick y Westley, 1996, Wilska 2002), en un paralelismo evidente con la paradoja anteriormente presentada: se necesitan organizaciones grandes capaces de explotar eficientemente las innovaciones, y organizaciones pequeñas capaces de crearlas eficazmente, de tal manera que las innovaciones radicales, garantizadoras de la supervivencia a largo plazo de la organización, coexistan con las innovaciones adaptativas e incrementales imprescindibles para competir a medio y corto plazo.

Cuando aplicamos estos conceptos al caso Arcor, interpretamos por innovación las sugerencias propuestas en términos de productos, procesos o métodos de gestión que la estructura organizativa adoptará de la forma más adecuada. Podemos observar que el

Grupo Arcor, actuando como una organización “grande”, es capaz de explotar sus recursos de manera innovadora y eficientemente, consolidando su expansión en Brasil, Chile y Perú, realizando la apertura de oficinas comerciales en Colombia, México, USA, Ecuador y Canadá, y promoviendo sus exportaciones y en la búsqueda de nuevas formas de participación en el mundo (alianzas con Danone, en tratativas con Cargill). Actuando como una organización pequeña capaz de generar innovaciones de manera eficiente, Arcor demuestra haber implementado un sistema de distribución y logística en la década del '60 que se expandió y consolidó en todo el país, mantiene un compromiso constante con la calidad e innovación, reflejado en el lanzamiento de más de 100 nuevos productos por año y ha sido pionera en la Argentina en la implementación de las normas ISO 9000 en muchas de sus plantas y divisiones.

Estos hechos nos llevan a pensar que estamos frente a una organización basada en unidades multifuncionales, con un muy elevado nivel de descentralización, donde los límites intra e interorganizacionales aparecen más borrosos, con lo cual resulta imprescindible que la información fluya de manera multidireccional para conseguir la coordinación, donde también son necesarios los valores compartidos como la esencia de la integración.

3.1.5 Por qué decimos que Arcor está integrada

A través de los años, Arcor evolucionó hacia una estructura productiva que se encuentra integrada verticalmente. Contrariamente a las recomendaciones de muchos referentes de administración, posee su propio ingenio azucarero, tiene campos donde cosecha maíz, ordeña todos los días sus propias vacas, e inclusive transporta su propia energía. Los directores consideran esto como la clave para su competitividad, según afirma Luis Pagani, CEO de la compañía e hijo del fundador Fulvio Pagani, “si bien es cierto que no hemos seguido los libros, tampoco nos fue tan mal”. Otra razón por la cual Arcor tiene éxito es por su focalización en la investigación y desarrollo, buscando permanentemente captar las necesidades cambiantes de los consumidores.

La principal condición para administrar empresas en Argentina (y en similares países emergentes) es ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios. Una de las fortalezas durante su proceso de internacionalización ha sido la profunda integración vertical que ha permitido trabajar bajo condiciones de liderazgo en costos a todo lo largo de la cadena de producción. Por otro lado, ha implementado un plan de

adquisición selectiva, el cual le permitió captar nuevos mercados y poder concentrar sus esfuerzos en su principal negocio. Como ejemplo de esta estrategia podemos observar que ha adquirido con el tiempo a Águila, Cabsha y Noel, ampliando su mercado en la línea de los chocolates.

La organización comenzó produciendo sus propios insumos básicos para garantizar la mejor calidad y un precio accesible de los mismos. Argentina tiene ventajas comparativas en lo relativo a la eficiente producción de materias primas agrícolas, y lo que en gran parte hace Arcor es agregarle valor a esas materias primas. La localización de las fábricas también fue un factor esencial del éxito.

Según su experiencia, la integración vertical es un medio para obtener mayor estabilidad en el abastecimiento de insumos y packaging. Es la mejor manera de disminuir el nivel de incertidumbre en la cadena de abastecimiento. Adicionalmente a estos beneficios, se destaca el hecho de que la integración vertical les provee fuentes adicionales de ingresos, debido a que una vez que el nivel de producción sobrepasa las necesidades de consumo de la empresa, el sobrante lo destinan al mercado. Esto es de suma importancia para permanecer eficientes en el mercado, dado que todos los productos intermedios de la cadena están disponibles para compradores externos. De esta forma aseguran la transparencia de los precios y además les permite conocer el grado de competitividad de su industria. Como regla, todo negocio de Arcor debe tener precios abiertos al mercado.

El manejo del conocimiento (“know-how”) siempre fue una de sus fortalezas. En una economía que permaneció cerrada por largos períodos de tiempo, la empresa necesita encontrar maneras de adquirir y desarrollar tecnología. Arcor siempre lo ha hecho, inclusive ha diseñado y producido partes de su propia maquinaria y equipamiento. Posteriormente, con el proceso de liberalización del mercado, el proceso de adquisición de conocimiento tecnológico resultó accesible y menos costoso.

En resumen, la empresa se encuentra integrada para disminuir la incertidumbre de la cadena de abastecimiento en un entorno muy cambiante, y de esta manera se asegura una fuente de insumos estable. Esta situación le permite tener un estricto control de calidad de los componentes de sus productos, y para evitar que esto se vuelva demasiado costoso y por lo tanto contraproducente, tiene los productos abiertos al mercado para mantener su competitividad en costos (a todo lo largo de la cadena productiva), lo cual le permite obtener ingresos extras. Esto lo ha logrado manteniéndose flexible y enfocada en determinados rubros alimenticios.

A continuación vamos a describir un análisis de Molinos Río de la Plata S.A y de Coca-Cola, para poder comparar con otros casos en los cuales las estrategias son diametralmente opuestas a las de Arcor.

3.2 El caso Molinos Río de la Plata S.A.

3.2.1 Características generales:

“Molinos Río de la Plata fue adquirida en la década del '90 por el grupo Perez Companc, siendo anteriormente propiedad de Bunge & Born. Esta última empresa decide concentrarse en el comercio internacional de granos, abandonando de este modo el negocio de venta de productos de consumo masivo” (Gallacher, M. 2002, 5). Con una base de empleados muy numerosa, Bunge & Born fue por décadas un símbolo de la economía Argentina, pero su estrategia fue perdiendo poder. Los márgenes de la compañía se redujeron por el creciente poder de los supermercados y la competencia de las multinacionales.

Muchas empresas estaban interesadas en adquirirla debido a que sus reconocidas marcas y su poderosa red de distribución contenían un gran potencial. La empresa producía el 6% de los productos vendidos en los supermercados argentinos, y muchas de sus marcas como Cocinero, Lira, Nobleza Gaucha, Pindapoy, Exquisita, Blancaflor y Vienissima, han estado en la mesa de los argentinos por generaciones. La principal debilidad era que las compañías de alimentos de Bunge & Born presentaban muy escasa sinergia regional, al no compartir estrategias de agrupación con ninguna empresa del MERCOSUR. Esta situación la colocaba en una posición de desventaja frente a las cadenas de distribución de Argentina y Brasil, las cuales fueron acrecentando su poderío como resultado de la consolidación de su industria.

“El cambio en la propiedad del paquete accionario de la empresa fue acompañado por un sustancial esfuerzo en incrementar los resultados operativos. Estos en el último período de la gestión Bunge & Born mostraban una tendencia descendente. Se identificaron como problemas: (i) la expansión de la empresa hacia un amplio portfolio de negocios y productos, muchos de los cuales presentaban escasa o nula rentabilidad (caso de productos congelados y refrigerados), (ii) déficit crónico en negocios tradicionales, como las harinas industriales, (iii) estructura conformada por 5 unidades de negocio independientes y descentralizadas, resultando en altos costos y

poco poder de negociación con clientes cada vez más poderosos, (iv) controles inadecuados, (v) falta de foco” (Gallacher, M. 2002, 5).

Con el objetivo de afianzar su liderazgo de mercado, Molinos se propuso alcanzar y mantener el liderazgo, o ser un fuerte número 2 en cada categoría de producto en que participe, basándose principalmente en la fortaleza de su portfolio de marcas (este objetivo ha quedado cumplido en el año 2000). Adicionalmente también se propuso implementar una nueva estrategia de precios orientada al liderazgo en todos los "puntos de precio" (denominación propia de la empresa), adecuando su política a la realidad económica del país y a la disparidad de ingresos de la población; innovar y desarrollar nuevos productos de mayor valor agregado y mejor rentabilidad; lograr una posición sólida ante los canales de comercialización basada en la confiabilidad, performance y solidez del portafolio de productos de Molinos; mantener una política de precios consistente y proteger la contribución marginal de sus productos.

Con el fin de lograr en forma consistente un menor costo unitario en sus productos, Molinos también tiene como objetivos aumentar la productividad industrial, logística, comercial y administrativa; lograr mayores economías de escala para llevar sus plantas a máxima capacidad; medir cuidadosamente los resultados contra plan y corregir los desvíos y continuar profundizando el principio de austeridad y la convicción interna de que "cada centavo cuenta".

Asimismo, Molinos se propuso lograr excelencia en ejecución a través de la captación, desarrollo y retención de profesionales de primer nivel, y el privilegio de la simplicidad, el trabajo en equipo y las decisiones rápidas, con el fin de mejorar su "calidad de ejecución" en el día a día.

3.2.2 Por qué decimos que Molinos Río de la Plata S.A. está desintegrada.

La adquisición del control accionario por parte de la familia Perez Companc a comienzos de 1999 dio paso a una redefinición estratégica destinada a sanear la compañía y a sentar las bases para un crecimiento sostenido y rentable. La transformación iniciada se resume en los siguientes aspectos: a) nueva estructura organizacional; b) redefinición del portafolio de productos y negocios; c) programas de reestructuración administrativa, c) recapitalización y reducción del nivel de endeudamiento de la compañía, d) racionalización de estructuras y gastos, y e) posicionamiento de marcas.

El nuevo management a cargo de Juan Forn implementó múltiples cambios. Por ejemplo, la estructura anterior se basaba en unidades de negocio y la misma fue reemplazada por otra de áreas funcionales. Cabe destacar que si bien la eliminación de las unidades de negocio permite evitar duplicación de funciones, dificulta el seguimiento de la performance de cada una de las líneas comerciales de la empresa.

Otro de los cambios se relaciona a la provisión de insumos. En este aspecto, durante la década del 90 la empresa decidió abandonar el negocio de fabricación de harinas e integrar un joint venture con Cargill. Se conformó una empresa de capital mixto (Trigalia SA). Molinos entregaba materia prima (trigo) a Trigalia y ésta elaboraba harina (Trigalia también compraba trigo adicional en el mercado). Parte de la harina era adquirida por Molinos, y la otra parte era vendida a terceros. Este joint venture permitió a las dos empresas sumar la experiencia, el conocimiento, la idoneidad y el altísimo nivel tecnológico de ambas en el mercado de harinas. Trigalia era líder en molienda y ventas del mercado argentino y uno de los principales exportadores de harinas del Mercosur. Contaba con ocho molinos distribuidos estratégicamente a lo largo del país y proveía productos y servicios a más de 6000 clientes siendo sus principales canales: panaderías, distribuidores e industrias del sector. Se dedicaba a la fabricación de harinas de trigo tipo 000 y 0000, semolín de trigo pan, sémola de trigo candeal, premezclas y harinas especiales preparadas según uso y especificación de los clientes.

Sin embargo, al poco la tiempo Molinos decide profundizar la terciarización aún mas y vende a Cargill su participación accionaria en Trigalia. A partir de este momento Molinos se abastece directamente de esta empresa (propiedad de Cargill) para sus harinas fraccionadas (Blancaflor y Favorita). A diferencia de Arcor, que se encontraba altamente concentrada en una gama de productos homogéneos que le permitía mantener bajos costos mediante la posesión de las plantas de producción, Molinos se presentaba sumamente diversificada, y con costos demasiado elevados. Necesitaba eliminar el déficit crónico en sus negocios tradicionales como las harinas industriales. Esto la impulsa a enfocarse en lo que mejor sabe hacer, y a delegar la producción de los insumos cuya elaboración le resulta ineficiente.

3.3 El caso Coca-Cola S.A.

3.3.1 Características generales

A lo largo de todo el mundo la compañía Coca-Cola funciona a través de un sistema de franquicias. En pocas palabras, la Compañía Coca-Cola vende el concentrado a sus franquiciados (embotelladores), los cuales embotellan el concentrado con diferentes ingredientes para conseguir el producto final, el cual luego es distribuido por ellos mismos. Dependiendo del tamaño del embotellador, volumen del mercado, leyes de países y otros factores, la compañía administra de manera diferente su negocio. Es decir, puede tener participación accionaria o no dentro de un embotellador. Esta inversión puede tener distintos grados, desde un porcentaje mínimo hasta el 100% del total de las acciones.

“El sistema Coca-Cola en Argentina está basado en el modelo de franquicias. Es decir, la compañía The Coca-Cola Company le concede a una sociedad o grupo económico el derecho de embotellar y distribuir los productos registrados por la misma en un territorio específico. Este derecho incluye la exclusividad de vender los productos registrados por la compañía dentro del territorio asignado, donde no se deberían encontrar productos distribuidos por otros embotelladores de Coca-Cola. Para tener una franquicia de Coca-Cola es necesario firmar un contrato con la compañía Coca-Cola y los mismos tienen una duración aproximada de 10 años, con la posibilidad de renovación” (Henry, S.P. - 4).

En algunos países, la compañía Coca-Cola tiene cierta participación accionaria en algunos embotelladores y en otros no, lo cual se considera como una forma “híbrida” de integración vertical llamada en inglés “tapered integration” (integración afiliada). Desde este punto de vista del embotellador la compañía Coca-Cola puede ser considerada como un proveedor de insumos de materia prima, mientras que desde el punto de vista de la compañía Coca-Cola el embotellador puede ser considerado como un medio de distribución de sus productos. La realidad es que ambas partes, si bien son entidades separadas, son socios en donde cada uno tiene roles y responsabilidades que cumplir. El objetivo principal de este sistema es que cada una de las partes se enfoque en las distintas áreas del negocio de vender gaseosas.

Una de las ventajas del sistema Coca-Cola es la optimización del mismo a través de la especialización de roles y procesos de cada una de las partes. Se podría decir que esta es una clave del éxito competitivo del sistema a través del mundo; en donde cada

parte “se dedica a realizar lo que sabe hacer bien”. Los principales roles de la compañía Coca-Cola son:

- 1) La dirección estratégica del negocio;
- 2) el desarrollo de sus marcas;
- 3) el aseguramiento de la calidad de sus productos a los consumidores finales.

Los principales roles de los embotelladores son:

- 1) la producción y distribución de los productos de la compañía Coca-Cola;
- 2) el desarrollo de los canales de distribución/clientes;
- 3) la ejecución en el punto de venta.

Tres desventajas importantes de este tipo de estructuras de franquicias de marcas son los costos de agencia (principalmente los relacionados con el aseguramiento de la buena imagen del producto), los costos de influencia y los costos de transacciones. Los costos de agencia se refieren principalmente a los costos de supervisión que deben ejercer los franquiciantes sobre los franquiciados para asegurar los estándares de cumplimiento de ciertas normas y procesos establecidos, como por ejemplo la calidad del producto. En este caso un ejemplo podría ser los costos incurridos por los franquiciantes en los distintos controles de calidad que utilice. Los costos de transacciones son los costos necesarios comercializar un producto que van más allá de su costo en sí mismo, como por ejemplo el tiempo destinado a las negociaciones, la gestión de contratos, etc. En este tipo de estructuras pueden ser los relacionados con los contratos que aseguran la distribución de los productos en determinadas zonas (exclusivas o compartidas) o políticas de precios de la venta de materias primas (en este caso el concentrado). Por último, los costos de influencia se producen cuando distintas tareas o asignaciones de beneficios son asignados en función a presiones de algún sector en lugar de ser asignados por parámetros fijos y preestablecidos. En este caso un ejemplo podría ser el otorgamiento de una zona a un determinado embotellador por afinidad en lugar de ser otorgado por el método reglamentado.

Un tema importante a tener en cuenta es el de la especificidad de los activos, dado que cuando un franquiciado (en este caso un embotellador) invierte en activos específicos para la fabricación del producto (Coca-Cola) favorece la aparición de

conductas oportunistas por parte de los franquiciantes. Esto ocurre porque la especificidad de los activos resulta en pocas o nulas posibilidades de venta de esos activos para usos alternativos, por lo tanto es muy probable que no obtenga el precio que desee al momento de querer venderlos a organizaciones que no están en el mismo negocio (o peor aún, que ni siquiera pueda venderlos porque no representan valor alguno en otro uso). La firma de contratos detallados que aseguran un período de tiempo en la relación contractual son fundamentales en este tipo de casos, así como también las cláusulas de renovación a opción del franquiciado. La especificidad de los activos puede ser de distintos tipos: de sitio (por ejemplo un galpón ferroviario), física (una matriz) o de capital humano (un conocimiento determinado, por ejemplo en agronegocios).

En la última década la compañía Coca-Cola ha sufrido un proceso de desintegración en la Argentina. Hace aproximadamente diez años atrás la compañía poseía el 100% de participación accionaria de dos embotelladores, que entre ambos tenían casi el 40% de las ventas del país. Adicionalmente poseía el 100% de una planta de latas, un ingenio azucarero y una planta de soplado de botellas. En ese mismo período el sistema de franquicia estaba formado por 19 embotelladores independientes con mas de 25 plantas de producción en todo el país.

“Hoy en día el sistema está conformado por 6 grupos económicos con menos de 15 plantas en todo el país. La compañía Coca-Cola ha vendido el 100% de las acciones de los dos embotelladores mencionados anteriormente, sin embargo mantiene una importante participación en el directorio de los dos grupos económicos más grandes del país. Estos grupos tienen aproximadamente el 60% de las ventas de Argentina. Específicamente son dos grupos extranjeros que poseen operaciones de embotellado en diferentes países; comúnmente llamados embotelladores “Ancla” (Anchor Bottlers). Adicionalmente la compañía Coca-Cola ha vendido el 100% de sus antiguos negocios de soplado, enlatado y el ingenio azucarero. En resumen, la compañía Coca-Cola ha pasado a tener una posición menos integrada durante la última década, consolidando y enfocándose en una posición de Integración Afiliada y teniendo una importante influencia sobre sus embotelladores de mayor volumen, manejando el resto de la distribución con embotelladores independientes más pequeños” (Henry, S. P., 7) . A través de su proceso de desintegración logró mejorar su productividad y su eficiencia.

3.3.2 Por qué decimos que Coca-Cola S.A está desintegrada

Adquirir en el mercado algo que antes se fabricaba internamente implica un claro cambio en la estrategia y el diseño de la empresa: no se paga por el trabajo necesario para producir sino por la cantidad de insumo recibido. “Al comienzo de la década del '90 Coca Cola Argentina se proveía de azúcar de su propio ingenio. Tenía además propiedad de plantas productoras de envases. Hacia el final del período estos dos procesos habían sido transferidos íntegramente al mercado: Coca Cola ahora compra tanto el azúcar como los envases, centrándose entonces en la administración general del negocio, lo cual incluye la relación con embotelladoras y las campañas de marketing. Coca Cola decidió esta desintegración pues percibió que resultaba menos costoso comprar el azúcar (y los envases) en el mercado que producirlos internamente” (Gallacher, M. 2004, 4).

La desintegración vertical permite focalizar atención en el proceso productivo del principal producto de la empresa (el que genera mayor valor), ignorando la forma en que elaboran los insumos que la organización obtiene pre-elaborados. Esta mayor especialización permite una mayor eficiencia productiva, pero con el "costo" de tener que participar en un mercado que antes se ignoraba, dado que ahora deben conseguir un productor de este insumo (azúcar), acordar condiciones y redactar un contrato, en resumen formalizar el intercambio. Si el costo de este intercambio es elevado (medido en términos de costos transaccionales), las ganancias derivadas de la especialización pueden anularse o incluso transformarse en pérdidas.

4. Conclusión

Cada empresa presentaba una situación diferente, y en función de ello hizo su propia lectura sobre la forma de lograr una mayor eficiencia. Por una parte, a mayor diversificación de productos mayor también resultaba ser la necesidad de terciarizar procesos que no resultaban ser muy eficientes. De esa forma interpretó la situación Molinos Río de la Plata. Coca Cola también modificó su estrategia corporativa, en un proceso de desintegración producido hace unos años atrás y que consistió, entre otras medidas mencionadas en el trabajo, en pasar a comprar el azúcar en el mercado para reducir costos y recuperar la eficiencia perdida. Al analizar sus costos de transacción y compararlo con los costos de producción, les resultó más rentable terciarizar la

producción de insumos, lo cual les permitió focalizarse en su core-business y realizar una eficiente asignación de recursos.

Arcor, en contraposición a estas dos empresas y a gran parte del mercado, ha sabido adaptar su estrategia en funciones al contexto de cada momento, manteniendo una marcada integración vertical de sus procesos. Solamente Arcor pudo hacerse cargo de toda la cadena productiva, dado que cuidó celosamente no diversificarse al punto de perder su foco empresario.

Es importante destacar el caso de Molinos Río de la Plata, que se encontró en una fase intermedia al integrar un joint-venture junto con Cargill (formando Trigalia S.A.) para abastecerse de harina, con lo cual fue más eficiente sin perder el control de la calidad de los productos que recibe. El desenlace final que se materializó con el abandono en su participación de Trigalia S.A. no impide destacar la importancia de este tipo de agrupamientos que involucran a dos grandes empresas con el objetivo de lograr sinergias y soluciones ganar-ganar para ambas.

Si el objetivo es administrar una empresa diversificada, una buena alternativa para lograr una asignación eficiente de recursos es la desintegración vertical, para focalizarse en los procesos críticos (aunque la determinación de si un proceso es crítico o no en algunos casos no sea fácil). Esto implica dedicar los recursos a lo que mejor producen para poder ser eficientes y competitivos. No es conveniente para una organización delegar el proceso que hace a su ventaja competitiva, pero para todos los demás procesos cuyo análisis de costos resulte aconsejable tercerizarlos, deberán ser adquiridos en el mercado.

Cuando las empresas buscan controlar toda la cadena resulta conveniente enfocar su producción en un producto o servicio específico que les resulte rentable. Al estar concentrado en un rubro, es posible mantener la ventaja a lo largo de toda la cadena productiva. Se pierde ventaja competitiva si se pretende abarcar todo el proceso productivo de productos heterogéneos, debido a que actuarían como varias empresas diferentes y se revelarían deficiencias producto de las dificultades que se generarían en la comunicación y coordinación entre ellas, y por lo tanto serán ineficientes, lo cual acarrea mayores costos, que en el mercado de hoy en día se transforma en menor competitividad.

5. Anexo

5.1 Misión Arcor

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles (Información publicada en la página web de Arcor – www.arcor.com.ar)

5.2 Visión Arcor

Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar la participación en el mercado internacional (Información publicada en la página web de Arcor – www.arcor.com.ar)

5.3 Información del Balance Oficial de Arcor S.A.I.C. al 31 de Diciembre de 2005 y 2004 (Información publicada por la Comisión Nacional de Valores - CNV)

El Directorio:

La Sociedad está dirigida y administrada por un Directorio compuesto de cinco a doce miembros titulares e igual o menor número de suplentes, según lo resuelva la Asamblea de Accionistas. Los Directores durarán tres ejercicios en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. El mandato de los Directores se entiende prorrogado hasta que sean designados sus sucesores por la Asamblea de Accionistas, aun cuando haya vencido el plazo del ejercicio para el cual fueron elegidos y hasta tanto los nuevos miembros hayan tomado posesión de sus cargos.

La Sociedad cuenta actualmente con nueve Directores Titulares y dos Suplentes, venciendo sus mandatos el 31 de diciembre de 2007.

Presidente Sr. Luis Alejandro PAGANI

Vicepresidente Sr. Alfredo Gustavo PAGANI

Secretario Sr. Jorge Luis SEVESO

Directores Titulares Sr. José Enrique MARTIN

Sr. Hugo Enrique LAFAYE
 Sr. Antonio Domingo MARANZANA
 Sr. Fulvio Rafael PAGANI
 Sr. Luis Roque OTERO MONSEGUR
 Sr. Víctor Daniel MARTIN

Directores Suplentes Sra. Zunilda Ramona GIORDANO de MARANZANA
 Sra. María Rosa PAGANI de BABINI

EJERCICIO ECONOMICO Nro. 45

Iniciado el 1 de enero de 2005 y finalizado el 31 de diciembre de 2005.

Presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior.

a) Variaciones patrimoniales en valores ajustados:

	2005	2004	2003
	%	%	%
Activo corriente / Activo Total	25,35	22,63	21,84
Activo No Corriente / Activo Total	74,65	77,37	78,16
Pasivo Corriente / Total Pasivo + Patrimonio Neto	20,28	26,44	22,05
Patrimonio Neto / Total Pasivo + Patrimonio Neto	43,71	49,93	49,14

b) Variaciones de gastos e ingresos respecto a ventas

	2005	2004	2003
	%	%	%
Ganancia Bruta	30,10	28,94	28,78
Gastos de Comercialización	(24,58)	(21,42)	(20,82)
Gastos de Administración	(5,93)	(4,99)	(5,10)
Otros Ingresos Operativos	5,02	2,49	1,71
Resultados de Inversiones Permanentes	11,32	9,33	6,08
Otros Ingresos y Egresos No Operativos	(2,33)	(0,81)	(0,10)
Resultado Financiero y por Tenencia	(4,79)	(3,91)	(1,19)
Impuesto a las Ganancias	0,27	(1,48)	(1,94)
Ganancia Neta del Ejercicio	9,08	8,16	7,43

c) Variaciones patrimoniales en valores ajustados:

	2005 %	2004 %	2003 %
Activo corriente / Activo Total	25,35	22,63	21,84
Activo No Corriente / Activo Total	74,65	77,37	78,16
Pasivo Corriente / Total Pasivo + Patrimonio Neto	20,28	26,44	22,05
Patrimonio Neto / Total Pasivo + Patrimonio Neto	43,71	49,93	49,14

d) Variaciones de gastos e ingresos respecto a ventas

	2005 %	2004 %	2003 %
Ganancia Bruta	30,10	28,94	28,78
Gastos de Comercialización	(24,58)	(21,42)	(20,82)
Gastos de Administración	(5,93)	(4,99)	(5,10)
Otros Ingresos Operativos	5,02	2,49	1,71
Resultados de Inversiones Permanentes	11,32	9,33	6,08
Otros Ingresos y Egresos No Operativos	(2,33)	(0,81)	(0,10)
Resultado Financiero y por Tenencia	(4,79)	(3,91)	(1,19)
Impuesto a las Ganancias	0,27	(1,48)	(1,94)
Ganancia Neta del Ejercicio	9,08	8,16	7,43

e) Inversiones de Arcor S.A.I.C.

Las principales inversiones de Arcor S.A.I.C. dadas de alta al 31 de diciembre de 2005, fueron las siguientes:

Rubro	Monto en pesos al 31.12.05
- Maquinarias e Instalaciones	1.903.622
- Muebles y Útiles	2.651.358
- Vehículos	4.654.299
- Inmuebles Terrenos	180.485
- Inmuebles Edificios	-,-
- Inmuebles Instalaciones	135.080

Estado de Situación Patrimonial consolidado al 31 de diciembre de 2005 y 2004

ACTIVO	31.12.05 (Nota 1)	31.12.04 (Nota 1)
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y bancos	96.372.645	83.983.262
Inversiones	169.533.640	32.866.356
Créditos por ventas	597.331.608	388.534.567
Otros créditos	144.299.901	106.747.815
Bienes de cambio	640.067.436	495.319.662
Otros activos	938.882	355.782
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	1.648.544.112	1.107.807.444
ACTIVO NO CORRIENTE		
Créditos por ventas	1.007.197	378.220
Otros créditos	161.772.072	122.042.857
Bienes de cambio	1.696.197	--
Inversiones (Nota 3 y Anexo D)	11.972.048	15.504.065
Bienes de uso (Anexo A)	947.122.221	724.475.678
Otros activos	4.395.250	5.908.933
Activos intangibles (Anexo B)	74.458.398	32.136.213
SUBTOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	1.202.423.383	900.445.966
Llave de negocio (Anexo B)	273.222.611	171.957.084
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	1.475.645.994	1.072.403.050
TOTAL DEL ACTIVO	3.124.190.106	2.180.210.494
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	31.12.05 (Nota 1)	31.12.04 (Nota 1)
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	507.891.701	359.616.453
Préstamos	207.197.155	220.966.419
Remuneraciones y cargas sociales	96.456.170	57.036.608
Cargas fiscales	49.795.219	38.109.967
Anticipos de clientes	4.505.296	7.196.442
Otros pasivos	9.250.555	5.880.751
SUBTOTAL DEUDA CORRIENTE	875.096.096	688.806.640
Previsiones (Anexo E)	26.315.055	11.200.277
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	901.411.151	700.006.917

PASIVO NO CORRIENTE		
Préstamos	789.327.329	451.112.492
Remuneraciones y cargas sociales	3.346.378	218.295
Otros pasivos (Nota 1.5.g.)	75.335.735	63.729.952
SUBTOTAL DEUDA NO CORRIENTE	868.009.442	515.060.739
Previsiones (Anexo E)	40.348.113	15.693.953
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	908.357.555	530.754.692
TOTAL DEL PASIVO	1.809.768.706	1.230.761.609
Participación de terceros	293.018.860	2.541.345
PATRIMONIO NETO	1.021.402.540	946.907.540
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	3.124.190.106	2.180.210.494

Estado de resultados consolidado por el ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2005, comparativo con el ejercicio anterior:

	31.12.05 (Nota 1)	31.12.04 (Nota 1)
Ventas netas	3.783.895.548	2.765.357.817
Costo de los bienes vendidos y servicios prestados (Anexo F)	(2.559.631.462)	(1.890.287.921)
SUBTOTAL	1.224.264.086	875.069.896
Beneficios promoción industrial (Nota 6)	12.602.904	12.641.598
GANANCIA BRUTA	1.236.866.990	887.711.494
Gastos de comercialización (Anexo H)	(878.755.890)	(553.954.673)
Gastos de administración (Anexo H)	(147.140.286)	(113.266.895)
Otros egresos operativos netos	(19.628.577)	(14.529.381)
RESULTADO OPERATIVO	191.342.237	205.960.545
Resultado de inversiones permanentes	92.678.804	3.517.764
Amortización llave de negocio, neta	(1.079.473)	(7.877.384)
Resultados financieros, por tenencia y conversión		
* Generados por activos		
Intereses implícitos y explícitos	30.698.010	15.261.181
Diferencias de cambio	29.196.877	10.777.477
Resultado por tenencia de bienes de cambio (Anexo F)	18.375.285	16.749.471
Resultado por conversión	26.245.484	26.937.740
Desvalorización de bienes de uso (Nota 11)	(44.349.080)	--
Otros resultados financieros y por tenencia	1.566.634	(489.657)

* Generados por pasivos		
Intereses implícitos y explícitos	(62.027.227)	(54.445.825)
Diferencia de cambio	(36.435.737)	(13.566.073)
Gastos bancarios	(6.449.122)	(1.089.431)
Resultado por conversión	(23.470.866)	(17.893.551)
Otros egresos no operativos netos	(50.227.521)	(16.296.960)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	166.064.305	167.545.297
Impuesto a la ganancia mínima presunta	(395.276)	(359.723)
Impuesto a las ganancias (Nota 1.5.g.)	(58.742.281)	(66.976.740)
Participación de terceros	681.041	6.633
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	107.607.789	100.215.467
UTILIDAD NETA POR ACCION DEL EJERCICIO (Nota 1.5.t. a los Estados Contables Básicos)	0,0240	0,0223

5.4 Análisis de la información del Balance Oficial de Arcor S.A.I.C. al 31 de diciembre de 2005 y 2004

(Fuente: Análisis propio y Memoria del Estado de Situación Patrimonial consolidado al 31 de Diciembre de 2005 y 2004)

5.4.1 Situación Patrimonial

El Activo evidencia un aumento del 43% con respecto al ejercicio anterior, y ese crecimiento se logró principalmente con un incremento del Pasivo. Se puede distinguir una clara intención de expansión sustentada en el apalancamiento otorgado por los préstamos de corto y largo plazo. Esta situación de endeudamiento es sostenible a largo plazo en la medida en que la empresa logre capturar ganancias que le otorguen un margen suficiente como para obtener ganancias luego de absorber los intereses que tiene que pagar.

Arcor financia con sus fondos propios (Patrimonio Neto) el 69% del inmovilizado (Activo No Corriente), mostrando una estructura patrimonial con cierto desequilibrio. A su vez, se refleja una situación más desfavorable en relación con el año anterior, donde el porcentaje era del 88% de cobertura. Esto es consecuencia de una

política constante de crecimiento mediante la construcción y adquisición de negocios, dado que el Activo No Corriente está representado principalmente por sus inversiones en Bienes de Uso (edificios, plantas y maquinarias, rodados, etc).. La principal causa del aumento de los Bienes de Uso es consecuencia de la adquisición de Benvenuto SACI.

El importante monto de la participación de terceros refleja la participación minoritaria en empresas adquiridas por el grupo, es decir, donde participa con otros socios que tienen un menor porcentaje de acciones que Arcor (y que por lo tanto no tienen el control del negocio).

El rubro Bienes de Cambio se incrementa entre ejercicios en un 29% mientras que los Créditos por Ventas lo hacen en un 54%, como consecuencia de una extensión en los plazos de cobro. Sin embargo se observa que los plazos de pago también se extienden para compensar el perjuicio financiero mencionado anteriormente, y esto se evidencia en el incremento del 41% en las cuentas por pagar.

En el rubro inversiones se observa el mayor incremento porcentual del Activo Corriente, 415%, compuesto básicamente por depósitos en moneda extranjera con el objeto de cubrirse frente a cambios en el tipo de cambio del dólar. Finalmente, las remuneraciones y cargas sociales a pagar muestran un incremento del 69%, sin embargo es difícil probar que esto pueda originarse en un incremento de personal experimentado en el último año.

5.4.2 Situación Financiera

El grupo centra la política financiera en la generación de fondos para el normal desenvolvimiento de las operaciones y su crecimiento, como así también en el análisis de alternativas para mejorar el perfil de endeudamiento. Con este propósito se iniciaron negociaciones con la Corporación Financiera Internacional tendientes a obtener un programa de financiamiento que permitiera extender los vencimientos de deuda, que se encontraban fuertemente concentrados en el 2008, y de esa manera mejorar las condiciones de los préstamos existentes. Las negociaciones culminaron exitosamente en Diciembre del 2005 con la firma de un contrato de préstamo por U\$S 280.000.000. El acuerdo implica una sustancial extensión de los vencimientos originales de deuda ya que contempla un plazo máximo de financiación de 8 años, amortizaciones semestrales de capital tras periodos de gracia y un vencimiento final pactado para Diciembre del

2013, habiéndose obtenido adicionalmente fondos adicionales para afrontar su programa de inversiones.

Fruto de la exitosa negociación con la Corporación Financiera Internacional, Arcor ha accedido a un programa de financiamiento que le permite al Grupo mejorar sustancialmente las condiciones y plazos de amortización de su endeudamiento financiero, manteniendo una sana estructura financiera. Como consecuencia de ello se observa un importante incremento del Pasivo no Corriente, manteniéndose en el Pasivo Corriente una preeminencia en la utilización de Cuentas por pagar como alternativa de financiamiento de corto plazo en detrimento de los Prestamos corrientes bancarios, por eso se observa que la relación Pasivo Corriente / Total del Pasivo + Patrimonio Neto pasa al 20,28% en el 2005 contra 26,44% en el 2004. Esta mezcla (“mix”) de endeudamiento provocó una mejora en los niveles de liquidez corrientes y ácida del grupo.

5.4.3 Situación Económica

El Grupo continúa en el 2005 con resultados positivos, con crecimiento en los niveles de ventas en Argentina y en las sociedades controladas en el exterior, con adecuados niveles de rentabilidad y de inversión para acompañar el crecimiento, habiendo unificado exitosamente operaciones que surgieron como resultado de la asociación regional con Danone en galletitas, con la suscripción del programa de financiamiento de la Corporación Financiera Internacional y con la concreción de la operación de adquisición de Benvenuto SACI, consolidando el liderazgo de Arcor en el mercado de alimentos

El nivel de ventas consolidado del Grupo en volúmenes físicos alcanza un nuevo incremento del 21% con respecto al año anterior, mientras que el aumento de los valores monetarios fue del 36,8%. La participación de las ventas de las empresas controladas del exterior sobre el total de las ventas del Grupo alcanza un 41,7%.

En las sociedades controladas del exterior de los negocios de consumo masivo también se incrementaron los volúmenes de venta en sus respectivos mercados internos lográndose un aumento del 6,5% con respecto al 2004. En Brasil, en el negocio de golosinas y chocolates, las ventas se incrementaron un 14% en volúmenes físicos y un aumento del 27% en términos monetarios, en Chile los incrementos en volúmenes llegaron al 7,4% y en términos monetarios al 21,2%. En las restantes sociedades

controladas del exterior, se observó un sostenido crecimiento de las ventas en México, las que alcanzaron un 54% en volúmenes físicos con relación al 2004, habiéndose firmado un acuerdo de asociación de manufactura con el Grupo Bimbo.

En el 2005, el total de ventas consolidadas fue de \$ 3.783,9 millones con una ganancia neta del 2,8% sobre ventas. El EBITDA consolidado del Grupo ascendió a \$ 337,9 millones, 8,9% sobre ventas, con un incremento del 4,2% con relación al 2004.

El flujo neto de efectivo generado por las operaciones alcanzó a \$ 260,4 millones, con un aumento de las obligaciones bancarias por \$ 171, 3 millones, un aumento de Bienes de Uso de \$ 148,8 millones y un pago por la adquisición de Benvenuto SAIC de \$ 92,8 millones.

La carga de estructura por otra parte se incrementa entre ejercicios en un 53%, dándose el mayor crecimiento en los Gastos de Comercialización, los que crecen en un 58,6%, la rentabilidad final como consecuencia, si bien se mantiene en los mismo niveles nominales, pasa, como mencionamos al 2,8% contra el 3,6% del 2004, quedando la utilidad neta por acción del ejercicio en 0,0240.

Si analizamos la performance por líneas de negocios se observa:

- **Golosinas:** un crecimiento del 10% en ventas en volúmenes físicos en el mercado interno, y una disminución de las ventas a terceros en mercados externos del 11% en volúmenes físicos como consecuencia de incremento de los costos internos de la producción en Argentina, tanto en materias primas como en salarios.
- **Chocolates:** un incremento del 38,7% en término de volúmenes físicos, a partir de la favorable evolución de la demanda en el mercado interno e incrementos de venta en mercados externos
- **Helados:** durante el 2005 el Grupo realiza el lanzamiento de una nueva línea de negocios de Helados, estando previsto en el proyecto la extensión a otros países de la región. La respuesta de consumidor frente a este nuevo lanzamiento superó las expectativas del Grupo, proyectándose un incremento de ventas para el 2006 del 19%.
- **Galletitas:** a partir del 1 de Enero del 2005, en virtud de los acuerdos firmados en el 2004, comenzaron las operaciones de las nuevas empresas de galletitas, alfajores y barras de cereal que han conformado el Grupo Arcor y el Grupo Danone para la Argentina, Brasil y Chile, lográndose desde el inicio mismo de las operaciones, la unificación de los modelos operativos y de gestión, como así también de todas las áreas funcionales, Industrial, Comercial., Logística, Recursos Humanos y Administración, en los tres países, bajo el control y gerenciamiento de Arcor SAIC. En la Argentina se

logro un incremento del 6% en los volúmenes físicos de ventas, consolidando la posición de liderazgo en todos los segmentos del mercado en los que participa. En el caso de Brasil, los volúmenes físicos de venta se mantuvieron estables, mientras que en Chile las ventas se incrementaron un 18% en volúmenes físicos.

- **Alimentos:** con fecha 28 de Diciembre del 2005, Arcor suscribió un contrato de compraventa en virtud del cual, con efecto a partir del 29 de Diciembre del 2005, el Grupo adquirió la totalidad de las acciones de la sociedad Benvenuto SACI. En el 2005 se alcanzó un crecimiento en volúmenes de venta del 1% en términos físicos. En las ventas en el mercado interno se destaca el segmento de conservas de frutas con un aumento del 87,5%.

5.4.4 Análisis de Ratios:

a) Índices de Rentabilidad

ROA Rentabilidad del Activo = Beneficio Neto / Activo = 3,44%

Rentabilidad de Activos antes de Intereses e Impuestos = EBIT / Activos = 5,31%

ROE = Beneficio Neto / Recursos Propios (Patrimonio Neto) = 10,53%

Margen de Ventas = Beneficio Neto / Ventas = 2,84%

Porcentaje de Margen de Contribución = Margen de Contribución / Ventas = 32,68%

b) Índices de Liquidez

Índice de Liquidez Circulante Activo Circulante / Pasivo Circulante = 1,828

Índice de Liquidez Ácida (Activo Circulante – Stocks) / Pasivo Circulante = 1,16

Índice de Solvencia = Activo Total / Pasivo Total = 1,72

Inmovilización de Activos = Activo Fijo / Capital Neto Tangible = 1,44

c) Índices de Actividad

Período de Cobro = Créditos por Ventas x 365 / Ventas Netas = 57,61 días

Rotación de Stock = Ventas Netas / Bienes de Cambio = 5,9 días

d) Índices de Posición Financiera

Endeudamiento Corriente = Pasivo Corriente / Capital Neto Tangible = 0,88

Endeudamiento Total = Pasivo Total / Capital Neto Tangible = 1,77

Coefficiente de Cobertura de Intereses = EBIT / Intereses = 2,79

Debt to Equity = Deuda de Largo Plazo / Capital Neto Tangible = 0,88

Debt Ratio = Total de Pasivos / Total de Activos = 0,57

Cash Coverage = (EBIT + Depreciaciones)/ Intereses = 0,47

El grupo continúa capitalizando el ciclo de crecimiento económico de la Argentina y la región, con crecimiento sostenido de ventas en los mercados locales y de exportación, con asociaciones estratégicas con empresas de clase mundial, con el desarrollo de proyectos de inversión, la diversificación a través de la incorporación de nuevas unidades de negocios, las adquisiciones realizadas con el objetivo de consolidar participaciones de mercado y con la política financiera implementada que produjo el aumento de nivel de liquidez, la protección del capital de trabajo y su integridad patrimonial, permitiendo la recuperación de niveles positivos de rentabilidad en los últimos años.

Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1989) - *“The circular organization: an update”*, Academy of Management Executive, 3, 1, p. 11-16.
- Drucker, Peter (1993) – *“Post-capitalist society”*. Butterworth Heinemann
- Fernandez, Z. (1999) - *“El estudio de las organizaciones. La jungla dominada”*, Papeles de Economía Española, n°. 78-79, p. 56-77.
- Gallacher, Marcos - *“El Desafío de la Organización”* (2002)
<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/211.pdf>
- Gallacher, Marcos - *“Productividad y Estructura de Empresa”* (2004)
<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/262.pdf>
- Handy, C. (1993) - *“Modelo federalista. Equilibrio de poder en la empresa”*. Harvard Deusto Business Review. Vol. 2, n° 54, pp. 40-51.
- Henry, S. P. - *Análisis de la "Integración Afiliada" en el Sistema Coca-Cola*. (2000) - Tesina de programa MADE, Universidad del CEMA. Disponible en: <http://www.cema.edu.ar/postgrado/tesinas.html> .
- Ittner, C.D. y Kogut, B. (1995) - *“How control systems can support organizational flexibility”*, en Bowman, E. y Kogut, B. (eds.), *Redesigning the firm*, Oxford University Press, Nueva York.
- Kosacoff, Bernardo – *“Globalizar desde Latinoamérica – El caso Arcor”* (2001)
- Mintzberg, H. (1993) – *“La Estructuración de las Organizaciones”* Barcelona, Ed. Ariel
- Morcillo, P. (1997) – *“Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación”*. Madrid: Ed. Civitas
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1995) – *“The knowledge creating company”*, Oxford University Press, Nueva York.
- Traverso Luico y Quiroga Juan, *“Luis Pagani, chairman of Grupo Arcor, on the globalization of Argentine firms”*, Academy of Management Executive; Aug 2003, Vol. 17 Issue 3, Páginas 56-59.
- Weick, K. y Westley, F. (1996): *“Organizational learning: affirming”*, Sage, Londres.

- Wilska, K. (2002) – “*Host country determinants of FDI in Latin America*”.
Kirjapaino, Turku,
- www.arcor.com.ar – Página institucional de Arcor
- www.cnv.gov.ar – Página institucional de la Comisión Nacional de Valores