

**- UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21 -
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE INGRESO DE PRODUCTOS ARCOR EN EL ESTADO DE FLORIDA

MARÍA VERÓNICA GARBARINO

Profesor-Tutor: **Lic. GUSTAVO PARINO**

Córdoba – Argentina
Octubre de 2005

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Índice	1
Índice de tabla	4
CAPITULO I	
Introducción	7
1.1 Planteo de tema y justificación	8
1.2 Exposición de los objetivos del trabajo	8
CAPITULO II	
2.1 Marco teórico	10
2.2 Marco metodológico	14
CAPITULO III	
3.1 Análisis del comercio con Estados Unidos	18
3.1.1 Aspectos generales de la economía de Estados Unidos	19
3.1.1.1 Balanza comercial	20
3.1.1.2 Cuenta corriente	20
3.1.2 Relación comercial Argentina con Estados Unidos	23
3.1.2.1 El comercio de Argentina con Estados Unidos	24
3.1.2.2 Estructura de las importaciones de Estados Unidos y la participación Argentina	24
3.2 Perfil del Estado de Florida	25
3.2.1 Descripción del Estado de Florida	26
3.2.2 Indicadores económicos	26
3.2.3 Centros urbanos y población	27
3.2.4 Análisis poblacional del Estado de Florida	27
3.2.5 Perfil del inmigrante hispano en Estados Unidos	31
3.3 Análisis del comercio con el Estado de Florida (Estados Unidos)	34
3.3.1 Aspectos generales del comercio exterior del Estado de Florida	35
3.3.2 Evolución del comercio bilateral entre la República Argentina y el Estado de Florida	36
3.3.3 Estructura de las importaciones de Estados Unidos desagregadas por estados	36
3.3.4 Análisis de las importaciones Argentinas con el Estado de Florida	37
3.3.4.1 El comercio de Argentina con el Estado de Florida	37
3.3.4.2 Estructura de las importaciones del Estado de Florida y la participación Argentina	38
3.3.4.3 Evolución de las importaciones del Estado de Florida	38
3.3.5 Análisis general de las posiciones arancelarias	38
3.4 Análisis del sector de golosinas y galletitas	42
3.4.1 Análisis del Sector de Golosinas	44

3.4.1.1	Visión general del sector de golosinas	45
3.4.1.1.1	Artículos de confitería con azúcar	47
3.4.1.1.2	Artículos de confitería con chocolate	49
3.4.1.2	Estudio del sector de golosinas	52
3.4.1.3	El mercado estadounidense de golosinas	64
3.4.1.4	Resumen de la situación del sector de golosinas	70
3.4.1.5	Síntesis	71
3.4.2	Análisis del Sector de Galletitas	72
3.4.2.1	Visión general del sector de galletitas	73
3.4.2.2	Estudio del sector de galletitas	75
3.4.2.3	Estudio de las 5 fuerzas competitivas	82
3.4.2.4	Resúmen y conclusión del análisis del sector industrial	84
3.5	La empresa frente a un entorno descriptivo	85
3.5.1	Arcor en Argentina	86
3.5.1.1	Las 5 etapas de Arcor	87
3.5.1.2	Visión y filosofía de la empresa Arcor	88
3.5.1.3	La inserción exterior de la empresa	89
3.5.2	Arcor en el Estado de Florida	92
3.5.2.1	Presencia en Estados Unidos	93
3.5.2.2	Evolución de las ventas en el Estado de Florida	93
3.6	El Mercado de la Nostalgia	96
3.6.1	Oportunidades en el mercado internacional	97
3.6.2	Definición del mercado de la nostalgia	99
3.6.3	Nostalgia y étnico	99
3.6.4	Demanda potencial de productos destinados a los hispanos en Estados Unidos	100
3.6.5	Características de los productos del mercado de la nostalgia	102
3.6.6	Cómo se encuentra actualmente este mercado en el Estado de Florida	103
3.6.7	Cómo funciona Arcor en el mercado de la nostalgia	104
3.6.8	Diferentes etapas	116
3.7	Estrategias de penetración para el mercado hispano en el Estado de Florida	121
3.7.1	Estrategia utilizada por Arcor	122
3.7.2	Estrategia de desempeño: ¿Cómo vender hoy en el mercado de los hispanos?	123
CAPITULO IV		
Conclusiones finales		129
CAPITULO V		
Bibliografía y fuentes de información consultadas		133
Anexos		135

INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

CUADROS

	Página
Cuadro N° 1: Producto Bruto Interno de Estados Unidos	19
Cuadro N° 2: Balanza Comercial de Estados Unidos	20
Cuadro N° 3: Balanza de cuenta corriente	21
Cuadro N° 4: Intercambio comercial Argentina-Estados Unidos	23
Cuadro N° 5: Exportaciones argentinas hacia Estados Unidos y al mundo	24
Cuadro N° 6: Importaciones y exportaciones a Argentina por parte del Estado de Florida	36
Cuadro N° 7: Participación por estados en las importaciones totales de Estados Unidos	37
Cuadro N° 8: Importaciones del Estado de Florida desde Argentina	37
Cuadro N° 9: Algunas inversiones realizadas en el sector	143
Cuadro N° 10: Evolución de las exportaciones de los artículos de confitería con azúcar en Argentina - Acumulado	58
Cuadro N° 11: Evolución de las exportaciones de los artículos de confitería con azúcar en Argentina-Por tipo de producto-(Volúmen en toneladas)	59
Cuadro N° 12: Evolución de las exportaciones de artículos de confitería con azúcar en Argentina-Por tipo de producto-(Valor en miles de dólares)	59
Cuadro N° 13: Principales destinos de las exportaciones de artículos de confitería con azúcar para Argentina (Volúmen en toneladas)	60
Cuadro N° 14: Principales destinos de las exportaciones de los artículos de confecciones con azúcar para Argentina (Valor en miles de dólares)	60
Cuadro N° 15: Evolución de las importaciones de artículos de confitería con de azúcar - Acumulado	61
Cuadro N° 16: Evolución de las importaciones de artículos de confitería con azúcar en Argentina - Por tipo de producto Volúmen en toneladas	61
Cuadro N° 17: Evolución de las importaciones de artículos de confitería con azúcar en Argentina - Por tipo de producto Valor en miles de dólares	62
Cuadro N° 18: Origen de las importaciones de artículos de confitería con azúcar para Argentina Volúmen en toneladas	62
Cuadro N° 19: Origen de las importaciones de artículos de confitería con azúcar para Argentina Valor en miles de dólares	62
Cuadro N° 20: Participación de las ventas en el exterior en las ventas totales	90
Cuadro N° 21: Exportaciones por destino 1994-2000	91
Cuadro N° 22: Evolución de las ventas año a año hasta el presente	93
Cuadro N° 23: Evolución del incremento de los clientes de la empresa	94

Cuadro N° 24: Población de origen hispano en los Estados Unidos 1980-2000 y Proyecciones 2005-2030	101
Cuadro N° 25: Ventas Halloween-Año 2004 (Variación % respecto año anterior)	110
Cuadro N° 26: Ventas Navidad-Año 2004 (Variación % respecto año anterior)	110

GRAFICOS

Grafico N° 1: Evolución del intercambio comercial del Estado de Florida a todo destino	35
Grafico N° 2: Alimentos y bebidas básicos destinados al consumo en hogares	39
Grafico N° 3: Principales proveedores de productos de panadería o pastelería	41
Grafico N° 4: Destinos de las exportaciones argentinas de artículos de confitería con azúcar	48
Grafico N° 5: Principales productos de exportación de artículos de confitería con azúcar	48
Grafico N° 6: Principales artículos de confitería con chocolate exportados - Enero/ Agosto 2002	49
Grafico N° 7: Destino de las Exportaciones Argentinas de artículos de confitería con chocolate	50
Grafico N° 8: Producción Mundial de Cacao	51
Grafico N° 9: Principales países consumidores de golosinas	55
Grafico N° 10: Estructura de Costos Promedio para la Industria del Cacao y Productos de Confitería	56
Grafico N° 11: Producción nacional de galletitas	77
Grafico N° 12: Exportaciones de galletitas dulces	78
Grafico N° 13: Exportaciones de galletitas dulces y no dulces	79
Grafico N° 14: Importaciones de galletitas dulces	80
Grafico N° 15: Participación porcentual de las ventas en el exterior	90
Grafico N° 16: Ventas de Arcor en el mercado de la nostalgia en el Estado de Florida	94
Grafico N° 17: Población de origen hispano en los Estados Unidos 1980-2000 y Proyecciones 2005-2030	101

Capítulo I

INTRODUCCION

Actualmente, en el siglo 21, estamos frente a un escenario heterogéneo pero no por esto menos interesante; el cual se fue gestando con numerosos cambios a medida que las economías de los países fueron creciendo, se incrementaron las oportunidades para el comercio internacional, el marketing internacional se hizo presente, la demanda creciente de tecnología avanzada, a su vez las distancias se fueron acortando y definitivamente la globalización se transformó en un acontecimiento importante.

Situados en este contexto real, se presentan como un verdadero desafío saber enfrentar esta nueva situación y adaptarnos a ella es nuestra misión para que podamos aprovechar las potenciales oportunidades comerciales que el entorno nos presenta.

Desde esta perspectiva queremos presentar el tema que nos ocupará en el presente trabajo.

El mercado del Estado de Florida nos presenta una interesante situación para analizar y descubrir; el creciente movimiento migratorio que ha experimentado la región en los últimos años desde áreas de Latinoamérica ha generado el desarrollo de un nicho de mercado en visible ampliación, que presenta las características de los consumidores latinos pero en un lugar diferente.

Es así como podemos ver que nuevos movimientos circunstanciales fueron generando una oportunidad comercial que nos encargaremos de estudiar.

Es por eso que el propósito de este estudio es analizar y estudiar el mercado del Estado de Florida con la intención de poder acrecentar la penetración a este mercado con las golosinas y galletitas de la empresa Arcor, focalizando en un nicho de mercado que está en crecimiento, formado por consumidores latinoamericanos para lo que se apelará a un sentido importante como es la nostalgia. Esto nos llevará a formularnos lo siguiente: el mercado de la nostalgia es ¿una puerta de acceso para las golosinas y galletitas Arcor en el Estado de Florida?

1.1 Planteo del tema elegido y justificación

Tema elegido:

V Análisis de factibilidad de ingreso de productos Arcor en el Estado de Florida.

Justificación del tema elegido

Lo expresado representa el tema en estudio, el cual responde a la problemática concreta que presenta la venta de galletitas y golosinas de la marca Arcor en un nicho de mercado concreto de los Estados Unidos.

Esta cuestión despierta el interés fundamental de poder aprovechar de la manera más adecuada esta oportunidad comercial. Esto, a su vez, está acompañado de una realidad específica que es el crecimiento de este nicho tanto en consumidores como en las ventas de los productos que lo componen.

En síntesis, el tema se aborda por ser de gran actualidad y por ostentar un gran potencial de crecimiento.

Cabe añadir, que esta cuestión también contiene una combinación de varios temas del comercio y del marketing internacional que sin lugar a dudas llaman y despiertan curiosidad e interés de exploración.

1.2 Exposición de los objetivos del trabajo

Objetivo general:

V Contar con un estudio preciso que permita evaluar el ingreso de Arcor en el Estado de Florida.

Objetivos Particulares:

V Analizar las principales características del mercado seleccionado, buscando comprender sus particularidades y su funcionamiento.

V Analizar la posibilidad de expandir la presencia de la marca Arcor en este mercado utilizando el canal del mercado de la nostalgia.

V Analizar las posibilidades de expandir la potencialidad del mencionado canal de distribución.

V Estudiar herramientas para desarrollar el canal principalmente en lo referido a competidores, promoción, precios, preferencias de los consumidores, sistema de distribución, etc.

Capítulo II

2.1 Marco teórico

Como punto inicial, consideramos importante definir el concepto de marketing internacional, que según Philip Cateora “es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio”[1].

Este autor traza como un eslabón fundamental la tarea de la adaptación de los productos con los que estamos trabajando. Plantea que “La adaptación es un concepto clave en el marketing internacional y la voluntad de adaptación es una actitud crucial. Se requiere más que la tolerancia de una cultura extraña. Existe una necesidad de aceptación afirmativa, es decir, una tolerancia abierta del concepto diferente pero igual”[2].

Otros importantes autores son Jean-Pierre Jeannet y Hubert D. Hennessey quienes en su libro hacen interesantes aportes acerca de la forma de investigar al comprador internacional. Expresan, “la importancia que tiene identificar las similitudes y diferencias en los compradores internacionales. Estas dictarán la necesidad de realizar modificaciones y adaptaciones al producto. Además la estrategia del marketing va a necesitar ser modificada para ser exitosa en los diferentes tipos de consumidores”[3]. Así como además manifiestan la importancia de comprender las motivaciones, necesidades, sistemas de educación de los compradores y los patrones de consumo. Estos autores, realizan interesantes comentarios sobre las estrategias de entrada a un mercado global y al momento de definir una de estas formas de acceso mencionan las alianzas estratégicas; esta técnica es utilizada por numerosas empresas en Estados Unidos, y expresan que “los miembros brindan una habilidad o investigación particular, usualmente complementarias y van uniendo ambos sus fuerzas y esperan obtener ganancias de la mezcla de sus experiencias”[4].

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. “La estrategia debe abordar la controversia existente entre el paradigma de la estructura de la industria y el posicionamiento competitivo, con el enfoque basado en los recursos de la empresa”[5]. La estrategia no ocurre porque sí; está compuesta por estudiadas acciones y decisiones que abren nuevas oportunidades para lograr una rentabilidad sostenida en los negocios de una empresa.

Así, es un elemento fundamental para cualquier negocio y empresa, debido a que representa la orientación que tomarán las decisiones para alcanzar los objetivos planteados, y son las que marcarán el rumbo que la empresa recorrerá y definirá cómo lo enfrentará. La estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual la compañía puede simultáneamente afirmar su vital continuidad y facilitar su adaptación a un medio cambiante; esta es la esencia de una gestión satisfactoria del cambio.

Los autores mencionados anteriormente, realizaron aportes que sirvieron de sustento al tema de los sistemas internacionales de distribución. Así como cabe destacar a Kotler en este tema, básicamente en lo referido a los sistemas verticales de marketing, técnica utilizada por la empresa en su mercado local.

“En cada mercado existe una red de distribución con elecciones de canales cuya estructura es única, y en el corto plazo, fija. Esta estructura existente dentro de la cual debe operar la empresa puede limitar a la empresa global que busca un sistema de distribución eficiente y directa. Independientemente de la estructura de distribución predominante, la ventaja competitiva será de la empresa mejor capacitada para construir el canal mas eficiente a partir de las alternativas

disponibles”[6].

Antiguamente, los seres primitivos tenían mercados en los que utilizaban un sistema de trueque, los antiguos griegos utilizaban sus ágoras, los romanos sus foros y hoy tenemos centros comerciales: todos son mercados. “Un mercado es un lugar donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes. El lugar en el que cada generación ha realizado este intercambio ha crecido hasta el grado de tener ahora el mercado global. Los consumidores de todos los rincones del mundo, enlazados mediante la comunicación por satélites y las empresas globales, están reunidos y, por lo tanto, exigen una variedad de bienes cada vez mayor”[7].

Entonces, es importante destacar que, “la empresa necesita una comprensión clara de las características del mercado y debe haber establecido las políticas sobre las operaciones antes de comenzar la selección de los intermediarios del canal”[8].

Es por esto que se consideró significativo desarrollar una investigación sobre el mercado en el que se trabajó. “La investigación de marketing es la recopilación, registro y análisis sistemático de los datos para proporcionar información útil en la toma de decisiones sobre marketing. La investigación puede dividirse en 3 tipos, de acuerdo a las necesidades. Una la información general acerca del país, del área y del mercado; otra información específica para hacer publicidad, fijar precios, distribución, decisiones de los productos y desarrollo del plan de marketing; y por último, información necesaria para predecir los requisitos del marketing futuro al anticipar las tendencias dentro del mercado”[9].

En un mercado o nicho de mercado particular, es una necesidad conectarnos con la situación que atraviesa el sector al que pertenecen los productos que queremos exportar; es por esto que se analizaron los niveles de consumo, las exportaciones, las importaciones, quienes son los principales productores, cuales son los insumos de estos productos y demás información que nos sirvió para formarnos una visión concreta y actualizada de los sectores en los que se trabajó.

Por esto, un tema que no pudimos dejar de desarrollar, fue la realización de un análisis sectorial ya que se consideró importante estudiar entre otros aspectos, la competencia existente para los productos de la empresa dentro del mercado de los bienes destinados a los hispanos. Es decir, “¿a quienes tendremos que superar para lograr rentabilidad en el mercado elegido?”[10].

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio, el aspecto clave del entorno de la compañía es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

Un marco ampliamente utilizado para comprender el atractivo de la industria se basa en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que “proporciona una estimación del potencial que tiene un negocio para alcanzar una rentabilidad superior examinando la estructura de la industria a través de estas cinco fuerzas”.[11]

Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia dado que ellas, por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

“La intensidad de la competencia en una industria depende de las 5 fuerzas competitivas, que combinadas determinan el potencial de utilidades del sector.” [12]. Estas fuerzas son: Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos), Proveedores (poder de negociación), Compradores (poder de negociación), Sustitutos (amenaza de sustitutos) y Competidores en el sector (rivalidad competitiva).

“La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental

y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de estas cinco fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial”[13].

“Es fundamental estudiar la penetración de las marcas, las empresas en el mercado, la diferenciación de los productos y la imagen de marca, para que podamos analizar el lugar que tenemos en el mercado elegido”[14], y este punto fue de fundamental relevancia a la hora de determinar nuestra estrategia.

Un aspecto de vital importancia y con estrecha relación con el análisis de la competencia es la calidad de los productos, debido a que este es uno de los criterios más importantes al momento de realizar la compra y aumentar la competitividad en el mercado; además esto es de relevancia para la empresa debido a que esta relacionado con su forma habitual de operar. Fue necesario “identificar las necesidades reales de los clientes, poner énfasis en sus expectativas y formular sistemas de control de calidad”[15] para que se pudiera realizar un correcto desempeño en este aspecto.

Otro punto que es necesario abordar para el éxito de la comercialización en el extranjero, es el desarrollo de “la formula de comercialización, esto es la combinación de técnicas y opciones que escogen para comercializar productos en determinada situación. Las variables de esta formula son Producto (su función, diseño, calidad, naturaleza), Presentación (embalaje, estilo), Precio, Promoción y Posición en los canales de distribución (transporte, almacenaje)”[16].

Para obtener un análisis completo de este punto se realizó una suma entre los aportes de esta formula de comercialización citada, más el estudio que nos aportó Philip Kotler de los siguientes cuatro elementos que integran la denominada mezcla de mercadotecnia o las 4P’s, las cuales están formadas por estas variables “Producto, Precio, Plaza y Promoción”[17] que desde hace ya más de dos décadas han sido las que han marcado la pauta en la planeación del marketing.

Dentro de esta formula nos encontramos con la variable Producto, la que se refiere a características como calidad, marca, empaque, tamaños, garantías, servicios. Dentro de Plaza hallamos los canales, la cobertura, localización, intermediarios, transporte. En la Promoción están las herramientas de comunicación y acciones que se realizan para realzar el producto en el mercado objetivo; dentro de las formas que se incluyen en esta encontramos publicidad, promoción de ventas, merchandising, relaciones públicas, fuerza de ventas. Y por último, en la variable de Precio tenemos que considerar las expectativas de ganancias que plantea la empresa, así como los intereses de quienes van a distribuir y vender el producto a los clientes. Dentro de este encontramos los descuentos, los periodos de venta, las ganancias.

Realizando esta suma obtuvimos el estudio de todos los puntos relevantes para comercializar los productos de la empresa.

2.2 Marco metodológico

A continuación se realiza una descripción de la metodología que se aplicó en el desarrollo del presente trabajo.

Se exponen los tipos de investigación que se utilizaron así como también de qué fuentes de información se recolectaron los datos para que pudiéramos luego procesarlos, y se presentan además las técnicas de recopilación que fueron utilizadas.

Básicamente se realizó una investigación de tipo exploratoria que nos permitió obtener una visión aproximada del tema que tratamos de esclarecer y así, logramos plasmar los resultados que se obtuvieron en este trabajo para que luego sean de utilidad a la institución, a la empresa y a otros tesisistas.

Para poder llevar a cabo la presente investigación fue necesario realizar recopilaciones de fuentes de información primarias y secundarias.

Si bien ambas fueron de importancia, revistieron mayor relevancia las fuentes primarias, esto debido a que al no haber publicaciones editadas del tema específico en estudio fue muy valioso obtener datos de las mismas para formar un antecedente con información de primera mano.

La información primaria se obtuvo esencialmente a través de entrevistas a funcionarios de la empresa *Arcor*.

Mencionamos que en la compañía se realizaron entrevistas tanto a funcionarios de la Sede Chacabuco de Arcor (Córdoba) como a representantes de la misma que se encuentran en la Filial de Arcor en el Estado de Florida.

Entre los entrevistados en la Sede Córdoba de la empresa, cabe mencionar en forma especial, debido a la importancia que tuvieron sus aportes por el conocimiento y manejo del tema en estudio, al Licenciado Gaspar Torlaschi, quien desempeña funciones dentro del área de marketing y comercio internacional para la región Norte América. Queremos remarcar también que el Licenciado Pablo J. Benitez, quien trabaja para la firma, contribuyó con conocimientos desde la Sede de Florida.

Las técnicas de recopilación de esta información primaria fueron realizadas por medio de entrevistas en profundidad semiestructuradas.

Fueron importantes a la hora del desarrollo de las mismas los medios como las vídeo conferencias, comunicaciones telefónicas, correo electrónico.

Respecto de la información secundaria, se obtuvieron por medio de publicaciones de actualidad de temas relacionados, publicaciones de Internet, información disponible que proporcionó la empresa; presentaron asimismo especial importancia las consultas que se realizaron a diferentes diarios, como *La Voz del Interior* y especialmente *La Nación*, y su suplemento *Comercio Exterior*, todo con el objeto de recabar datos que contribuyeron a formar un marco de contenido que sirvió para que pudiéramos utilizar las herramientas requeridas y que obtuviéramos información actualizada.

Consiguiendo información de las fuentes mencionadas se tuvo un cúmulo de datos que permitió desarrollar el área temática seleccionada con conocimientos procedentes de fuentes confiables y también de referentes con experiencia y conocimiento de la problemática analizada.

Adicionalmente, se considera pertinente mencionar que en las investigaciones y entrevistas realizadas, se logró conocer cómo funciona el mercado de los latinoamericanos en el Estado de Florida, Estados Unidos, indagando en áreas que nos permitieron llegar al cumplimiento de los objetivos planteados. Así, se investigaron principalmente temas tales como: las relaciones

comerciales de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida, estudiando los indicadores económicos básicos, los *niveles de importación y exportación* en los últimos años a nivel país, para que pudiéramos visualizar cuál es la evolución y la tendencia que presentan estos productos en el mercado; estos datos fueron recolectados a través de aportes realizados por la empresa, y de las bases de datos oficiales que se publican en Internet.

Fue de importancia recolectar y procesar información a cerca de la *composición del mercado* del Estado de Florida, con el objetivo de que pudiéramos formar un perfil del mercado bajo estudio, y dentro de este realizamos un análisis poblacional que permitió visualizar claramente la población del mercado objetivo, ya que se tomaron en cuenta las áreas de procedencia, los hábitos de consumo, y en función de esta información logramos el desarrollo de los elementos relacionados con la promoción, adaptación, canales de distribución, establecimiento de precios. Este tema tiene central importancia debido a que como mencionamos, es necesario establecer el perfil de los consumidores para llegar a una correcta apreciación de la situación de los mismos, la que posteriormente nos sirvió para desarrollar acciones estratégicas que tuvieron una visión clara y actual de la composición de nuestro mercado.

Esta recopilación poblacional se llevó a cabo utilizando las publicaciones oficiales del último censo realizado tanto en el Estado de Florida como en Estados Unidos, los cuales se encuentran publicados en Internet.

En estrecha relación se encuentra, el análisis de la oferta de productos que la empresa dirige al mercado de la nostalgia, así como también los productos más consumidos de Arcor en el Estado de Florida, debido a que en función de ellos hemos desarrollado la estrategia de comercialización, para lo cual se procedió a recolectar los registros de los niveles de ventas que posee la empresa en relación a estos productos y mediante un análisis de estos datos se seleccionaron los más vendidos para estudiar en profundo su forma de venta, sus canales de comercialización, los sistemas de promociones existentes dentro del mercado. Esta investigación de los aspectos más relevantes, estuvo guiada por el análisis de las variables que componen las 4P que plantea Kotler. Es decir, se estudiaron los aspectos del producto, de los precios, de la distribución y la promoción en el mercado objetivo, con miras de que pudiéramos obtener una visión clara de la situación de estos importantes componentes.

Para el tema específico de la adaptación de los productos, se tomaron en cuenta todas las necesidades que presenta el mercado en función de sus gustos, de su poder adquisitivo, de su grado de nostalgia al momento de la compra y de las variables particulares que aparecen de las sucesivas investigaciones, en función de la comprensión de las similitudes y diferencias que existen entre los consumidores de las diferentes áreas de procedencia que conforman el mercado de la nostalgia, para esto fue necesario recabar información de sus hábitos de consumo y de sus formas de compra en el mercado de los productos de la nostalgia que pueden presentar marcadas diferencias entre las compras habituales de los consumidores.

Del mismo modo, fue importante al momento de analizar este mercado conformado por latinoamericanos, el estudio de cómo funciona en Estados Unidos el mercado de las galletitas y golosinas, si bien la empresa nos suministró recopilaciones de datos del sector que son de importante valor para determinar este punto, se realizó adicionalmente un detallado estudio para obtener información del sector, y posteriormente se efectuó un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, las cuales están representadas por: los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos), proveedores (poder de negociación), compradores (poder de negociación), sustitutos y los competidores en el sector (rivalidad competitiva). Con esto obtuvimos una visión precisa de la

estructura competitiva del sector de golosinas y galletitas.

Para el estudio de los *canales de distribución*, punto que consideramos clave para la entrada a un mercado, se realizó un análisis que muestra la forma tradicional en que opera la empresa en el mercado Latinoamericano a través de su historia, y la forma en la que lo hace en el mercado de Norteamérica. Esto, debido a que presentan marcadas diferencias las formas en que se desenvuelven estos sistemas de distribución, ya que en función de este punto numerosas empresas realizan adaptaciones de sus canales al momento de ingresar al gran mercado de Estados Unidos; lo cual fue necesario estudiar para que nos fuera posible potencializar la penetración al mercado de los hispanos de la empresa Arcor. Estudiamos cómo se desenvuelve el mercado de Norteamérica en relación a la distribución de golosinas y galletitas, realizando un análisis de las prácticas usuales que desempeñan para distribuir los productos, pudimos llegar a la comprensión del funcionamiento del mercado y de esta manera pudimos establecer un canal que se adapta a las necesidades de la firma y que este acondicionado de la mejor manera a la realidad que ofrece el contexto donde desenvuelve la empresa sus ventas.

Seguidamente se realiza una síntesis explicativa de este marco metodológico:

Qué	Cómo
Relación comercial de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida	Fuentes de información secundaria (Publicaciones)
Composición del mercado del Estado de Florida	Fuentes de información secundaria (Publicaciones oficiales del Censo)
Análisis de la oferta de productos de Arcor en el Estado de Florida	Fuente de información primaria (Entrevistas a funcionarios de Arcor)
Análisis de las 4P	Fuentes de información secundaria (Centro de Comercio Internacional, Kotler, Aaker)
Cómo funciona en Estados Unidos el mercado de galletitas y golosinas	Fuente de información primaria (Entrevistas a funcionarios de Arcor)
Análisis sectorial	Fuentes de información secundaria (M. Porter, Hax y Majluf)
Estudio de los canales de distribución	Fuentes de información primaria (Entrevistas a funcionarios de Arcor)
	Fuentes de información secundaria

Capítulo III

1. Análisis del comercio con Estados Unidos

En esta etapa del trabajo nos encargaremos de conocer la situación actual que presenta nuestro mercado objetivo, estudiando los aspectos básicos que presenta Estados Unidos.

Investigaremos principalmente sobre su economía, sus relaciones comerciales especialmente con Argentina; todo ello para poder figurarnos las características del lugar que abordaremos, para que esto nos posibilite desarrollar correctas acciones estratégicas, debido a que para estar presentes en un mercado extranjero es de vital importancia conocer anticipadamente las particularidades del mercado en el que trabajaremos.

3.1.1 Aspectos generales de la Economía de Estados Unidos

Estados Unidos tiene una “superficie de 9.631.418 Km² y una población aproximadamente de 293.027.571 millones de habitantes (julio de 2004)”[18].

El PBI estimado del año 2003 ascendió a 10.98 trillones de dólares, y el ingreso promedio de sus habitantes fue alrededor de 37.800 dólares (2003 est).

Los sectores que componen el PBI son servicios en un 80%, industria en un 18% y finalmente agricultura con un 2%.

A continuación en el Cuadro expuesto se puede observar la evolución desde el año 1999 al 2003 del PBI de Estados Unidos.

Cuadro N° 1

Producto Bruto Interno de Estados Unidos

	1999	2000	2001
Exportaciones	972,995,000,000	1,018,572,000,0	816,547,622,344
Importaciones	1,408,211,000,00	1,507,949,000,0	1,525,480,510,1
Balanza Comercial	-435,216,000,000	-489,377,000,00	-708,932,887,76

Fuente: Elaboración propia en base a datos World Trade Atlas[22] (Proexport – Colombia)

El déficit de la balanza comercial de Estados Unidos se ha incrementado desde el año 2002 debido a que las exportaciones disminuyeron consecutivamente, y por el contrario, las importaciones aumentaron después de una disminución en el 2001.

Los primeros cinco socios comerciales de Estados Unidos en cuanto a sus importaciones son: Canadá, México, Japón, China, y Alemania.

Los primeros socios en las exportaciones son: Canadá, México, Japón, Reino Unido, China y Alemania.

3.1.1.2 Cuenta Corriente

La cuenta corriente es un registro de todas las exportaciones e importaciones de mercaderías y servicios más transferencias unilaterales de fondos.

La balanza por cuenta corriente es importante porque incluye todas las cuentas de comercio y servicios internacionales; contabiliza el valor de todas las mercaderías y servicios que se importan y se exportan y de todos los ingresos y pagos por inversiones.

El déficit de la balanza de cuenta corriente de Estados Unidos se ha incrementado “por que las importaciones tanto de Europa Occidental y Asia –excluyendo a Japón- se han incrementado sustancialmente en bienes de consumo y moderadamente en bienes de capital. Con Latinoamérica

se debe a las bajas que tuvieron sus exportaciones en bienes de capital y bienes de consumo, mientras que, lo que importo Estados Unidos de Latinoamérica fue principalmente petróleo y autos”[23].

A continuación se expone un cuadro que muestra la balanza de cuenta corriente, así como también el porcentaje de inflación y la tasa de desempleo.

Cuadro N° 3

Balanza de cuenta corriente

	1999
19 a 64 años	59,6%
65 años y más	17,6%

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos por Fundación Exportar

3.2.4 Análisis poblacional del Estado de Florida

En esta sección del trabajo se hará una exposición de la situación poblacional que tiene el Estado de Florida actualmente, debido a que consideramos fundamental para este estudio conocer la situación y la composición poblacional del Estado de Florida.

La mayor parte de los datos fueron obtenidos a través de la página oficial del Gobierno del Estado de Florida. De la Oficina de Censos de Estados Unidos se obtuvo información que permite ilustrar la situación poblacional que tiene el Estado de Florida actualmente. También se tuvieron en cuenta pesquisas realizadas por Florida Legislature, Office of Economic & Demographic Research correspondientes al mes de marzo del corriente año.

La población del Estado de Florida

La estimación oficial de la población de Florida en abril de 2004 fue de 17, 516,732 personas.

La población de dicho estado creció en 1, 533,908 personas durante los primeros cuatro años de la década, es decir desde el año 2000 al año 2004, esto representa una tasa de crecimiento de 9.6 por ciento.

Durante los años 90 la población de Florida creció un 23.5 por ciento y durante la década previa (1980-1990) Florida creció un 32.7 por ciento.

Miami – Dade County fue el que más creció en número de residentes entre 2000 y 2004 (con un crecimiento de 126,039 personas; 5.6 %) seguido por Orange (con un crecimiento 117,593 personas; 13.1 %). El condado de Flagler experimentó la tasa de crecimiento más alta durante el período (39.8 %) seguido por Osceola y Sumter con un crecimiento un 30.9 % y un 24.5%, respectivamente.

Los condados de Florida varían en el tamaño de población desde unas 7,354 personas en Liberty County hasta los 2, 379,818 de personas en Miami – Dade County. Otros condados con más de un millón habitantes son Broward, Palm Beach, Hillsborough, y Orange.

El crecimiento de Florida continúa siendo dominado por la emigración de red.

Entre 2000 y 2004, se calcula que 10.5 por ciento del crecimiento del estado era atribuible al

aumento natural (el exceso de los partos sobre las muertes) y *89.5 por ciento era atribuible a la emigración de red*. Para el período de abril de 2000 al período de julio de 2004, los cálculos aproximados de la Oficina de Censos son que aproximadamente un 36 % de la emigración de red de Florida era internacional y el resto era nacional.

Florida es el cuarto estado más populoso de la nación detrás de California con 35.9 millones de personas, Texas con 22.5 millones, y Nueva York con 19.2 millones.

La Oficina de Censos proyecta que Florida será el tercer Estado más grande del país entre 2015 y 2020.

En relación a la distribución por razas, podemos observar que el 78% de la población es de raza blanca, lo que representa 12,465,029 personas. El 14,6% pertenece a la raza negra (o African American), el 0,3 por ciento pertenece a la raza India Americana y a nativos de Alaska; el 1,7% pertenece a la raza asiática entre los que se encuentran en orden de importancia la raza india, chinos, filipinos, japoneses, coreanos, vietnameses. La raza de nativos de Hawai y de otras razas del pacífico representa el 0,1 por ciento; y el restante pertenece a el conjunto de otras razas, los que representan un número de personas de 376,315.

Las personas de origen hispano, en el año 2000, constituían el 16.8 por ciento de la población de Florida, mientras que en el año 1990 era de un 12.2 por ciento.

La población hispana en el Estado de Florida creció en más de un millón de personas entre el censo del año de 1990 y el del año 2000 (1,108,572; 70.4 %).

Nacimientos en el Estado de Florida

En relación a los nacimientos, podemos decir que, sobre los 212,243 partos en Florida en el año 2003, casi tres cuartos ($\frac{3}{4}$) de estos eran de mujeres blancas y un cuarto ($\frac{1}{4}$) para mujeres no blancas.

El número de partos en el mismo año, fue de más de 6,663 que en el año 2002. Esto es el aumento anual más grande desde el año 2000 cuando había 7,067 más partos que en el año previo. El número de los partos creció en 1,770 entre 2000 y 2001 y disminuyó en 220 entre 2001 y 2002.

Muertes en el Estado de Florida

En el año 2003, hubo 168,459 muertes de residentes de Florida, unos 757 más que en 2002. *La causa de muerte principal en 2003 era la enfermedad cardíaca, como ha sido por más de una década.* El cáncer era la segunda causa seguida por la apoplejía y la enfermedad respiratoria crónica.

Dentro de los grupos los índices de mortalidad masculinos son igual o exceden las tasas del sexo femenino en cada grupo etario. Las tasas para no blancos son iguales o exceden las tasas de blancos tanto para hombres como para mujeres en casi todas las edades.

Las tasas de mortalidad infantil han caído tanto para blancos como no blancos durante la última década, *pero las tasas para no blancos son más de dos veces superiores que las de los blancos y el diferencial parece estar aumentando.*

Distribución por sexo

El total de la población, según los datos obtenidos en el Censo, es de 15,982,378 personas, es decir este es el 100% de la población del Estado. De este total el 51,2% corresponde al sexo femenino (7,797,715) y el 48,8% al sexo masculino (8,184,663).

Relaciones (parentesco) en los hábitos de vivienda de los habitantes (Relationship)

En las publicaciones del Censo Florida 2000, se publicaron datos referidos a los hábitos de

vivienda de los habitantes de Florida; en ellos se muestra que tomando al 100 % de la población, el 97,6% viven en casas y el 2,4% restante viven en grupos de población institucionalizada y no institucionalizada.

Dentro del 97,6%, el prácticamente 40 % (39,7) son dueños de la propiedad en la que viven. A su vez 3.192.266 habitantes (20%) son jefes de familia o esposos. El 26,1% son niños (4.171.924) y dentro de este mismo porcentaje el 20% de estos son niños menores de 18 años.

Descripción	Población	Porcentaje
En casa	15,593,433	97,6%
- Dueños de casa	6,337,929	39,7%
- Esposo	3,192,266	20,0%
- Niños	4,171,924	26,1%
Niños propios menores de 18 años	3,200,461	20,0%
- Otros parientes menores de 18 años	954,061	6,0%
Menores de 18 años	345,104	2,2%
- No parientes	937,253	5,9%
Compañeros sin casarse	369,622	2,3%
En grupos	388,945	2,4%
- Población institucionalizada	248,350	1,6%
- Población no institucionalizada	140,595	0,9%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Florida

Datos por tipos de hogares

El total de hogares que representa el 100% es de 6, 377,929. A continuación se hace una descripción de los mismos.

Datos por hogares	Población	Porcentaje
Hogares de familia	4,210,760	66,4%
Con niños propios menores de 18 años	1,779,586	28,1%
- Casados-Parejas con familia	3,192,266	50,4%
Con niños propios menores de 18 años	1,215,197	19,2%
- Dueña de casa (femenina), sin marido presente	759,000	12,0%
Con niños propios menores de 18 años	437,680	6,9%
Dueños de casa sin familia	2,127,169	33,6%
- Dueños de casa que viven solos	1,687,303	26,6%
- Dueños de casa mayores de 65 años	710,025	11,2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Florida 2000.

Datos por hogares	Población	Porcentaje
-------------------	-----------	------------

Hogares con personas menores de 18 años	1,986,554	31,3%	
Hogares con personas mayores de 65 años	1,943,478	30,7%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Florida 2000.

Crecimiento y cambio poblacional

La población tanto del Estado de Florida como de los Estados Unidos en general, esta en crecimiento. Para visualizar esto se expone un cuadro que muestra el porcentaje de cambio poblacional entre el mes de abril del año 2000 y el mes de Julio del año 2003, el cual para el Estado de Florida fue de 6,5%, pasando de 15,982,378 habitantes a aproximadamente 17,019,378 habitantes.

Cambio poblacional Abril 2000 – Julio 2003

Detalle	Florida	EE.UU.
Población estimada 2003	17,019,068	290,809,777
Porcentaje de cambio en la población entre Abril 2000 y Julio 2003	6,5%	3,3%
Población 2000	15,982,378	281,421,906

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Florida 2000.

Información elaborada a partir del Censo Florida

- > El 23,1% de la población de Florida habla en su hogar otra lengua que no sea el inglés.
- > El 79,95 de la población de Florida son graduados de la escuela secundaria, este porcentaje esta tomado en personas de más de 25 años (High school graduates).
- > El 22,3% de las personas de más de 25 años tiene un primer diploma universitario (Bachelor's degree or higher).

Síntesis del censo de Florida 2000

Luego de haber investigado y analizado los datos del Censo, podemos remarcar que el Estado de Florida tiene una población en crecimiento, y que un porcentaje importante de sus habitantes que aumenta año a año esta conformado por la emigración. A su vez, notamos, que cerca del 20% de la población de este estado es de origen hispano.

Analizando la tasa de natalidad y de mortalidad, se observa que la primera de ellas es mayor que la tasa de mortalidad; un dato importante en este punto, es que la mortalidad infantil ha

disminuido.

Del total de la población distribuida por sexo no se observan prácticamente diferencias entre la cantidad de mujeres y de hombres.

La población de este estado es de aproximadamente 16.396.515 habitantes. En función a la distribución por edades observamos que un 28,7% son menores de 18 años y un 17,6% son personas de más de 65 años. Es decir que la mayor porción de la población esta comprendida por habitantes de entre 25 y 54 años de edad, lo cual muestra que la mayor parte de la población se encuentra en edad activa.

3.2.5 Perfil del inmigrante hispano en Estados Unidos

De acuerdo con la revisión previa de las variables económicas y demográficas, el Estado de Florida, es un mercado interesante para los sectores de los artículos de confitería y de las galletitas debido a que forma parte de la economía más grande del mundo, cuenta con un dinámico comercio exterior y existen buenas relaciones comerciales entre los dos países. Adicionalmente, si se tiene en cuenta que los inmigrantes en Estados Unidos quieren conservar sus tradiciones, entre las que se incluyen las alimenticias. La comunidad latina representa una oportunidad de mercado por ser el mayor grupo étnico en ese país; así que consideramos de especial interés caracterizar las personas latinas residentes en Florida.

La comunidad hispana en Estados Unidos representa actualmente, según estimaciones del Census Florida, cerca del 13% de la población total; su número asciende ahora los 35.9 millones de habitantes y se pronostica que llegará a 98.2 millones en el año 2050, es decir, cerca del 20% de la población total de este país. Dentro de esta comunidad, la población mayoritaria es de origen mexicano, con una participación del 58%. Le siguen la puertorriqueña y la cubana con 10% y 4%, respectivamente. El restante 28% corresponde a las demás naciones hispanas, en las que se incluye a los argentinos.

Si se revisa la distribución de la población hispana por estados, se observa que en mayor proporción se encuentran ubicados al sur y al este de Estados Unidos. De hecho en tan sólo nueve estados, se concentra el 81% de la población hispana de Estados Unidos y en los cuatro primeros: California, Texas, New York y Florida, se encuentran las dos terceras partes de la población hispana de dicho país.

* Ocupación

“Según la encuesta de ingresos del año 2002, la familia hispana promedio es de 3.89 miembros, mayor a la promedio nacional (3.25 miembros). En el 90% de las casas hispanas hay por lo menos un miembro con empleo de tiempo completo y el promedio de personas que trabajan por hogar es de 1.75 personas (el promedio nacional es de 1.65), lo que indica buena capacidad de compra”[29]. Los hombres y las mujeres de origen hispano participan aproximadamente en la misma proporción en el mercado laboral, al presentar porcentajes de 49% y 51%, cada uno de ellos.

* Ingresos y patrones de consumo

El ingreso promedio de los hogares hispanos (aunque es inferior al nacional US\$ 42,228), es superior y tiene mayor dinámica que el ingreso de los demás grupos étnicos.

Entre el año 1997 y el año 2001 presentó una tasa de crecimiento de 6%, aumentando de US\$ 26,628 a US\$ 33,565.

“Según información de la Cámara de Comercio de México los cubanos-norteamericanos tienen el nivel más alto de ingresos por familia en comparación con el resto de la población hispana; una

familia media de procedencia de centro o sudamericana tiene el segundo nivel de ingreso entre los grupos de hispanos; en tercer lugar se ubican los ingresos de los mexicanos del área norte”[30].

* Tendencias de consumo

Respecto al gasto en los hogares, según la encuesta de gastos de los consumidores para el año 2001, los principales rubros de gasto de los hogares fueron: vivienda, transporte y alimentos con participaciones de 32.9%, 19.3% y 13.5%, respectivamente.

Como es de esperarse en la encuesta se evidencia cómo la proporción del gasto en alimentos varía según características de los consumidores como edad, nivel de ingreso y grupos étnicos. Así el *menor grupo de edad* (los menores de 25 años), *los grupos con ingresos más bajos* (ingresos menores de 15.000 dólares) y *los hispanos o latinos* son los que, en cada categoría, *gastan más en alimentos en proporción a sus ingresos totales*. Si tenemos en cuenta que los trabajadores más jóvenes y los hispanos son los que tienen menores ingresos y gastan más en alimentos, se confirma empíricamente la relación de Engel, la cual establece una relación inversa entre el nivel de ingreso y el porcentaje del gasto en alimentos.

Los hispanos son el grupo que destina una mayor proporción de sus ingresos al consumo de alimentos, en contraposición con los blancos o caucásicos.

El ingreso familiar medio para el año 2001 fue de US\$ 33,565 para los hispanos y US\$ 46,305 dólares para los caucásicos.

Entre las encuestas de 1995 y del 2001, la compra de alimentos fuera de los hogares aumentó en cuatro puntos porcentuales terminando con el 42% del gasto total en alimentos.

Respecto al consumo de alimentos dentro de los hogares se destina 27% para carnes, peces y huevos, 17% para frutas y vegetales, 15% para cereales y productos de panadería, 11% para productos lácteos, 8% para bebidas no alcohólicas y el 23% restante para productos no especificados.

De los cuatro tipos de alimentos más importantes en las dietas de los estadounidenses, consistente con el comportamiento de la demanda de alimentos en las economías más ricas, ha disminuido el consumo de cereales, mientras tiende a aumentar el consumo de cárnicos, frutas, verduras y lácteos. Esta información refleja además la tendencia a *preferir alimentos más sanos y los que requieran menores tiempos de preparación*.

Se observa sobre la composición del gasto en alimentos por grupos de edades, niveles de ingreso y grupos étnicos, para los diferentes grupos analizados que se mantiene aproximadamente la misma composición del gasto del total de la población. Los hispanos son el grupo étnico que realiza mayor gasto en alimentos. Así, en el año 2001 gastaron \$5,648 dólares promedio, correspondientes al 16% de sus ingresos después de impuestos, mientras los no hispanos gastaron \$5,288 dólares que equivalen al 12% de sus ingresos. Recordemos que la familia hispana tiene mayor tamaño promedio, por tanto, es coherente que deban gastar más dinero en alimentos. Además, si se clasifica el gasto en alimentos según el consumo dentro y fuera de casa, se destaca que los hispanos, con el 63%, son los que gastan más dinero en alimentos para consumir en casa. En el caso de los no hispanos, esta participación es del 57%.

3.3 Análisis del comercio con el Estado de Florida

(Estados Unidos)

3.3.1 Aspectos generales del Comercio Exterior del Estado de Florida

El Estado de Florida con una población de más de 16 millones de habitantes e importaciones anuales por casi 40 mil millones de dólares se configura en uno de los principales destinos de las exportaciones argentinas.

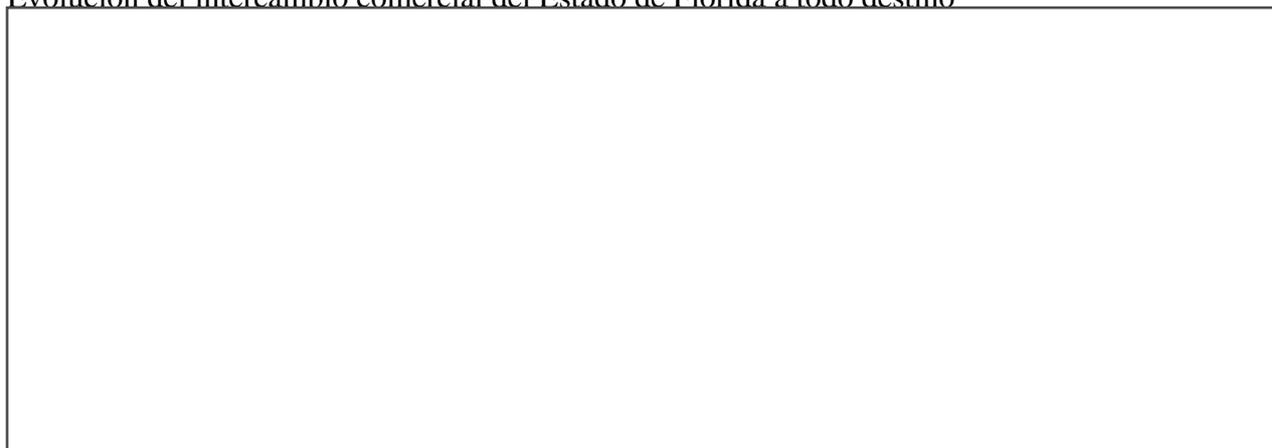
En este sentido, se observa que a nivel regional y exceptuando a Estados Unidos, el Estado de Florida representa el cuarto mayor mercado de importaciones, luego de Canadá, México y Brasil.

En el estudio de la Balanza Comercial del Estado de Florida a todo destino, se observa un significativo crecimiento desde principios de la década de 1990 en donde el comercio total pasó de 34 mil millones de dólares en el año 1991 a 71 mil millones de dólares en el año 2002, lo que equivale a un incremento del 105% en el comercio total de los últimos doce años. Ello potenciado por la consolidación de Estados Unidos como principal economía a nivel mundial.

No obstante esto desde el año 2000 se viene observando una leve caída en el total exportado, no así en las importaciones que aunque no registran guarismos del año 2000 en donde alcanzó los 41 mil millones de dólares, se observa en este punto una recuperación en el año 2002 con respecto al año 2001.

Grafico N° 1

Evolución del intercambio comercial del Estado de Florida a todo destino



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fundación Exportar.

Del análisis de las exportaciones del Estado de Florida, se observa un significativo y progresivo incremento en las mismas en los últimos 12 años, pasando de exportar por 18,6 mil millones de dólares en 1991 a hacerlo en el año 2002 por 32,2 mil millones de dólares, lo que representa un aumento del 73,1%, constituyéndose el año 1998 como el año de mayor valor exportado. No obstante, la participación del Estado de Florida en las exportaciones totales por tratarse de una sub-unidad política surge como significativa.

En cuanto al análisis de las importaciones, podemos decir que presentan un pronunciado aumento en los últimos doce años, en los cuales pasaron de importar en el año 1991 por 16 mil millones de dólares a hacerlo por cifras cercanas a los 39 mil millones de dólares lo que equivale a un aumento en las importaciones totales del orden del 142%.

3.3.2 Evolución del Comercio Bilateral entre la República Argentina y el Estado de Florida

El comportamiento de la Balanza Comercial nos permite observar que el comercio bilateral entre Argentina y el Estado de Florida constituye un componente importante de la estructura del comercio exterior argentino en la medida en que por el valor exportado en el año 2002 el Estado de Florida se encuentra entre los principales once destinos de las exportaciones argentinas.

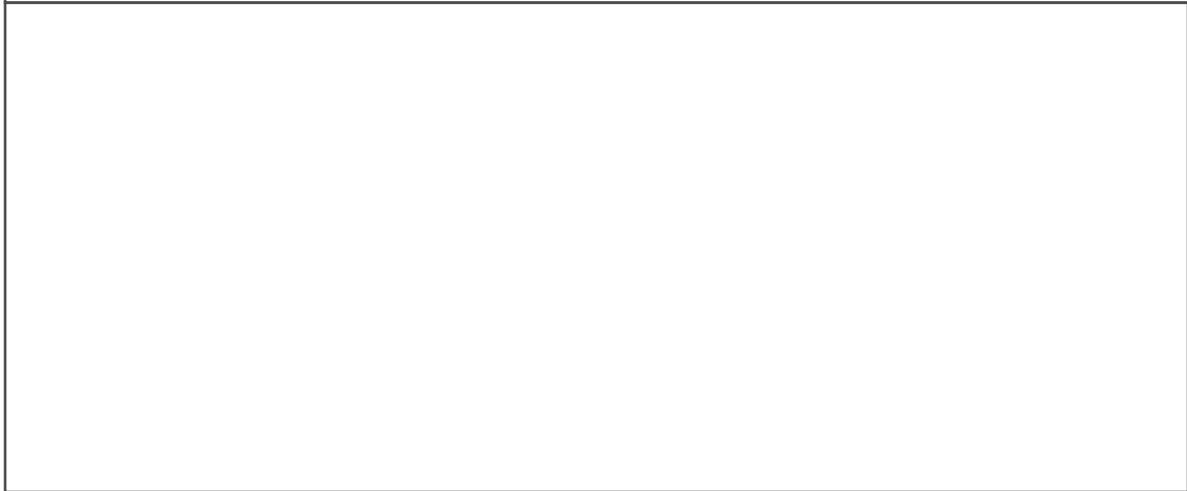
El intercambio comercial entre los años 1991 y 2002 se mantuvo en los últimos once años en cifras superiores a los mil millones de dólares, observándose como el año de mayor valor importado por Florida desde nuestro país el 2002 en donde la misma supero los 550 millones de dólares. A pesar del aumento de las importaciones por parte de Florida en el año 2002, surge importante señalar que ello no se tradujo en un mayor valor de la Balanza Comercial en la medida en que las importaciones tuvieron un abrupto descenso. A continuación se manifiesta un cuadro informativo que muestra estos datos en forma palpable.

Cuadro N° 6

Importaciones y exportaciones a Argentina por parte del Estado de Florida

(En miles de dólares)

ARGENTINA	1991	
Florida		
Illinois	1%	
Maryland	2%	
Carolina del	2%	
Norte		
Alabama	2%	
Carolina del Sur	4%	
Virginia	5%	
Louisiana	5%	
Georgia	6%	
Washington	6%	
Pittsburg	7%	
Texas	10%	
New York	12%	
California	14%	
Florida	16%	
Resto de los	8%	
Estados		



Año	1996	1997	1998	1999	
Caramelos duros	40.62	38.02	20.46	22.05	
	0	0	0	0	
Chupetines	3.950	3.100	4.070	4.850	



Otras	7.890	
confecciones		
de azúcar		
Galletitas	64%	
dulces		
Galletas	30%	
Alfajores	6%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SAGPyA.

Grafico N° 13
Exportaciones de galletitas dulces y no dulces



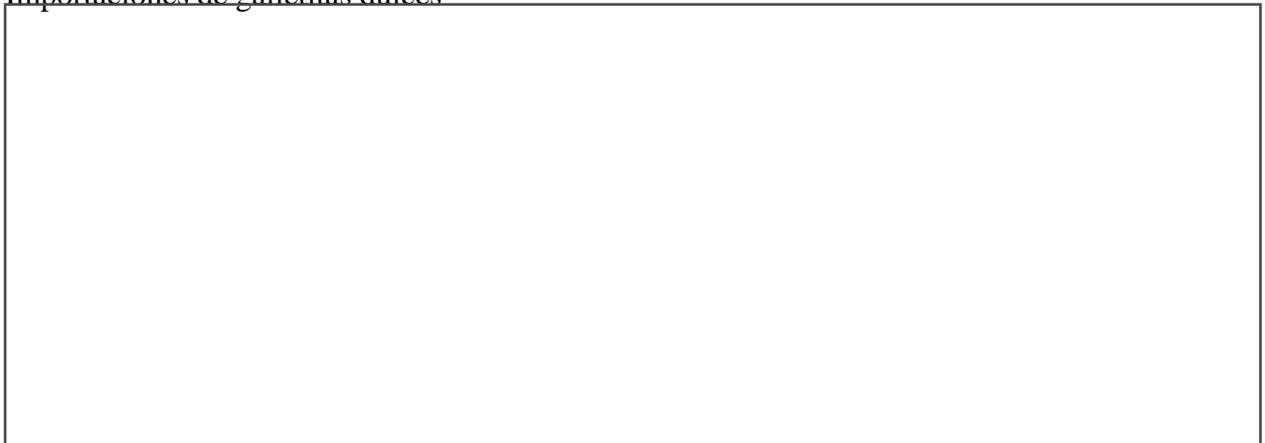
Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Importaciones

En el año 2001, las importaciones de galletitas alcanzaron las 7.600 toneladas por valor de US\$ 10,7 millones, representando el 3% del consumo interno.

Grafico N° 14

Importaciones de galletitas dulces



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y alimentación.

De estas compras externas, 88% del volumen y 87% del valor correspondió a galletitas dulces, y 11% en volumen y 12% en valor, a galletas.

Los principales orígenes de las importaciones fueron:

- > 65% Brasil,
- > 15% Chile,
- > 13% Uruguay y
- > 2% Estados Unidos.

Al desagregar los orígenes por tipos de galletitas, se observa que más del 70% de las galletitas dulces provienen de Brasil y que el 60% de las galletas de Uruguay.

Durante el primer cuatrimestre del año 2002, las importaciones alcanzaron 615 toneladas por un valor de US\$ 905 mil (dólares), lo que representó el 22% en volumen y valor respecto al mismo período del año anterior.

En el año 2002, el 25% de las importaciones correspondió a galletitas dulces y el resto a galletas. El 68% provino de Venezuela, el 11% Brasil, el 7% Italia y el 3% Brasil.

Consumo

Los principales consumidores per cápita mundiales son los países europeos, principalmente:

- . Bélgica con 16,1 kilos,
- . Holanda con 14,8 kilos,
- . Inglaterra con 12,1 kilos e
- . Irlanda con 11,1 kilos.

Dentro de América, Argentina es el principal consumidor, seguido por Brasil (6,1kg.), Estados Unidos (5,4 kg.), México (4,8 kg.), Canadá (3,1 kg.) y Chile (2,1 kg.).

El consumo nacional de galletitas es de aproximadamente 7,5 kg./hab./año, acercándose a los valores medios mundiales.

Se estima como se mencionó anteriormente que, el 35% del consumo nacional corresponde a crackers, de agua y snacks; 35% dulces secas; 15% dulces rellenas y obleas y; 15% crackers con cereal.

Se registra un leve incremento de consumo en el período otoño-primavera.

Según datos proporcionados por el Indec, el gasto de consumo de los hogares en alimentos y bebidas en Capital y Gran Buenos Aires alcanza al 31,29% del total, el de los distintos productos farináceos es de 4,5% y el de galletitas dulces 0,45% y otras galletitas 0,3%.

Las clases media y alta prefieren las galletitas dulces rellenas y dulces secas, de alto valor agregado y elevados precios. El segmento de menor poder adquisitivo se orienta hacia las dulces secas y crackers de marcas poco reconocidas y de precios más accesibles.

Los supermercados concentran la mayor proporción de galletitas con menor valor agregado, mientras que las más elaboradas se distribuyen en mayor medida en comercios tradicionales y kioscos.

Según Nielsen de Argentina, durante el año 2001, el consumo de galletitas snacks fue uno de los cinco productos de la canasta que más disminuyó. La merma en volumen alcanzó al 7,7%, con un aumento del 1% en valor, por lo que la facturación total disminuyó 6,6%.

Precios

En el período 1993-2001, el precio mayorista de las galletitas tipo crackers aumentó 29%, mientras que el de las galletitas dulces lo hizo en un 20% y el de alfajores 8%. De igual manera, el precio minorista de las galletitas crackers y dulces aumentaron 19% y 15% respectivamente.

Luego de la salida de la convertibilidad, el precio mayorista de las crackers de abril 2002 respecto al mismo mes de 2001, había aumentado 65%, el de las dulces 51% y el de los alfajores 32%. De igual manera, el precio minorista de galletitas crackers y dulces aumentaron 44% y 34% respectivamente.

En el Anexo 2 se presenta un resumen de las empresas y las inversiones en relación a este sector.

A continuación se exponen los resultados obtenidos del estudio de las 5 Fuerzas competitivas de Porter; y también se expone un análisis FODA realizado en base a publicaciones de la Dirección de Industria Alimentaria, así como también en base a un importante escrito desarrollado por Ing. Agr. Andrea Pantanelli publicado por la SAGPyA.

3.4.2.3 Estudio de las 5 fuerzas competitivas

Para lograr una visión clara del atractivo de la industria utilizaremos el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que proporciona una estimación del potencial que tiene un negocio para alcanzar una rentabilidad superior examinando la estructura de la industria a través de estas fuerzas que se exponen posteriormente.

Se exhibe la siguiente figura que muestra las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.

[pic]

Seguidamente se realizará un análisis de las fuerzas que generan la competencia dentro del sector de galletitas de Argentina utilizando este modelo denominado *Cruz de Porter o las fuerzas competitivas de Porter*.

Sector de galletitas en Argentina

Amenazas de ingreso: La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Esta industria elaboradora de galletitas tiene barreras de entrada media-altas.

Existen varios factores que actúan como barreras de ingreso entre ellos podemos mencionar las economías de escala, los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución; los que tienen más importantes para esta industria son las barreras de logística, packaging y promoción; también el acceso a los canales de distribución que es cada vez más costoso debido al creciente poder de la gran distribución.

En relación a la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, esta se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Esta rivalidad también es el resultado de varios factores estructurales que interactúan; en esta industria se observan los siguientes. Existe la presencia de grandes empresas internacionales y también existe una alta concentración de mercado (Los principales conglomerados empresarios son Arcor-LIA, Danone-Bagley, Terrabusi-Mayco-Capri-Canale y Granix. Las 5 primeras empresas poseen una capacidad instalada de producción que supera las 430 mil toneladas. Se estima que los tres primeros conglomerados sumarían el 80% de las ventas en el mercado interno.) También se observa, según datos publicados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, que el tamaño de mercado está cercano al máximo. A su vez, menciona que no existen numerosas barreras de salida del sector, sin embargo entre ellas, se encuentra una que puede presentar relevancia al momento de la salida, la cual es la que forman las barreras de los activos inmovilizados.

Existe tecnología madura y los términos de competencia son básicamente en relación a producto y promoción, excluyendo el precio. A su vez hay una alta tasa de lanzamiento de productos.

En función a la presión de los *productos sustitutos*, estos limitan los rendimientos potenciales de un

sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industria, o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. Para sector en particular vemos que los sustitutos tienen mediano poder, entre ellos podemos mencionar los siguientes: crackers, pan de molde, snacks, panificados.

En relación al *poder negociador de los compradores*, consideramos que los mismos tienen un poder medio. Estos compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Se consultaron datos publicados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), los que exponen que “los compradores tienen un poder creciente y que coordinan la cadena”.^[56]

El *poder de negociación de los proveedores* es relativamente bajo; ya que los productos que ofrece el grupo proveedor no están muy diferenciados ni muestran grandes costos por el cambio de proveedor. El sector muestra que en relación a las harinas, insumo de vital importancia, existe coordinación e integración vertical; lo que representa un freno contra las habilidades de los proveedores para mejorar las condiciones que ofrecen.

3.4.2.4 Resumen y Conclusión del análisis del sector industrial

La industria elaboradora de galletitas tiene barreras de entrada media-altas, siendo las más importantes las de packaging, promoción y logística. También, el acceso a los canales de distribución es cada vez más costoso debido al creciente poder de la gran distribución.

Las barreras de salida son medias por la influencia de los activos inmovilizados. Los principales conglomerados empresarios son Arcor-LIA, Danone-Bagley, Terrabusi-Mayco-Capri-Canale y Granix. Se estima que los tres primeros conglomerados sumarían el 80% de las ventas en el mercado interno.

Aunque las barreras de ingreso y de salida son distintas, su análisis conjunto es un aspecto importante debido a que suelen estar relacionadas. En este caso, vemos que tenemos barreras de ingreso media-altas y barreras de salida medias, por lo que según el análisis de Porter entre las barreras y la rentabilidad esto muestra rendimientos elevados y estables en el tiempo.

Todas las cadenas de supermercados cuentan con marcas propias, tanto de galletitas dulces como saladas, lo que aumenta la competencia por el espacio en las góndolas.

Tres compañías producen su propia harina, lo que les genera una ventaja competitiva muy importante, con relación a la homogeneidad y las mezclas requeridas.

Las empresas realizan contratos de abastecimiento de trigos con características especiales, que les permiten planificar por períodos mínimos de 6-8 meses. Este trigo es acopiado por la industria, lo que significa una importante inmovilización de recursos durante varios meses.

Más del 50% de las plantas productoras de galletitas se localizan en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, cerca de los grandes centros de consumo. Arcor y Danone tienen plantas en Córdoba, Catamarca y San Luís respectivamente.

Muy pocas empresas cuentan con certificaciones de calidad acreditadas por entes homologados en

Argentina. Sin embargo, algunas empresas si poseen, como por ejemplo Arcor tiene ISO 9001 y 14001; Bagley posee ISO 9001, 9002 y 14001; y Pancrek ISO 9002.

3.5 La empresa frente a un entorno descriptivo

3.5.1 Arcor en Argentina

En este apartado se realizará una síntesis de la historia de la empresa Arcor, la cual se desarrolló en base a datos publicados por la empresa en su Sitio de Internet, en publicaciones impresas y fundamentalmente en los datos expuestos en el libro “*Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*” [57].

Esto se lleva a cabo con el objetivo de interiorizarnos con la historia de la misma y fundamentalmente con la idea de conocer la manera en que la empresa se desarrolla; así al momento de estudiar sus acciones y proponer nuevas ideas lo haremos dentro de su dinámica de funcionamiento.

Debido a la larga evolución que tiene la empresa, y a los interesantes datos que aporta su historia, es que adjuntamos en el Anexo 3 información de su evolución e historia. A su vez, también se exponen allí, referencias y cifras que muestran a Arcor hoy, luego de sus más de 50 años de trayectoria.

3.5.1.1 Las 5 etapas de Arcor

1 - Una fábrica de caramelos

La empresa fue fundada en 1951 por un grupo de pioneros liderados por Fulvio Salvador Pagani con la construcción de una fábrica de caramelos en Arroyito, Córdoba (Argentina), a la que llamaron "Arcor". Al poco tiempo, incursionaron en distintas actividades industriales con el fin de autoabastecerse de sus insumos básicos como cartón, leche y azúcar para lograr la mejor calidad al mejor precio. Esta integración vertical fue transformando a la empresa en un grupo industrial en el que muchos de sus emprendimientos se consolidaron y convirtieron en empresas líderes a nivel nacional, logrando así un importante éxito.

2 - El Grupo económico exportador

Es así como Arcor empieza a desarrollar nuevos mercados de productos a través de su integración en los negocios de chocolates, galletas, derivados del maíz, conservas y pulpas de fruta, diversificando y descentralizando su producción con la constitución de nuevas compañías. De esta forma comienza a explorar nuevos destinos geográficos fuera de Argentina e inicia un proceso de transición pasando a ser un grupo económico con vocación internacional.

3 - Su temprana proyección internacional

Con una temprana proyección internacional, el Grupo Arcor ya vislumbraba el valor de la integración latinoamericana y el potencial desarrollo de un mercado común bajo una fuerte política de exportaciones. Situándose en una posición de vanguardia, se radicó en países como Paraguay (1976), Uruguay (1979), Brasil (1981) y Chile (1989). También posee una planta industrial de caramelos en Perú (1994) y oficinas comerciales en Canadá, Colombia, Ecuador, México, Estados Unidos y en Barcelona, España.

Esta expansión productiva y comercial, consolida a Arcor como uno de los grandes grupos económicos latinoamericanos agilizando su red de distribución y vigorizando su penetración en nuevos mercados.

El desarrollo de productos de "marca", con una mayor diferenciación, refuerza su decisión estratégica de posicionarse como una *empresa de alimentos especializada en golosinas* con proyección internacional, elaborando productos de alta calidad a precio competitivo.

4 - Consolidación del carácter multinacional de Arcor

Desde 1993, hasta la actualidad, Luís A. Pagani, asume la dirección de la compañía con una fuerte vocación de liderazgo. Bajo esta nueva conducción, Arcor logra una evolución en las diversas áreas de la compañía, reforzando la calidad, innovación, profesionalismo, integración, compromiso, ética y competencia que la caracterizan desde sus inicios.

Arcor reafirma su decisión estratégica de posicionarse como un jugador de productos de marca con buena posición de precios y continúa aún con mayor solidez su desarrollo internacional. Afianza su posición a través de la constitución de un modelo de distribución "Arcor", y continúa con un activo programa de exportaciones consolidándose como uno de los principales exportadores de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.

5 - La empresa global

En la actualidad Arcor es una empresa líder en Latinoamérica y está entre las 20 compañías globales más grandes de la industria, respondiendo activamente a las demandas de los consumidores locales de 120 países con marcas reconocidas como Butter Toffees, Bon o Bon, Rocklets, Menthoplus, Mr. Pop's, Águila, Noel, Cofler, Dos en Uno, Big Big, Gody, 7Belo y Poosh entre otras.

En esta instancia, el Grupo está consolidado como un jugador activo también en el desarrollo de diversas alianzas estratégicas con jugadores mundiales de primera línea a través de acuerdos de producción y/o comercialización como es el caso con Nestlé y Brach's.

El caso más reciente es la asociación con el grupo Danone en los negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile, dando origen a la mayor empresa de galletas de América del Sur bajo una sociedad denominada Bagley Latinoamérica SA. Esta sociedad está integrada por marcas altamente reconocidas en los mercados locales como Formis, Maná, Saladix, Hogareñas, Sonrisas, Merengadas, Criollitas, Rumba, Opera, Aymoré, Triunfo y Seltz y muchas más.

Con 35 plantas (27 en Argentina, 4 en Brasil, 3 en Chile y 1 en Perú), un volumen de producción de 2 millones de kilos diarios y marcas líderes en América del Sur, desarrolla actividades comerciales en más de 120 países de todo el mundo.

3.5.1.2 Visión y filosofía de la empresa Arcor

Visión empresaria:

"Queremos convertirnos, en los próximos años, en la empresa de golosinas y chocolates número uno en el mercado de las Américas". Nuestro compromiso se expresa en las cinco palabras que definen nuestro eslogan: "Le damos sabor al mundo".

Filosofía empresaria que animan toda la gestión del Grupo:

- * Amor y compromiso con los países en los que actúa.
- * Vocación latinoamericana e internacionalista.
- * Confianza en nuestra gente.
- * Creatividad e innovación.
- * Vocación de liderazgo en todos los niveles de la organización.
- * Visión y pensamiento de largo plazo.
- * Espíritu de mejora continuo.
- * Compromiso de la mejor calidad al mejor precio.
- * Humanismo y solidaridad.

3.5.1.3 La inserción externa de la empresa

Desde sus primeras exportaciones a fines de los años sesenta, Arcor ha venido desarrollando una participación creciente en el comercio internacional, tendencia que se ha acelerado en la década de 1990. Este desempeño se apoyó básicamente en la decisión corporativa de mantener la posición en los mercados ya abiertos, independientemente de la coyuntura y de la variación de los términos del intercambio.

La temprana definición de una clara estrategia exportadora fue un elemento decisivo para su trayectoria de largo plazo; esta estrategia se fue consolidando más recientemente a partir del desarrollo de una extensa red de oficinas comerciales y canales propios de distribución, así como también de un proceso de internacionalización productiva a través de inversiones directas en el exterior.

Las ventas externas alcanzaron su máximo en el año 2000, con 217,8 millones de dólares, lo que representa el 18.8% de las ventas totales de la empresa. Esto obedece a incrementos significativos en los valores exportados, por penetración en nuevos mercados, por la consolidación de productos de alcance global, por el desarrollo de estrategias de exportación específicas, entre otras causas.

Como parte de su estrategia exportadora, Arcor ha establecido en los últimos años acuerdos específicos con otras empresas para el desarrollo de productos con la marca del destinatario, destacándose entre ellos el aprovisionamiento a la cadena estadounidense Wal Mart y a la francesa Carrefour.

También se han ampliado algunas líneas de proceso a efectos de atender los mayores requerimientos de la demanda externa. Estos son los casos de las actuales inversiones en la planta de Arroyito, a efectos de duplicar su capacidad de producción de caramelos de leche y satisfacer de este modo la expansión de la demanda proveniente de China, Sudáfrica, India y México; y el proceso de inversiones y reestructuración asociado con atender los nuevos requerimientos de Estados Unidos.

Estas tendencias están conformando la consolidación de una participación creciente del área extra-Mercosur en la corriente de exportaciones de la firma.

La estrategia tendiente a una mayor presencia en los mercados internacionales se completa y se potencia con la decisión de ampliar sustantivamente la capacidad productiva de la empresa fuera de Argentina. En este sentido el desarrollo por parte de Arcor de una red multinacional de producción y comercialización desempeña un papel central en la perspectiva de una mejor penetración en los mercados externos con marcas propias y productos diferenciados, siendo éstos los que permiten mejorar el margen de rentabilidad en el negocio exportador.

La expansión internacional de Arcor en la década reciente es una parte esencial del proceso de modernización y reestructuración de la empresa ante un contexto relativamente inédito de apertura y competencia con las principales empresas transnacionales. Las ganancias de competitividad requieren un aprovechamiento integral de las economías de escala, y la apertura de nuevos mercados permite superar las limitaciones de tamaño y dinamismo del mercado doméstico. A su vez el despliegue internacional de capacidad productiva facilita el acceso y penetración a ciertos mercados de alta prioridad estratégica que, de otra forma, no podrían ser atendidos. Hay que destacar que este aspecto no sólo involucra un crecimiento de los volúmenes físicos de la oferta exportable, sino que adquiere una dimensión cualitativa absolutamente determinante en la medida en que también supone un proceso de upgrading de producto.

A continuación se expone un cuadro y un gráfico en los que se representa la participación de las ventas en el exterior en las ventas totales de la empresa.

Cuadro N° 20

Participación de las ventas en el exterior en las ventas totales

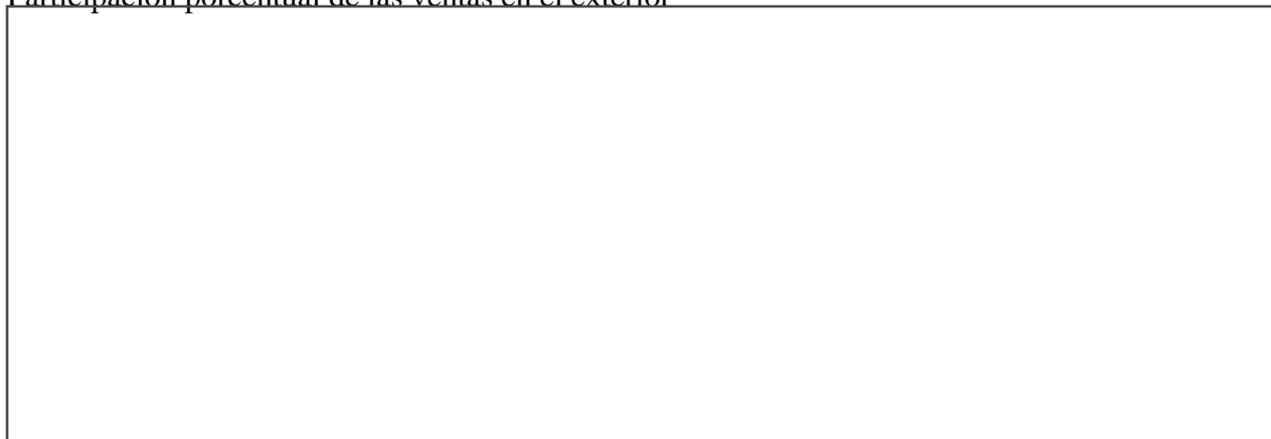
(En millones de dólares)

Año	En Argentina	En el exterior	Total
1991	339	49	388
1992	412	66	478
1993	501	63	564
1994	587	144	731
1995	618	226	844
1996	633	246	879
1997	740	271	1.011
1998	802	398	1.200
1999	775	334	1.109
2000	703	397	1.100

Fuente: elaboración propia en base a datos de la empresa.

Gráfico N° 15

Participación porcentual de las ventas en el exterior



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Al analizar las mismas poder observar, que las ventas en el exterior han mantenido una tendencia creciente que se mantiene a lo largo de los años; esto tiene su justificación en el hecho de que la empresa a desarrollado una prolija estrategia de internacionalización teniendo en cuenta los factores determinantes del éxito en el extranjero.

A su vez, este crecimiento y esta consolidación como empresa de vanguardia es consecuencia de la constante incorporación de los últimos adelantos tecnológicos, la construcción de varias plantas consideradas como modelo en Latinoamérica y el mundo, alcanzando altos estándares de productividad, eficacia y competitividad en los mercados extranjeros.

Para complementar estos datos, creemos conveniente exponer a continuación un cuadro que manifiesta las exportaciones de la empresa expresadas en miles de dólares, ordenadas por destinos, para el período que abarca desde el año 1994 hasta el año 2000.

En las mismas se observa que la evolución es positiva y que el incremento que manifiestan las exportaciones es constante en la mayoría de sus destinos.

Cuadro N° 21
Exportaciones por destino 1994-2000
(En miles dólares)

Destino	1994
2002	80.000
2003	360.000
2004	1.250.000
2005	2.000.000*

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Arcor.

* Estimado de cierre.

Grafico N° 16
Ventas de Arcor en el mercado de la nostalgia en el Estado de Florida



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Arcor.

Cómo visualizamos, el crecimiento no es menor. A este éxito se le atribuyen algunos factores, mencionaremos algunos de ellos.

La empresa ha incrementado su presencia en el Estado de la Florida, por un acontecimiento que presenta el medio y que ha sabido comprender para luego adaptarlo a su funcionamiento. En Estados Unidos, son de vital importancia las llamadas cuatro estaciones que son fechas particulares del año en las que el consumo de golosinas se incrementa en gran medida; estas son: Pascuas, Halloween, Día de San Valentín y Navidad.

Teniendo en cuenta esta particularidad que presenta el sector, la empresa decidió realizar presentaciones especiales para estas fechas. Es por ello, que las ventas para este año se han incrementado en forma importante, debido a que se ha realizado una presentación para Navidad,

es decir, para esta fecha en particular se exporta un paquete que incluye Pan dulce, Budines, etcétera, que forman la oferta para esta estación, lo que ha incrementado notablemente las ventas. A su vez, así como las ventas han ido creciendo con el transcurso de los años, también se han ganado nuevos clientes, y este factor sin dudas, que ha ayudado al crecimiento experimentado año a año.

Desde el año 2002 hasta el corriente año, los clientes han demostrado una evolución valiosa que ponemos a muestra en la siguiente tabla.

Cuadro N° 23

Evolución del incremento de los clientes de la empresa

Años	Cantidad de clientes
2002	2
2003	3
2004	6
2005	14

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Arcor

La empresa comercializa todos sus productos bajo la marca Arcor, se prevé la realización de una marca privada para este año, que obtendrá el 5% aproximadamente de las ventas totales.

Como hemos analizado el crecimiento de los clientes es notable, esto entre otros factores, se debe que la demanda de estos productos de la nostalgia ha crecido junto con el aumento de la población hispana en el Estado de Florida.

La oferta de productos exportados por la empresa a este Estado esta integrada por los siguientes ítems, los cuales están clasificados por orden de importancia:

- > Galletitas,
- > Chocolates,
- > Alimentos y Caramelos (más de 150 ítems, entre productos de ventas diarias y los productos incluidos en la oferta de Navidad).

Oferta de productos Arcor para el mercado de la nostalgia en el Estado de Florida

En el Anexo 4 se presentan los productos que integran la oferta de productos Arcor para el mercado de la nostalgia en el Estado de Florida.

Los mismos se presentan agrupados en la División dulces de la empresa, a su vez debido a la importancia en ventas, se encuentran distribuidos en productos de ventas diarias e ítems de productos que se ofrecen en la época navideña.

3.6 El mercado de la nostalgia

En esta etapa del trabajo se desarrolla un análisis del mercado de los consumidores que viven en el Estado de Florida y que conservan características de compra y hábitos de consumo similares a los que tenían en su lugar de origen.

Este grupo de consumidores, con características particulares que se expondrán más adelante, concentrará nuestra atención a lo largo de toda la investigación.

En la recolección de datos para la elaboración de este apartado, se acudió a diferentes fuentes de información. Un importante papel tiene la información proporcionada por la página de Internet de la Cancillería Argentina; la cual publica informes del mercado de alimentos y bebidas en Estados Unidos; las entrevistas otorgadas por personal de la empresa Arcor; suplementos del diario La Nación de Comercio Exterior y otros periódicos; además de diferentes fuentes que serán citadas según corresponda.

3.6.1 Oportunidades en el mercado internacional

Una oportunidad comercial es una circunstancia que ofrece un mercado o un nicho de mercado en un momento determinado; esta en manos de los estrategas permanecer alerta a estos movimientos circunstanciales que se presentan, y una vez focalizados poder desarrollar algún plan que permita absorber los beneficios potenciales que promete la situación.

Consideramos que siempre es bueno explorar las nuevas oportunidades que pueden ofrecer algunos mercados internacionales, las cuales podrían incrementar los beneficios de algunos sectores, en este trabajo, nos referimos a las posibles oportunidades comerciales que surgen en el sector de las golosinas y galletitas en Estados Unidos para la empresa Arcor.

Particularmente, en el mercado del Estado de la Florida (Estados Unidos) existe un factor que despierta el interés de algunas empresas, entre las cuales se encuentra Arcor, debido a que ha desarrollado un prometedor desempeño. Estamos refiriéndonos a la evolución positiva de las ventas que ha experimentado el mercado de las golosinas y galletitas, destinados a latinoamericanos presentes en este mercado; atribuimos este hecho mayormente a la creciente presencia de estas personas en el lugar, que conforman hoy un particular nicho de mercado, con buenas perspectivas en su crecimiento.

La población producto de las migraciones latinoamericanas a los Estados Unidos ya constituye un porcentaje importante de los habitantes de ese país y su tasa de crecimiento es mayor a la de todos los grupos sociales presentes en el mismo.

El mercado hispano en Estados Unidos

En noviembre del 2004 la población de origen hispano en los Estados Unidos era de 35 millones de personas.

Un dato para destacar es que el nivel de ingreso y de vida es cada vez más elevado; al mismo tiempo que estos habitantes demandan productos de las regiones de donde son originarios. A este fenómeno la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México lo ha llamado "El Mercado de la Nostalgia", el cual afirman que está en franca expansión. Además expresan que la mayoría de los empresarios y distribuidores de estos productos son de origen hispano, y estos tratan de adicionar nuevos productos para diversificar su oferta.

Una referencia de fundamental interés para el desarrollo de este tema es el que publica la Subsecretarias de Desarrollo Rural mexicana, cuando expresa que un segmento creciente de la población no hispana, por ejemplo, anglosajona, oriental, negra es también consumidora de estos productos llamados no tradicionales o "exóticos".

Distintas opiniones de la situación del mercado de la nostalgia

De un artículo sobre el análisis del mercado de la nostalgia elaborado por el Centro para la Internacionalización de las Pymes (*Exportapymes*), titulado los “Exportadores de Latinoamérica ven excelentes perspectivas en Estados Unidos”, publicado en Pro-Chile se han tomado apreciaciones interesantes de importantes personalidades. A continuación se presentan una síntesis de algunos comentarios del escrito.

“El sector exportador de alimentos de América Latina considera que el mercado hispano de Estados Unidos ofrece excelentes perspectivas para ampliar a medio plazo la oferta de aromas y sabores de la región. Con un mercado de cuarenta millones de latinos con un poder adquisitivo de unos 581.000 millones de dólares y una gran nostalgia por los alimentos de sus países, las oportunidades para las empresas no pueden ser mejores, dijeron en Miami representantes comerciales latinoamericanos para la mencionada institución”.^[58]

El Director de la Oficina de Promoción de Comercio de Chile (Pro-Chile), Hugo Lavados, declaró: “Creo que las empresas chilenas han incursionado menos de lo que se debería en el mercado hispano de EEUU y aquí hay oportunidad de nichos para productos específicos”. Tras destacar que hablar del mercado hispano es un concepto muy amplio porque el hábito de consumo, por ejemplo, de los mexicanos es diferente al de los cubanos, subrayó que hay productos que son más comunes entre los latinoamericanos y que deberían ser explorados por las empresas chilenas.

Marcelo Elizondo, Director Ejecutivo de la Fundación Exportar de Argentina, también se mostró optimista con el mercado estadounidense. Revela: “Para nosotros las perspectivas son las mejores. De hecho, la Fundación Exportar tiene en marcha una serie de programas estratégicos apuntando al mercado hispano de alimentos y bebidas, incluyendo alianzas con minoristas y cadenas de supermercados”.

Argentina percibe que hay varios productos que tienen mucho potencial de inserción en el mercado de EEUU que van desde dulces hasta vinos, según el directivo.

“En definitiva sería desarrollar en un mercado culturalmente similar al nuestro una serie de negocios vinculados al sector de alimentos y bebidas que es el rubro más poderoso de las exportaciones argentinas”, agregó.

Las exportaciones totales de Argentina en el 2004 fueron de alrededor 35.000 millones de dólares y de este volumen las ventas a EEUU “son un poco más del diez por ciento”.

“De las exportaciones totales, alrededor de la mitad tienen que ver con alimentos y bebidas, incluyendo granos, lácteos, jugos concentrados”, señaló.

Elizondo acotó que “el mercado estadounidense no es un mercado en el cual las exportaciones de alimentos y bebidas argentinas tengan una importancia relativa tan grande como deberían”.

Este hecho lo atribuyó a que el país exporta alimentos básicamente a Europa, Asia, Pacífico y a buena parte de sus vecinos latinoamericanos, pero en EEUU prevalecen los productos industriales.

3.6.2 Definición del mercado de la nostalgia

Nostalgia significa añoranza de determinados lugares o sitios. Al referirse a los alimentos, nos indica aquellos que están en la mente de los consumidores latinoamericanos, en forma latente por satisfacer los deseos de consumir productos que anteriormente formaban parte, en su lugar de origen, de su forma habitual de consumo y, a pesar de la distancia, quisieran que sigan estando presentes.

Nos referimos a un mercado con características particulares; y a pesar de que en Latinoamérica existe una diversidad cultural entre las personas de las distintas regiones que componen América

del Sur, es cierto que comparten numerosas particularidades, las cuales al estar presentes en estos consumidores nos permiten la agrupación dentro de un nicho de mercado concreto que los aglutina.

El nombre que recibe este mercado es utilizado por varias entidades, las cuales se refieren a un nicho de mercado concreto formado por latinoamericanos residentes en Estados Unidos, que se encuentra afectados al momento de hacer la elección de productos por el sentimiento de la nostalgia.

Este mercado representa para Arcor una de las puertas de entrada para colocar su nombre y productos en el mercado del Estado de la Florida.

Podemos decir que no muchas empresas investigaron este tema anticipadamente, ya que no cautivo la atención de las empresas hasta tiempos recientes, en los cuales han surgido estudios que permiten verlo como una verdadera oportunidad de negocios; a pesar de esto el mercado de la nostalgia lleva numerosos años en desarrollo en el mercado estadounidense.

Principalmente formado por inmigrantes de diferentes regiones americanas que atraviesan diferentes etapas en su proceso de adaptación, este mercado ha experimentado un crecimiento continuo lo que despierta hoy el interés de las empresas por hacer un análisis de la forma correcta de enfrentar este mercado.

3.6.3 Nostalgia y étnico

Es necesario realizar una diferenciación entre estos dos términos debido que al leer bibliografía o artículos relacionados aparecen muchas veces confusos.

Nostalgia no es lo mismo que étnico.

Nostalgia significa “tristeza por estar ausente de la patria, del hogar o de los seres queridos. Pena por el recuerdo de algún bien perdido; añoranza de determinados lugares o sitios”[59]; mientras que Étnico se refiere a “perteneciente a una nación, o raza, o propio de ella; gentilicio”[60]; es preciso hacer esta aclaración ya que estas palabras designan dos mercados diferentes, pero relacionados.

Para dar una primera aproximación al tema podemos decir que para la empresa todo lo relacionado con este mercado de la nostalgia recibe un trato igual al mercado local, es decir, es tratado como una extensión del mercado nacional.

En el mercado étnico la persona ya está en un proceso de “aculturación”[61], en este influyen dos variables de psicología, una de ellas la educación y la otra el Síndrome de Ulises.

En los últimos años los flujos de población migrante latinoamericana a otros países tienden a influir en los mercados de destino de los productos exportados.

Cómo ya hemos señalado, los emigrantes latinoamericanos ya constituyen un porcentaje importante de la población estadounidense (casi un 13%); su tasa de crecimiento es mayor a la de todas las demás etnias en ese país, y cuentan con un ingreso muy dinámico (5 o 6 veces mayores que en sus países de origen). Por estas razones, representan una fuente de demanda potencial importante de productos provenientes de sus naciones. En particular los productos de la nostalgia, que tienen la característica de dirigirse a mercados altamente diferenciados y, aunque deben cumplir con normas sanitarias y fitosanitarias, no necesitan desarrollar una innovación tecnológica muy costosa para ingresar a este nicho en el mercado estadounidense.

Tal como lo expresa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “los productos de nostalgia están integrados por los bienes y servicios que forman parte de los hábitos de consumo,

cultura y tradición de los diferentes pueblos y naciones. Los grupos que emigran al extranjero generalmente extrañan estos productos, los cuales en muchos casos son difíciles de obtener en los nuevos territorios donde se asientan. Mientras que los productos étnicos son aquellos asociados a un país, pero que en el exterior los consumen tanto los nacionales como otros grupos de población. En este sentido, los productos étnicos han logrado penetrar en mercados de mayor dimensión”. [62]

Estos productos están integrados por alimentos, bebidas, artesanías, vestuario, música, etc.

3.6.4 Demanda potencial de productos destinados a hispanos en Estados Unidos

A continuación veremos el mercado estadounidense como una fuente potencial de demanda para productos que consumen los hispanos.

Una proporción creciente de la población latina ha emigrado de manera definitiva hacia los Estados Unidos, lo cual tiene importancia como fuente de demanda de productos destinados a los latinos. Esa población continúa aumentando, como se aprecia en los datos de inmigrantes que pasan a ser residentes permanentes en los Estados Unidos.

Es importante observar que el grupo de población latina o hispana en general es el que crece a la tasa demográfica más elevada, y representa una proporción cada vez mayor del total poblacional, mientras que la población asiática, afroamericana y blanca tienden a ocupar una proporción cada vez menor. Así, los 35 millones de latinos significan aproximadamente, un 13% de la población, superando a la población afroamericana (12%).

Cuadro N° 24

Población de origen hispano en los Estados Unidos 1980-2000 y Proyecciones 2005-2030

En miles

Años	Población	Como % de la población total
1980	14.609	6.4 %
1985	18.368	7.7 %
1990	22.379	9%
1995	27.107	10.3 %
2000	32.440	11.7 %
2005	38.189	13.3 %
2010	43.688	14.6 %
2015	49.255	15.8 %
2020	55.156	17 %
2025	61.433	18.2 %
2030	68.168	19.4 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos de US Census.

Las estimaciones indican que la población de origen hispano alcanzará los 55 millones de personas en 2020 y los 68 millones en 2030 (19,4% de la población total de los Estados Unidos, en comparación con el 6% de 1980)[63].

Grafico N° 17

Población de origen hispano en los Estados Unidos, 1980-2000 y Proyecciones 2005-2030



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CEPAL (US Census).

* Rasgos básicos del consumidor estadounidense

Este apartado se realizó en base a datos obtenidos de un estudio de la confitería de azúcar realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto.

Las preferencias del consumidor estadounidense están cambiando como consecuencia de la menor proporción de niños entre la población, del envejecimiento del segmento de los baby boomers (niños de la posguerra) y de la presencia de diferentes grupos étnicos. Se trata de una población cada vez más preocupada por las calorías que consume y por una dieta saludable.

Según este estudio, los rasgos básicos del consumidor estadounidense y sus patrones de consumo obedecen a los siguientes puntos:

- V En primer lugar, uno de los factores a tener en cuenta antes de exportar a Estados Unidos es la diferencia de gustos.
- V La estructura tradicional familiar está desapareciendo, siendo cada vez más habituales los núcleos familiares monoparentales.
- V La diversidad cultural que posee EE.UU. hace que el consumidor se distinga por ser abierto a nuevos sabores y productos de otros países, buscando siempre la variedad y la innovación.
- V Cabe destacar la demanda de sabores más fuertes y refrescantes, destinados al segmento de población más maduro.
- V La tendencia apunta a un crecimiento de la demanda de productos sin azúcar, bajos en grasa, con colorantes y aromas naturales.
- V Incremento en el poder adquisitivo de los niños, lo cual permite incrementar los precios de ciertas golosinas.
- V Las preferencias del sector infantil apuntan hacia el caramelo acompañado por un juguete o elemento lúdico. Así mismo, destaca la importancia de la presencia de los personajes que aparecen en las series o películas acompañando al caramelo.

3.6.5 Características de los productos del mercado de la nostalgia

- > Se trata de productos con los que los emigrantes residentes en los Estados Unidos están familiarizados; existe una relación de afinidad con el producto, hay un público interesado en comprar el producto.
- > La demanda refleja una confianza del consumidor en el producto, pues ya cuenta con información sobre el mismo y a su vez, es un bien de su preferencia.
- > Son productos que tienen ventajas comparativas, debido a que ya se ha establecido una preferencia por el producto, podemos atribuir esto a cuestiones de cultura, arraigo, nostalgia, lo cual los convierte en bienes altamente diferenciados.
- > Presentan un consumo permanente, es decir, el cual no está asociado a la moda sino a la cultura y al arraigo a los países de origen de esas personas.
- > Son mercados con un potencial de demanda considerablemente mayor a la que existe actualmente, “ya que muchos productos serían consumidos por la población hispana en los Estados Unidos si estuvieran disponibles. El hecho de que no estén al alcance de la mano se puede atribuir a que estos productos no cumplen con las normas de calidad o sanitarias y fitosanitarias para ingresar al mercado de los Estados Unidos de manera comercial formal, o que aún no han desarrollado los canales de comercialización necesarios[64]”.
- > Si bien las exportaciones de estos productos no tienen aún un peso significativo en el total de importaciones que realiza Estados Unidos (casi 2% en el periodo 1990-2001), totalizaron 22.400 millones de dólares en 2001, según datos de las Naciones Unidas (CEPAL) estas cifras están desarrollando importantes aumentos.

3.6.6 Cómo se encuentra actualmente este mercado en el Estado de Florida (EE.UU.)

Las tendencias que presenta el mercado de la nostalgia en Estados Unidos indican que se encuentra en expansión, con un número creciente de nuevos consumidores y que continúa poco explorado.

Actualmente los productos de la empresa Arcor que conforman este mercado se encuentran a la venta en pequeños almacenes donde se venden de la misma manera que se hace en el mercado nacional, es decir, sin adaptación alguna.

De acuerdo a la Asociación Nacional para el Comercio de Alimentos de Especialidad (NASFT), además de poseer una gran variedad de grupos étnicos, esta es una de las regiones de los Estados

Unidos con mayor índice de consumo per cápita de productos alimenticios de especialidad.

Perspectivas del mercado

Una publicación realizada por la Cancillería Argentina del corriente año, afirma que las estadísticas respecto al tamaño de la industria para el mercado de alimentos como golosinas y galletitas para los consumidores latinos en el Estado de Florida han crecido a una tasa considerable durante los últimos años.

Luego de haber investigado el sector de golosinas y galletitas, y de habernos interiorizado con diferentes fuentes con el tema de estudio, podemos decir que uno de los mercados con mayor crecimiento, y que presenta posibles oportunidades de negocio es el mercado de los hispanos localizados en Estados Unidos, y una de las mayores áreas de concentración de población latina es el Estado de Florida.

Primeramente, la venta de estos alimentos se realizaba en tiendas especializadas, pero sin embargo actualmente las ventas de estos productos están creciendo en los supermercados también. Expertos de la industria esperan que el actual crecimiento para las ventas de estos alimentos continúe durante la presente década.

“Se estima que la reciente tendencia de los supermercados norteamericanos de incorporar cada vez más todo tipo de alimentos a sus góndolas llevará a un aumento en el consumo por parte de los consumidores que no están dispuestos a visitar un negocio especializado en estos alimentos, pero compran estos productos cuando los mismos están disponibles en el supermercado en el que normalmente realiza sus compras”. [65]

Las cadenas de supermercados más importantes presentes en Florida incorporan cada vez en mayor medida estos productos, diferenciándolos algunas veces en góndolas específicas, las grandes marcas fueron las primeras en detectar estas tendencias, descubrieron su potencial y comenzaron a certificar algunas líneas; en la Argentina la empresa Arcor y el frigorífico Las Lilas ya lo hacen.

La nostalgia en los actos de compra ¿esta siempre presente?

La nostalgia es, según la Real Academia Española, “pena de verse ausente de la patria o de los deudos o amigos; tristeza melancólica originada por el recuerdo de una dicha perdida. (Del griego ?????? y -algia)” [66].

Cuando el latinoamericano llega a la nueva región donde ha emigrado aún conserva sus antiguos hábitos de consumo; aun guarda sus gustos y preferencias; sin embargo a medida que empieza a pasar el tiempo esta persona comienza a adaptarse a este lugar con su cultura incluida, es por esto que cambian algunas de sus actividades y empiezan a modificarse sus gustos, lo que lleva a una pérdida o transformación de la cultura que traía de su tierra.

En este proceso de adaptación permanente que experimenta el inmigrante, según nos explicaba en una conferencia mantenido con un especialista del tema ubicado en la sede permanente de Arcor en el Estado de Florida, influyen básicamente dos variables importantes en este proceso: la educación y el llamado “Síndrome de Ulises”.

Con la educación del individuo nos estamos refiriendo a los hábitos que trae ya incorporados desde su lugar de origen. Estos generan la necesidad de hacer permeable su cultura, para poder adaptarse a nuevos elementos que presenta el entorno. El individuo buscara acostumbrarse y sentirse parte de esta nueva cultura, en este caso dentro del Estado de Florida.

La nostalgia que la persona siente en principio esta latente, sin embargo con el pasar del tiempo va

desapareciendo, debido a que el consumidor realiza constantes esfuerzos por dejar de lado esta sensación de tristeza y lograr establecerse física y psicológicamente en este lugar. Es preciso aclarar que hasta que este proceso se desarrolla transcurren varios años en los que el inmigrante va transitando diferentes estadios. En numerosos casos los inmigrantes atraviesan el Síndrome de Ulises, una enfermedad social que traspasan numerosos inmigrantes al llegar al nuevo escenario en el que convivirán con una cultura diferente, lo que en muchos casos genera un gran estrés en ellos, debido principalmente a dos factores, por un lado, la necesidad de lograr una rápida adaptación, y por otro, la ausencia de sus afectos.

Debido a que la explicación de este punto requiere un análisis extenso y detallado, incorporamos en el apartado Anexo 5 una explicación completa del Síndrome de Ulises.

Conclusiones

Si conjugamos el crecimiento poblacional experimentado en los últimos años en el Estado de la Florida (EE.UU.) y sus proyecciones de crecimiento producto de las inmigraciones latinoamericanas, con estas sensaciones anímicas que experimentan las personas, vemos claramente que existe un mercado que anhela consumir productos de su tierra, lo que sucede es que las formas, las cantidades y los lugares donde adquieran los productos irán cambiando; debido a que a medida que vayan evolucionando en sus procesos de conjugar ambas culturas pasarán a desarrollar otros hábitos que asumirán como propios; es a estos movimientos a los que la empresa debe estar alerta para poder acompañar esta evolución y estar siempre presente en sus costumbres.

3.6.7 Cómo funciona Arcor en el mercado de la nostalgia

Las ventas de Arcor en el mercado de la nostalgia de Florida, han aumentado sostenidamente como se mostró en el capítulo anterior (Arcor y Florida).

Esto es consecuencia, entre otros factores, a que este mercado está siendo monitoreado permanentemente, la empresa posee una filial con oficinas comerciales en este Estado, lo que permite el estudio del mercado y el desarrollo de las acciones para insertarse en el mismo, y de esta forma ir ganando cada vez mayor presencia en el mercado tanto del Estado de la Florida como de Estados Unidos en general.

Para Arcor el mercado de la nostalgia, según mencionó personal de la empresa en una de las entrevistas realizadas, representa una puerta de ingreso al importante mercado del norte. Debido al constante movimiento migratorio que experimenta la región y al consecuente crecimiento del mercado, la empresa está interesada en el estudio de este mercado.

A continuación se realizará un análisis para ver cómo actúa Arcor en este nicho de mercado, con el objeto de poder interiorizarnos de la situación y poder, posteriormente, realizar un correcto análisis estratégico.

Análisis de las 4 P del marketing para este nicho de mercado

Para la realización de este punto se ha consultado numerosa bibliografía debido a que para poder desarrollarlo correctamente es necesario conocer el funcionamiento cotidiano en el que se desenvuelve el mercado estadounidense de las golosinas en general, es decir los movimientos básicos que realizan los consumidores para adquirir estos productos.

Entre las fuentes consultadas han sido de gran utilidad documentos publicados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, así como también documentos elaborados por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto, entre estos “El mercado de la confitería de azúcar en Canadá”.

Se estructura de la siguiente manera; primero se describe el funcionamiento del sector de golosinas para Estados Unidos en general, y al final de cada punto se hace mención al funcionamiento particular de los productos Arcor en el mercado de la nostalgia para el Estado de Florida.

Producto

Podemos hacer una definición de los productos por categorías y por familias, a continuación lo exponemos, sin embargo queremos aclarar que esta clasificación no es restrictivo, es decir, pueden existir otras clasificaciones y variedades, esto es ilustrativo.

V Por categorías

- > Caramelos: masas obtenidas por concentración o mezcla de azúcar y/o azúcares en un porcentaje mínimo del 50% sobre el producto final, a las que se les añaden o no otros ingredientes y/o aditivos autorizados. Algunas de las variedades de estos son: caramelos duros, masticables (*toffee*), blandos, comprimidos y pastillas de goma (espumas dulces y frutas niza).
- > Goma de mascar o “Chicle”: preparado elaborado con una base masticable plástica (natural o sintética) e insoluble en agua, azúcar/-es y otros ingredientes y/o aditivos autorizados. En variedades de inflables (*bubble gum*) y masticables (*chewing gum*).
- > Confites: obtenidos al recubrir distintos núcleos de otros productos alimenticios con azúcar/-es, coberturas, chocolates y otros ingredientes y/o aditivos autorizados.

Variedades: Grageas (peladillas y grageas o pastillas de otros frutos secos), garrapiñadas y fruta bañada de chocolate. Requisitos específicos: almendra, otros frutos secos y chocolate o cobertura.

- > Golosinas: productos que sin pertenecer a los grupos anteriores, están elaborados con azúcares y otros ingredientes y aditivos autorizados. Algunas variedades sin carácter limitativas son:

Geles dulces: obtenidos por gelificación de almidones o féculas que, como tales o formando parte de harinas, componen en más de un 30% una mezcla de azúcar/-es y gelificantes.

Dulces de regaliz: elaborados con azúcar/-es, almidones o féculas, harinas y dextrinas a los que se incorpora extracto de regaliz, “pasta hecha con la raíz de esta planta (regaliz), y que se toma como golosina en pastillas o barritas”[67].

Espumas dulces (*marshmallows*): obtenidos de soluciones concentradas de azúcar/-es a los que se incorporan agentes gelificantes y/o espumantes que les confieren esponjosidad y consistencia no elástica.

Fondants: obtenidos de soluciones concentradas de azúcar/-es, cuyo proceso de elaboración les confiere una estructura plástica.

V Por familias:

- Goma de azúcar o brillo (*jellies*)
- Espumas dulces (*marshmallows*)
- Caramelo con palo (*hard boiled candy*)
- Caramelo blando (*toffee*)
- Regaliz (*licorice*)

Chicle grageado (*bubble gum dragees*)

Importancia de estos productos en el mercado estadounidense

Como mencionamos al principio del trabajo, la industria de los artículos de confitería está en función a las ventas, dividida en dos grandes subsectores, por un lado, los artículos de confitería con azúcar y con chocolate, y por otro de la industria del chicle; la proporción sobre el total de las ventas que representa cada uno es el siguiente (datos de *Agriculture and Agri-Food Canada*) para los primeros el 81% (siendo el chocolate el que abarca la mayor proporción) y para la industria del chicle 19%.

Chicles

La preocupación por una vida más saludable hace que se hayan incrementado las ventas de productos sin azúcar. Se destaca el incremento de la presencia en este mercado de los chicles sin azúcar, que representan el 80% de las ventas totales de los chicles. La popularidad de este producto hace que este mercado haya no sólo sobrevivido sino que es más grande ahora que hace una década. El potencial de crecimiento está enfocado a la creación de nuevos y más intensos sabores en el chicle sin azúcar, así como a proporcionar un mayor número de cualidades funcionales, como puede ser el cuidado dental. Un ejemplo de esto es el caso de Colgate, quien ha aprovechado su imagen dentro de la salud dental para sacar al mercado chicles para el cuidado dental: “Colgate Dental Gum” con tres sabores diferentes: Peppermint Blast, Spearmint Sensation y Sparkling Mint Whitening.

Otro de los puntos a tener en cuenta para este producto es el reconocimiento de la marca junto con la ubicación del mismo en el lugar de compra, que supone uno de los principales motivos de repetición de la compra.

Caramelos

Los caramelos de sabores fuertes, como los refrescantes de menta, son productos estrella, de mucha aceptación, incluso entre los consumidores adolescentes, acompañados de un divertido envase.

Dentro de esta categoría se destacan los caramelos de pequeño tamaño con sabor a menta, cuya presencia en Estados Unidos es relativamente nueva. Según *Grocer Today* su pequeño tamaño, sabor único y gran alcance ofrece a los consumidores una mayor satisfacción, distinta a la que han obtenido sus productos predecesores.

El caramelo duro es un producto que se encuentra en un momento de estancamiento. Se trata de un producto que, en función del tipo de consumidor al que vaya dirigido, tendrá unas características u otras.

Para el segmento adulto la preocupación por la salud provoca que los consumidores se decanten hacia productos sin azúcar y ricos en vitaminas y minerales. Se trata, por tanto, de consumir productos que les ofrezcan confianza, en los cuales es importante la diferenciación a través de la marca.

En cuanto al segmento infantil, el elemento innovación, juguete, o el carácter popular de la televisión o del cine que pueda tener el caramelo, son los principales elementos impulsores de la compra.

En cuanto al caramelo duro a granel, los productores, cada vez más, intentan diferenciar su producto. En las tiendas especializadas existen marcas que utilizan dispensadores diferentes para

su producto, donde el consumidor final diferencia e identifica fácilmente el producto y adquiere la cantidad deseada.

En Norteamérica en general, existe una variedad muy popular dentro del caramelo blando llamada *Jelly beans*. Se trata de gomas cubiertas de una capa dura de caramelo en forma de habichuela. Es un producto que se vende mayormente a granel en tiendas especializadas.

Su principal productor es Herman Goelitz, Inc. (compañía estadounidense), con la marca Jelly Belly. El éxito de esta compañía consiste en que ha sido capaz de diferenciar claramente su producto mediante la grabación de su marca en cada caramelo, además de la colocación de dispensadores diferenciados y separados del resto en el punto de venta. La gran variedad de sabores junto con el envasado de sus productos en multitud de envases y tamaños (bolsitas, múltiples cajas pequeñas y una Bean Machine, mini dispensador de los caramelos) han sido otro de los puntos que lo ha diferenciado del resto.

En el norte los productos de regaliz son vendidos tanto recubiertos de azúcar como sin cubrir (brillantes). Su venta es tanto a granel como envasada en bolsas o paquetes con pesos determinados, siendo aquéllos que están envasados los que poseen una mayor variedad de tamaños.

Unos de los productos en decadencia es el *marshmallow*, tanto los rellenos con crema de chocolate como los cubiertos de fruta. Los que están decorados y envasados en bonitos envases son los más demandados.

Los productos que integran la oferta para el nicho de mercado de la nostalgia son limitados, es decir, no integran este grupo todos los productos que la empresa exporta a Estados Unidos, debido a que no todos están ligados a este sentimiento de la nostalgia.

Entre ellos podemos mencionar algunos que integran ofertas en épocas especiales, como en Navidad, el pan dulce o los budines. Un producto típico que integra este mercado es el Bon o Bon.

Comunicación del producto

Envases

En el sector de los artículos de confitería con azúcar se destaca la importancia del envase del producto como una de las principales causas que incitan a la compra. El envase representa uno de los principales costes de este producto. Se estima que aproximadamente el 23% del total de los costes de la materia prima está destinado a ese fin.

Los caramelos envasados en paquetes coleccionables y con juguetes son muy populares entre los niños. Los productores estadounidenses están lanzando al mercado golosinas que vienen junto a juguetes de alta tecnología, como es el teléfono móvil o el ordenador (del que, por ejemplo, se obtiene la golosina haciendo clic en el ratón).

De igual forma, están teniendo importancia las golosinas relacionadas con películas y series de televisión populares, como “Los Simpsons”, “Spiderman” o “Barbie”.

Estados Unidos es un país donde en determinadas fechas (por ejemplo Halloween o San Valentín) es costumbre regalar caramelos o bombones. La temática de estas fechas se convierte en un atractivo más que el envase del producto, pasando a ser el principal motivo de compra.

El envase con juguete, con diversas formas, y el uso de licencias de personajes populares como Barbie, Pokemon, Spice Girls, entre otros han sido algunas de sus fórmulas (Arcor ha comenzado

recientemente a utilizar esta técnica para algunos de sus productos más populares, como es el caso de Rocklets), junto con el uso de dispensadores personalizados en los puntos de venta.

Aunque en el segmento de caramelos y demás artículos de confitería con azúcar (geles, dulces, pastillas de goma) la publicidad no es tan importante para dar a conocer la marca del producto, sí lo son, junto al envase, las promociones en el punto de venta.

Al tratarse de un producto de compra por impulso, el punto de venta se convierte en el lugar más apropiado para dar a conocer la marca del producto. Es aquí donde los consumidores distinguen y seleccionan lo que van a consumir.

Un tema importante en el mercado de Norteamérica: Embalaje y etiquetado

Existen regulaciones federales y estatales en materia de etiquetado. En términos generales, el sistema de etiquetado en los Estados Unidos se encuentra altamente regulado.

El etiquetado obligatorio es requerido en alimentos procesados en función de diversas regulaciones. La información nutritiva debe proveerse “as packaged” (conforme envasado) para todos los productos y puede adicionarse también una lista con información nutritiva “as consumed” (conforme sea consumida) para cada ingrediente de materia prima de los productos.

Casi todos los alimentos deben contar con una etiqueta que incluya información nutricional y cuente con la definición de la cantidad de porciones, porcentaje de grasas, calorías, colesterol, sodio, y otros componentes. Asimismo debe colocarse el importador del producto. Por otra parte se encuentra pautado el tamaño de la tipografía y la forma en que debe colocarse la etiqueta.

Por las características intrínsecas de este tipo de productos, un envasado y empaquetado distintivo para llamar la atención del comprador es esencial y puede establecer la diferencia entre un producto exitoso y otro que no lo es. Para ello es importante apuntar a la variedad en las formas y tamaños, diseños únicos y colores en el etiquetado.

Por otra parte debe dársele gran importancia al cuidado del envase en el sentido que el mismo respete el medio ambiente. Un gran número de los envases que utilizan cartón, por ejemplo, son reciclados. Por otra parte, se suele evitar el uso de envases de plástico.

La etiqueta es uno de los elementos primarios del marketing de los productos alimenticios. En particular, las características del mercado de alimentos hacen que las empresas deban prestar particular atención a sus características.

* Promoción

La Importancia del Merchandising

Hay que tener en cuenta que la golosina se trata de un producto que sigue una pauta de compra por impulso y los consumidores difícilmente anotan en su lista de la compra sus chicles o caramelos favoritos.

Al tratarse de productos que siguen este comportamiento, necesitan ser vistos por los clientes. Consideramos, que la colocación del producto en el punto de venta, es uno de los principales factores a tener en cuenta a la hora de vender el producto y la clave de su éxito.

Una de las técnicas de merchandising utilizadas en el mercado estadounidense es situar los chicles o caramelos frente al consumidor, si se trata de un producto envasado en solitario o en un solo paquete, o colocarlo en la sección de golosinas si se trata de un multi-pack.

Para determinados productos el cambio en las tendencias ha hecho que su colocación en el punto de venta pase a otro estante distinto al habitual. Este es el caso de los chicles sin azúcar que previenen las caries, que han pasado de situarse junto al consumidor (en el mostrador o caja) a

situarse en la sección de salud dental junto a la pasta de dientes.

Este caso es un claro reflejo de que la mayor preocupación por la salud dental no está reñida con el consumo de chicles, de forma que los productores mantengan e incluso aumenten las ventas de los mismos. Se trata de educar al consumidor en la idea de que el consumo de chicles puede ser beneficioso para su salud, concepto muy distinto del que se ha tenido siempre de este tipo de producto.

Marketing y Promoción

Es común que los fabricantes de golosinas quieran apoyar directamente la promoción de sus productos a través de canales de marketing tales como cupones, anuncios impresos, y comerciales en TV.

Las cuatro principales épocas para la venta de golosinas en los Estados Unidos son:

- > Día de San Valentín (Febrero),
- > Pascuas,
- > Halloween (Octubre), y
- > Vacaciones de invierno: Navidad, Hanukkah(celebración del pueblo judío que comienza el día 25 del calendario judío, dura 8 días y 8 noches, y cae cerca de navidad), Año Nuevo.

A continuación se exponen cuadros que muestran las ventas de golosinas para algunos de estos días particulares comparando estas ventas con el año anterior de medición. Se presentan los datos de Halloween y Navidad.

Cuadro N° 25

Ventas en **Halloween** –Año 2004 (Variación % respecto año anterior)

Food, Drug & Mass excluyendo Wall-Mart

Canal de distribución	FD&M	Supermercados (Food)	Boticas (Drug)	Volúmen, venta en masa (Mass)
Categoría de dulces	% cambio			
Total de golosinas	+2.4%	+1.7%	+4.1%	+1.9%
Dulces con chocolate	+4.5%	+3.1%	+8.2%	+4.5%
Dulces sin chocolate	-2.6%	-3.9%	-3.2%	-1.1%
Halloween Themed candy	+0.9%	-3.8%	-3.4%	+11.4%

Cuadro N° 26

Ventas en **Navidad** –Año 2004 (Variación % respecto año anterior)

Canal de distribución	FD&M	Supermercados (Food)	Boticas (Drug)	Volúmen, venta en masa (Mass)
Categoría de dulces	% cambio			
Total de golosinas	-3.0%	-5.1%	+2.3%	-2.9%
Dulces con chocolate	-3.9%	-6.1%	+5.2%	3.7%
Dulces sin chocolate	-4.3%	-4.1%	-0.8%	-4.5%

Paquetes de regalos de chocolates	+2.0%	+6.1%	-0.2%	+6.8%
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Food, Drug & Mass excluyendo Wall-Mart

Las referencias de los cuadros son las siguientes; cuando se presentan los canales de distribución las ventas pueden ser en:

FD&M: food, drugstores & mass excluyendo Wall-Mart; se refieren a diversos centros comerciales de compra, donde se adquieren diferentes tipos de productos incluyendo productos alimenticios como son las golosinas, excluyendo en todos ellos las ventas que se realizan en las tiendas Wall-Mart.

Food: Supermercados.

Drug/Drugstores: Boticas (boticas, farmacias que no solo venden medicamentos sino también productos de belleza, videos y alimentos simples).

Mass: Volúmen, masa. Son las ventas realizadas para las masas de públicos en general.

La empresa Arcor realiza numerosas funciones de comunicación tanto de packaging, de merchandising, etcétera en el mercado de Estados Unidos en general; sin embargo para el mercado de la nostalgia no realiza en particular ninguna acción.

Entre lo que realiza la empresa, podemos mencionar, las campañas desarrolladas en base a las cuatro estaciones (épocas) de mayores ventas en Estados Unidos, para las que sí realiza acciones en las tiendas norteamericanas.

Para Halloween, Navidad, Pascuas y el día de los enamorados (San Valentín) se realizan acciones, ya que en este mercado es muy característico en estas fechas el regalo de dulces; es por esto que la empresa adaptada ya a su entorno diseña estas tácticas para llegar al público; esto es considerado como una costumbre del lugar por lo que es fundamental tenerlo en cuenta.

Según datos proporcionados por la empresa Arcor, del total de ventas que se producen en el año, prácticamente el *50% de ellas son vendidas en estas estaciones* y el resto en el día a día (everyday).

Precio

En cuanto a los precios finales en los puntos de venta se observa que difieren en función del tipo de establecimiento.

Por un lado, los supermercados son los que venden el producto al precio más barato, junto a las tiendas de “un dólar”, mientras que en las *Convenience Stores* y estaciones de servicio ofrecen los productos a un precio superior.

Un tipo de caramelo duro, como son los Halls en un paquete de 9 caramelos tiene un precio que oscila entre 99 y 1,29 céntimos en función del punto de venta.

Igualmente, el precio de un paquete de chicles sin azúcar, como Trident, oscila entre 0,79 y 0,99 céntimos.

Respecto a los caramelos de goma, el precio varía en función del punto de venta y del tipo de envase. Por ejemplo, una bolsa de 250gr. con marca de distribuidor cuesta 1,29 \$ (Drug Store y supermercado) y 0.99 céntimos en una tienda de “un dólar”.

Si el producto se vende a granel en una tienda especializada o en un supermercado, entonces suele fijarse para un determinado peso y tipo de caramelos.

Por ejemplo, en una tienda especializada el precio puede ser de 1céntimo/gr. para todo tipo de

caramelos, mientras que en un establecimiento tipo “7 Eleven” puede ser de 5 céntimos por unidad.

Para el mercado de la nostalgia en particular, los precios para los productos de la nostalgia también varían básicamente en base al establecimiento o tienda en que se adquieren los productos. Por lo general, están exhibidos en las tiendas de especialidades, en las que se encuentran numerosos productos de Latinoamérica. Es decir, que no hay tanta oscilación de precios puesto que los productos están exhibidos mayormente en determinadas tiendas.

Distribución

Principales puntos de venta de artículos de confitería con azúcar en el mercado estadounidense:

- > *Tiendas especializadas*: aquí además de vender artículos de confitería con azúcar, estos establecimientos suelen vender otros artículos como muñecos o algún juguete, cajas de decoración y, en ocasiones, especias. Es aquí donde más se vende el producto a granel. Se debe destacar su interés creciente por vender productos de mayor calidad y por satisfacer las nuevas tendencias de los sectores emergentes de la sociedad estadounidense.
- > *Supermercados*: La forma más habitual de vender los artículos de confitería con azúcar es a granel o al peso, aunque también se venden envasados.
- > *Convenience Stores*: Se trata de comercios que se destacan por su proximidad al consumidor debido a su gran número, a su horario de apertura flexible al público, (todos los días, las 24 horas) y a su carácter sub-urbano.

Éstos ofrecen una gran variedad de productos como alimentos frescos, fruta, flores, productos alimenticios (café, bagels, sandwiches y pastas). Su objetivo es el proveer al consumidor con todo tipo de alimentos para llevar a casa. Entre ellos se encuentran las golosinas, las cuales se presentan al consumidor en formato de envase.

- > *Estaciones de servicio*: Al igual que las Convenience Stores, se destacan por la flexibilidad de su horario. Poseen una gran cantidad de productos alimenticios, aunque en menor variedad. Los artículos de confitería con azúcar son vendidos envasados (bolsas o paquetes).
- > *Drug Stores*: Son establecimientos que suelen vender productos de droguería, si bien es corriente la venta de golosinas (también envasados).
- > *Franchised Stores*: El contrato de franquicia establece qué adquisiciones y cuáles no deben ser suministradas por su matriz- franquiciadora. Tienen muy poca flexibilidad para adquirir productos fuera de ese esquema excepto cuando han decidido adquirir un “tópico étnico” para competir dentro de su comunidad.

V Canales de Distribución en Estados Unidos

Dentro de los canales de distribución los productos en Estados Unidos se suministran básicamente a través de dos canales:

El primero, mayoritario, son las cadenas de supermercados donde encontramos grandes cadenas, The Great American & Pacific Tea Co. (A&P), Walmart, Costco y K-mart (ya liquidada).

El segundo canal de distribución de gran éxito, lo conforman los denominados distribuidores independientes dedicados a la distribución de productos de mayor calidad que buscan satisfacer

las nuevas tendencias de los sectores emergentes de la sociedad estadounidense con gustos más sofisticados. Los distribuidores independientes se presentan en varios tipos de tiendas:

“Banner independents” (tiendas autónomas que se agrupan con otros independientes para efectos de compras) Compran directamente pero prefieren centralizar sus adquisiciones en bodegas o grupos de compra comunes.

“Full Independents” Cadenas de 8 a 10 tiendas, con más de 25 establecimientos, empiezan a sustituir con gran éxito a las tiendas denominadas “convenience stores” (tiendas de la esquina) sobre todo en las afueras, donde se encuentran las grandes concentraciones de consumidores de renta media-alta. Estas cadenas gourmet o “specialty” están desarrollando un mercado de alta calidad y sofisticación en la presentación de sus productos y compran cada vez mayores volúmenes de productos de importación. Tal es la bonanza de estas cadenas intermedias, que las grandes superficies buscan imitar desde su selección de productos hasta la decoración de las tiendas.

Para las golosinas y demás artículos de confitería con azúcar, se destacan establecimientos especializados, como *Tutti Fruitti* o *Bulk Mine*.

En el mercado del norte, es notable una acusada tendencia hacia la concentración en pocas manos de los canales de distribución, en un mercado ya de por sí limitado en cuanto al número de los competidores. Los rumores de fusiones entre grandes y adquisiciones de los medianos es un hecho innegable.

V Esquema general de la distribución de los artículos de confitería con azúcar

Los esquemas que se muestran a continuación refleja quiénes son los agentes distribuidores de alimentación (foodservice) en Estados Unidos y cuáles son los destinatarios de los productos (retailer).

Por un lado, los fabricantes locales se dirigen principalmente a los “Grupos de Compra” o directamente a las cadenas de supermercados. También lo hacen hacia los *Cash & Carry* y ocasionalmente hacia las tiendas especializadas.

Por otro lado, los exportadores extranjeros se dirigen principalmente hacia los distribuidores/importadores y cadenas de supermercados y, ocasionalmente hacia los “Grupos de Compra”. La importación directa suele darse muy raramente, y los productos son importados por agentes o importadores.

En cuanto a los “Grupos de Compra”, éstos se dirigen hacia las franquicias, estaciones de servicio, Drug Stores y Convenience Stores. Y en algunas ocasiones, en determinadas épocas del año, se abastecen de los distribuidores/importadores.

Los distribuidores/importadores son entidades que actúan como introductores de productos ante las cadenas de supermercados, grupos de compra y algunas tiendas especializadas. Es muy frecuente encontrar una empresa de tamaño mediano que importa productos a granel para envasarlos y venderlos con su marca posteriormente.

Lo más interesante para el exportador extranjero es negociar con éstos agentes la estrategia más conveniente de introducción del producto, y a la vez hacer constar la procedencia del mismo.

Esquema de Agentes distribuidores y destinatario – Fabricantes locales

FABRICANTE

AGENTES DISTRIBUIDORES

COMERCIOS

(Food service)

(Retailers)

[pic]

Fabricantes locales

Cash & Carry

Cadenas de supermercados
Franquiciadores

Grupos de compra

Pequeñas tiendas gourmet

o especializadas

Estaciones de servicio

Drug Stores

Distribuidores /

Importadores

Conveniente Store

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto.

Esquema de Agentes distribuidores y destinatario – Exportadores extranjeros

FABRICANTE

**AGENTES DISTRIBUIDORES
(Food service)**

**COMERCIOS
(Retailers)**

[pic]

Cash & Carry

Cadenas de supermercados
Franquiciadores

Grupos de compra

Pequeñas tiendas gourmet

o especializadas

Estaciones de servicio

Drug Stores

Exportadores extranjeros

Distribuidores /

Importadores

Conveniente Store

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto.

V Comercialización

Las golosinas y galletitas Arcor se pueden adquirir en algunas tiendas especializadas, donde el consumidor latinoamericano puede además de adquirir los productos de la empresa, leer revistas y diarios impresos de su país de origen. Es así como el consumidor por el periodo de tiempo que permanece dentro de esta tienda siente que esta en un medio ambiente familiar.

Es necesario mencionar que actualmente, este tipo de productos se pueden encontrar en otros lugares, como por ejemplo además de las tiendas especializadas que mencionamos, existen ya algunas tiendas en Florida que venden estos productos; hoy, por ejemplo, también se encuentran en pequeñas cantidades en algunos supermercados, drugstores o panaderías argentinas o uruguayas, etc.

Son productos consumidos particular o exclusivamente por un determinado grupo de personas provenientes de alguna zona del mundo en particular. En el caso argentino, pueden mencionarse por ejemplo el dulce de leche, la yerba mate, alfajores, etc.

La comercialización de esta clase de productos tiene características *sui generis*. Por un lado, es lógico pensar en concentrar la comercialización en la colectividad argentina. Ello, no obstante, limita en gran medida las posibilidades del producto y, en el caso del Estado de Florida, encuentra dificultades adicionales tales como la ausencia de redes importantes de distribución de productos latinoamericanos en general de importancia en esta zona.

En general el consumidor “tradicional” de productos nacionales es *fiel a marcas muy arraigadas*, las cuales consumía por ejemplo, en Argentina hace 10, 20 o 30 años. Por ende, más que consumir, por ejemplo, galletitas argentinas, quiere galletitas marca X.

Debemos tener en cuenta que si bien el consumidor estadounidense es muy abierto a nuevos productos, también lo es que toda estrategia de promoción de los mismos es muy costosa en términos materiales. Por lo tanto, muchos importadores prefieren trabajar directamente con productos conocidos por parte de los consumidores americanos.

En el caso del dulce de leche, que ya ha sido incorporado como gusto en los helados de Haagen Dazs, es de notar que por un lado el producto es consumido en muchas regiones latinoamericanas (donde se lo conoce con otro nombre) y por otra parte se relaciona con el gusto de los consumidores locales.

Consideremos que siempre, debe tenerse en cuenta la diversidad cultural y étnica de los Estados Unidos. Existen grandes comunidades con gustos alimenticios muy variados. El dedicarse a la venta de alguno de estos productos exige, por un lado, un conocimiento profundo de las características propias de la cultura y el cumplimiento estricto de las normas básicas de las mismas así como una adecuación del producto a los estándares de estas comunidades. Esto se aplica no solamente al producto en sí, sino también al envase y al etiquetado ya que es común que estos grupos étnicos posean características arraigadas en cuanto a colores, formas de etiquetas, símbolos, tipografía, etc. El desafío está, en analizar la posibilidad de conjugar algunos puntos de adaptación y lograr de esta forma captar varios nichos de mercado.

V Formas de venta

Los productos de la marca Arcor que son vendidos por este canal de la nostalgia son tratados como una extensión del mercado nacional.

Con esto queremos decir, que los productos que el consumidor adquiere en el Estado de Florida son los mismos que adquiriría anteriormente en su lugar de origen.

Arcor lleva varios años vendiendo de la misma forma, golosinas y galletitas por este canal en Florida. Si bien la empresa ha tenido una evolución positiva en sus ventas, creemos que sería posible, mediante el estudio detallado de la situación del mercado, reformular la forma de venta

actual con el objetivo de abarcar un mercado mayor, sin embargo antes de focalizarnos en las posibles estrategias a realizar, sostenemos que sería conveniente analizar la actuación que ha tenido Arcor hasta este momento, pues ha sido beneficiosa.

V Distribución para los productos de la nostalgia

La distribución de estos productos se realiza en pequeña escala. La misma es desarrollada por distribuidores nacionales, los cuales no son agentes exclusivos de la empresa Arcor, sino que trabajan para varias compañías, incluso de rubros o sectores diferentes, que se encargan que el producto llegue en tiempo y forma satisfactoria a las tiendas.

Los distribuidores reparten envíos de diferentes productos, no solo de alimentos, en general utilizan su estructura de venta para ofrecer algunos productos de estas características.

Un gran número de distribuidores tiene alcance regional por lo que una estrategia de ingreso a distintas zonas de los Estados Unidos puede implicar trabajar con diferentes distribuidores.

Consideramos a este tema como crucial, ya que la forma en que el producto llega al consumidor final es el eslabón vital de toda la venta; incluso en este mercado de la nostalgia los canales de distribución tiene un valor adicional, debido a que el crecimiento del mercado es constante tanto en volumen de ventas así como de consumidores; por lo que debemos estar alertas de que el canal pueda satisfacer correctamente la demanda existente, e inclusive estar atentos para cubrir los deseos de estos consumidores, que comienzan siendo compradores del mercado de la nostalgia, en todo el proceso del cambio cultural que produce la migración a otro país.

Debemos señalar que se observa claramente, que el manejo actual del funcionamiento de los canales existentes no prevé el crecimiento que se espera para este mercado.

3.6.8 Diferentes etapas

Se presenta un interesante tema alrededor del mercado de la nostalgia que influencia de manera significativa todos los aspectos de este nicho, y fundamentalmente a los canales de distribución.

Este apartado se desarrolla en base a datos proporcionados en entrevistas con personal de la sede Chacabuco de Arcor Córdoba que brindaron importantes aportes en varias reuniones otorgadas con el fin de ayudar a esclarecer el funcionamiento de este tema, y también con personal situado en la sede del Estado de Florida de Arcor.

En base a estos datos y a diversas consultas a libros y diferentes publicaciones de suplementos de comercio exterior se ha podido investigar este tema que ha continuación desarrollamos.

La nostalgia esta presente en los consumidores latinoamericanos que emigraron en un primer estadio, con esto queremos decir que es la primera de tres etapas que se distinguen claramente en el estudio de este mercado.

Estas etapas a las que nos referimos son: mercado de la nostalgia, distribución por clusters y mercado étnico.

Estas etapas se van desarrollando con el paso de varios años y son consecutivas, es decir el consumidor mientras va desarrollando su proceso de adaptación a este nuevo lugar de residencia, sus hábitos de consumo evolucionan a través de estas etapas.

La primera es el Mercado de la Nostalgia, la cual, como se mencionó, es tratada por la empresa como una extensión del mercado local en Florida. Aquí los productos de Arcor no tienen mayores adaptaciones a las requeridas para el correcto ingreso de los productos al país del norte. Es decir, se tienen en cuenta la adaptación de las etiquetas, las reglas fitosanitarias, las especificaciones alimentarias (contenidos, cantidades), etc.

La segunda etapa esta formada por el sistema de Distribución por Clusters, el cuál es el más

utilizado en la distribución mexicana.

Y por último, la tercera etapa es denominada Mercado Étnico, el cual presentó una evolución notoria, ya que anteriormente era un mercado de minorías y es, en la actualidad, un claro mercado de mayorías en los Estados Unidos.

La pregunta que nos lleva a indagar sobre estas etapas es: ¿Por qué la empresa debe pasar por todas estas etapas? ¿Son pasos excluyentes? O ¿Existe la posibilidad de que Arcor ingrese, a este mercado en crecimiento de los inmigrantes en América del norte, obviando algunas etapas o presentando un nuevo camino?

Anteriormente hemos hablado del mercado de la nostalgia, por ello ahora nos abocaremos brevemente a explicar las otras etapas debido a que si bien no son el eje de nuestro trabajo, están relacionadas con el mismo.

> Distribución por clusters

A esta distribución se la coloca como segundo nivel en este proceso.

Cluster es un concepto técnico de informática, sin embargo es empleado para titular un tipo de distribución que funciona básicamente a través de la agrupación de varias empresas, incluso de diferentes sectores, con el objeto de lograr en forma integrada un desarrollo más competitivo y posible en el mercado externo, donde cada parte deberá desempeñarse correctamente para obtener un resultado conjunto positivo.

En el suplemento de Comercio Exterior, que publica el diario La Nación, se explica claramente que es y cómo funciona un cluster en un artículo elaborado por Emiliano Galli de la redacción de este periódico titulado "Historia de un cluster, cómo aumentar la competitividad exportadora".[68] En el mismo explica que "Las pequeñas y medianas industrias (pymis) son más competitivas, más productivas, más rentables y tienen más posibilidades de exportar de forma sustentable si se encuentran territorial y sectorialmente aglomeradas, conformando lo que la bibliografía económica llama clusters."

Entre 1994 y 2000, las pymis localizadas en clusters se desempeñaron mejor que las que trabajaron en forma aislada. En ese período, la ocupación de toda la industria cayó un 20%, pero en los clusters no varió, con lo que radicarse cerca de colegas complementarios (e incluso competidores) de la misma cadena productiva aseguró una mayor inmunidad ante la presión impuesta por la apertura comercial y la globalización.

Datos relevados por el Observatorio Pymis de la Unión Industrial Argentina (UIA) en una investigación que estuvo a cargo de la sede local de la Universidad de Bologna, adquieren hoy relevancia, ya que cuenta a este periódico Vicente Donato, vicerrector de la Universidad de Bologna en Argentina: "Si las pymis aglomeradas tuvieron un mejor desempeño que las aisladas entre 1994 y 2000, en un entorno hostil -con precios relativos malos, feroz competencia externa y falta de crédito-, hoy, con un entorno más amigable, ese desempeño se potencia", señaló.

En Argentina esta metodología está presente básicamente en productos del pescado; cuero, calzado y marroquinería; maquinaria y equipos; indumentaria; vinos y conservas de fruta y verdura; autos y sus partes; caucho y plásticos, y muebles, entre otros sectores presentes.

Estructura

Los clusters, según explica el Sr. Vicente Donato, Vicerrector de la Universidad de Bologna en la República Argentina, en una entrevista otorgada al diario La Nación, "son espacios donde pequeñas empresas manufactureras independientes, pero vertical y horizontalmente integradas

(con proveedores de insumos, servicios, materias primas), articuladas entre sí y con otras de mayor tamaño y especializadas en un eslabón de la cadena productiva, generan ventajas competitivas respecto de las empresas que actúan aisladamente por el mecanismo de rendimientos crecientes de escala”.[69]

Esto significa que las firmas aglomeradas obtienen ventajas derivadas de la relativa abundancia de mano de obra especializada y de los proveedores de ese sector en un lugar determinado, de la mayor y más veloz circulación de información técnica y comercial entre las empresas, y del conocimiento que los potenciales clientes tienen del distrito.

En un escenario ideal, todos los recursos (financieros, de infraestructura, de servicios y de educación, entre otros) serían relativamente accesibles geográfica y económicamente para las empresas que comparten este microclima.

Para Federico Cerimedo, integrante del Grupo de Investigación Económica (GIE) del Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires, el desarrollo de estos complejos productivos está muy relacionado con la ventaja comparativa que brinda la disponibilidad de las materias primas. Así nacieron los principales clusters de la provincia, indica: el oleaginoso, el petroquímico y el trigo-harinero. Indicó que "en la medida en que empresas de actividades industriales interrelacionadas puedan ganar escala y especialización en conjunto se insertarán mejor en el exterior. Históricamente, la Argentina tuvo los recursos, pero le faltó y aún le falta desarrollar las últimas etapas productivas, y por eso son importantes los complejos productivos", opinó.

La dinámica que rige los clusters es pensar en forma global y actuar localmente.

Consideraciones generales de los clusters

El término clúster, definido por M. Porter, se refiere a un grupo de compañías e instituciones geográficamente próximas e interconectadas de acuerdo a un campo de desarrollo específico.

Los clusters son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, especialmente proveedores, servicios de aprovisionamiento, e instituciones asociadas en áreas particulares que se presentan en una nación o en una región; los cuales crecen debido a que ellos aumentan la productividad con las compañías que pueden integrarlo. “Las iniciativas para desarrollarlo son una nueva e importante dirección de las políticas económicas, de la construcción de esfuerzos conjuntos en macroeconomías estabilizadas, en mercados abiertos y en las reducciones de costos presentes en las nuevas formas de hacer negocios”.[70]

“La geografía económica durante una era de competencia global envuelve una paradoja: mientras reconocemos que los cambios en tecnología y formas de competir han disminuido muchos roles de la tradicional localización; los clusters, o concentraciones geográficas de compañías interconectadas, siguen llamando la atención de cerca a toda nación, región, estado y a las economías metropolitanas, especialmente en las más avanzadas. La prevalencia de clusters renueva la importancia de las microeconomías y de la localización de las ventajas competitivas”.[71]

Las nuevas influencias han cambiado las antiguas razones para asociarse y han colocado en crecimiento la importancia de los clusters como una forma de competencia actual en un cambio creciente en complejidad y con gran dinamismo económico.

Los clusters representan una nueva manera de pensar para las compañías, el gobierno y otras instituciones en caminos competitivos. Porter afirma que un cluster competitivo es una localización geográfica donde suficientes recursos y competencias se acumulan formando un rico criterio de entrada, dando esto una posición clave a una economía con una marca de actividad y con un decisivo conjunto de sustentables ventajas competitivas en las plazas o en el lugar que las

tiene.

Siguiendo este mismo lineamiento, explica M. Porter que los clusters tienen un potencial que afecta a la competencia en 3 caminos: aumentando la productividad de las compañías en cluster; manejando innovación en el terreno que comprende; estimulando nuevos negocios en el campo que abarca.

Como expresa Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, experto en competitividad: los define como masas críticas de empresas e instituciones que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región; de tal manera que la proximidad geográfica y cultural provee a las compañías mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas difíciles de alcanzar por competidores lejanos. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir.

Los Clusters alientan la competencia y la cooperación, estas condiciones que parecen contradictorias conviven porque ambas se dan en dimensiones diferentes y entre diferentes actores.

Como puede inferirse de la misma mención del aspecto geográfico mencionado por M. Porter, además de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la región, ayuda a la creación de riquezas y empleos, uno de los productos más notables que muchos Cluster ya exhiben.

Este canal de distribución es utilizado como el segundo escalón; anteriormente dijimos que esta forma de comercialización es utilizada debido a que al asociarse las ventajas que se generan aumentan. Enfocándonos en este nicho de los latinoamericanos muchas empresas que en una primera instancia vendían sus productos en el mercado de la nostalgia como una extensión del mercado nacional, encuentran que sería mejor aprovechar las oportunidades que se generan al compartir los esfuerzos y realizar estas acciones con grupos de empresas.

Un ejemplo, que nos ofrecían desde la filial de Arcor en Florida, es que dentro de un sector por ejemplo se generan asociaciones entre productores de quesos, de leche, etc. Y deciden todos juntos desarrollan una forma de unirse para estar presentes en el extranjero de una manera más exitosa que la que tenían por separado.

> Mercado étnico

Este es el tercer paso en que desembocan las ventas en el mercado de los latinoamericanos en el Estado de Florida (EE.UU.), este es el mayor nivel de evolución en la penetración de este mercado, según nos explicaba, en una conversación personal de Arcor desde la sede de Florida. Consideramos mencionar que estamos de acuerdo con esta aseveración luego de haber investigado sobre este tema.

Nos encargaremos de mencionar los puntos más relevantes de este tercer estadio. En primer lugar aquí el consumidor ha experimentado una evolución importante en su proceso de adaptación al lugar. Aquí el consumidor esta en la etapa plena de aculturación, en la cual además de ir adaptando sus formas de vida y de ir incorporando caracteres de otra cultura, comienza a sentirse parte de esta nueva sociedad. El consumidor aquí ya ha terminado con la dualidad que se presentaba en un principio entre las dos culturas a las que se enfrentaba. Ahora ya comparte por ejemplo la música, las bebidas, las comidas y los gustos.

Es por eso que los estrategas deben pensar en esta etapa una adaptación profunda en sus productos, los que inicialmente eran vendidos de igual manera que en su mercado de origen, ahora lo que sucede es que el consumidor ya no es el mismo, ni en sus hábitos ni en sus preferencias las cuales han evolucionado hasta el punto de sentirse parte de otro lugar.

En este mercado étnico se estandariza la oferta que la empresa ofrece. De cara a un mercado mayor al que enfrentaba en el mercado de la nostalgia, la empresa debe estandarizar sus productos

para los consumidores que abarcan esta nueva etapa.

En el diario La Prensa de El Salvador, la autora de un interesante artículo, Liza Onofre, cuenta que “más de dos millones de salvadoreños residentes en Estados Unidos son un mercado nada despreciable para los empresarios del país de los llamados productos étnicos. Es a este público objetivo al que una y otra vez se plantea como la gran motivación para exportar a Estados Unidos”[72]. En este artículo cita a Manuel Tabares, director de Compras de Iberia Foods Corp., una de las principales distribuidoras de productos alimenticios en el este de los Estados Unidos, quien plantea que “los exportadores latinoamericanos para iniciar sus operaciones pueden dirigirse al público latino solamente, pero sin dejar pasar demasiado tiempo deben ver que el producto debe ser diseñado para que tenga la capacidad de hacer el “crossover” a otras etnias o al mercado norteamericano. El proyecto es empezar a lo mejor con un núcleo latino, para garantizar ventas al principio, pero posteriormente para adecuarse a otro, declara Tabares”[73].

*3.7 Estrategias de penetración para el mercado hispano
en el Estado de Florida*

El desarrollo de esta etapa del trabajo representa el punto final del mismo, expondremos las estrategias que consideramos apropiadas para poder llevar exitosamente las golosinas y galletitas de la empresa Arcor al mercado de los hispanos en el Estado de Florida.

Nos encargaremos a continuación, de diseñar la estrategia de penetración al mercado de los latinos que se encuentran en el Estado de Florida.

3.7.1 Estrategia utilizada por Arcor

La estrategia utilizada por Arcor en el mercado hispano del Estado de Florida ha seguido los lineamientos utilizados en el mercado de origen. De esta forma, a los productos prácticamente no se les aplica ninguna adaptación para la entrada al mercado, son tratados como una extensión del mercado nacional.

Con esta estrategia Arcor decidió abordar una naciente oportunidad de negocios, la cual en su momento creemos que fue de gran ayuda para las primeras incursiones que la firma realizaba en el importante mercado de los Estados Unidos.

La empresa al tratar al mercado de los latinoamericanos en el Estado de Florida, como un mercado nacional, envía sus productos allí sin realizar numerosas adaptaciones a los mismos. Así como también, en este momento Arcor, no realiza acciones de promoción específicas para este mercado, así, por ejemplo no desarrolla ninguna campaña de publicidad, merchandising o promoción de ventas para este nicho de mercado en particular.

Asimismo, observamos que la distribución de los productos de la empresa se realiza, como se mencionó, por distribuidores nacionales no exclusivos; es bueno destacar que varios de los distribuidores actuales tienen un alcance regional, lo que significa que al trabajar en diferentes regiones de Estados Unidos la empresa debe trabajar con diferentes distribuidores.

Observamos que el manejo actual del sistema de distribución de Arcor para este mercado *no previó el crecimiento que experimentó el mismo*, ni está preparado para la tendencia de aumento que se pronostica para los próximos años.

Esta estrategia fue escogida debido a que el nicho que conformaban estos consumidores era pequeño, no se esperaba un crecimiento sostenido del número de inmigrantes que residen en el Estado de Florida; por lo que se pensó que sería bueno como parte de la misión de empresa, satisfacer a estos consumidores latinoamericanos, que antiguamente compraban productos Arcor en su país de origen, acercándoles los mismos.

En entrevistas mantenidas con personal de la empresa, nos revelaron que es notorio el crecimiento que las ventas han tenido en este nicho en el Estado de Florida, así como también manifiestan que están alertas debido a que las proyecciones son positivas en cuanto al crecimiento poblacional que experimenta este estado.

Debido al crecimiento que se prevé en la cantidad de inmigrantes en el Estado de Florida y en Estados Unidos en general, y teniendo en cuenta que la nostalgia solamente está presente en el primer periodo del proceso que atraviesan los inmigrantes y que luego deja de ser un componente importante para la elección de estos productos ya que la persona comienza a adaptarse y aculturizarse, nos cuestionamos si esta estrategia seguirá siendo conveniente ya que además de todo esto creemos que no contempla la evolución que experimentó este fenómeno.

Limitaciones que presenta la estrategia utilizada

Uno de los límites más claros que encuentra Arcor es la *dimensión que tiene el nicho*; las variables que consideramos que más influyen en este nicho son:

- * el proceso de aculturación,
- * la evolución demográfica y
- * la oferta de productos que lleva la empresa por este canal de la nostalgia.

3.7.2 Estrategia de desempeño: ¿Cómo vender “hoy” en el mercado de los hispanos?

La manera en que las personas consumen, la prioridad de las necesidades y los deseos que intentan satisfacer y la manera en que lo hacen, son funciones de su cultura que modera, moldea y dicta su estilo de vida. “El estratega debe ser un estudioso de la cultura en la que las ventas estarán presentes. La empresa trata constantemente con la cultura de las personas; el marco de referencia de las empresas debe ser que los mercados no son estáticos, sino que cambian, se expanden y se contraen como respuesta a un cambio cultural. Los mercados son el resultado de la interacción de tres elementos: los esfuerzos de la empresa, las condiciones económicas y todos los esfuerzos restantes de la cultura”[74]. Por esto creemos fundamental que la empresa ajuste permanentemente los esfuerzos a las demandas culturales que el mercado va exigiendo, pero también esta debe actuar como agente de cambio, el uso de algo nuevo es el comienzo de un cambio cultural en el cual la empresa se conforma en el propulsor del cambio. Es por esto que el estratega debe aumentar su sensibilidad hacia el dinamismo cultural y a medida que lo percibe ir adaptando las acciones a los cambios que se producen en el entorno en el que se encuentra.

Por todo esto creemos que la estrategia que Arcor maneja en el mercado de los hispanos debe evolucionar y generar un cambio para adaptarse mejor al nuevo contexto que se presenta.

Cómo vender en el mercado de hispanos golosinas y galletitas Arcor en el Estado de Florida, Estados Unidos

Saltear etapas

En la sección anterior nos preguntábamos, en relación a las diferentes etapas que aparecen en función del mercado de los latinoamericanos, ¿por qué la empresa debe pasar por todas las etapas?, ¿serán estos pasos excluyentes o existe la posibilidad de que Arcor ingrese, a este mercado obviando algunas etapas o presentando un nuevo camino?

Pues creemos que la respuesta a estos interrogantes es que existe la posibilidad de realizar una nueva forma para ingresar a este nicho de mercado en el que trabaja hoy la empresa al que utiliza actualmente; creemos que al conocer estas etapas esto nos ayuda a poder entender y de esta forma prepararnos para diseñar una forma de ingreso adaptada a la situación actual y en vanguardia a los cambios que se esperan.

Por esto, al conocer que el mercado de la nostalgia no es una etapa definitiva sino que pasa a otros estadios posteriores, creemos que la mejor opción es realizar una estrategia que nos permita absorber las oportunidades que brindan todas las etapas y fundamentalmente la última, del mercado étnico, ya que existe una adaptación en la oferta que debe realizar la empresa abarcando así un mercado mayor al que atendía con el solo mercado de la nostalgia, e incluso un mercado con hábitos y características más estables.

Es decir, proponemos saltar estas etapas, debido a que no las consideramos como excluyentes, ya que no vemos una necesidad de tener que seguir el orden que proponen las mismas para llegar a

un mercado más consolidado y con mayores perspectivas. Planteamos, ubicarnos directamente en el mercado de los hispanos presentes en el Estado de Florida, con productos con adaptaciones que compartan tanto los latinoamericanos como los mismos norteamericanos; por esto trazaremos una nueva forma de ingresar a este mercado para maximizar los beneficios que sabemos posee. Es por esto que expondremos cómo aprovechar la potencialidad de este mercado con el diseño de estrategias de penetración al mismo focalizándonos en el canal de distribución, que consideramos un punto fundamental.

Estrategia de penetración ¿Cómo ingresar? ¿Qué es lo que debería hacer?

Lo que proponemos como estrategia de penetración para el mercado de los hispanos en el Estado de Florida, es ingresar por medio del mercado étnico; es decir proponemos estandarizar la oferta de los productos que la empresa ofrece adaptándolos para que satisfagan los deseos de los consumidores.

Para llegar a esta conclusión, hemos tenido en cuenta la evolución por la que atraviesa un consumidor hispano (inmigrante latinoamericano) en su proceso de conciliación entre los gustos y anhelos que trata de equilibrar de su país de origen y de su nuevo lugar de residencia.

Creemos que esto es posible, ya que no consideramos obligatorio que tengamos que ingresar en una primera etapa por el mercado de la nostalgia con productos sin ninguna adaptación, tratados como una extensión del mercado nacional; para luego acceder a una etapa de nueva transición hacia una distribución por clusters que nos llevaría a unirnos entre varias empresas de origen latino para lograr el acceso al mercado, lo que no consideramos apropiado para esta empresa; para llegar finalmente al mercado étnico donde la compañía estandariza su oferta para llegar a un público con necesidades diferentes pero al cual la empresa puede satisfacer, debido a que ofrece sus productos tanto a los consumidores latinoamericanos que recién inician su proceso de aculturación como a los consumidores que ya están integrados a esta nueva cultura. Esto hace que cubra las ansias de un mercado mayor y en crecimiento; ya que anteriormente con la estrategia de ingresar por el mercado de la nostalgia se cubrían las necesidades solamente de los consumidores que tenían este sentimiento latente, pero no se tenía en cuenta que esto es un momento que atraviesa la persona, que luego experimenta nuevas sensaciones.

Por esto consideramos, apropiado para las características de este mercado, que realicemos una estrategia de penetración la cual para materializarse necesita de un gran trabajo por parte de la empresa, ya que entre las primeras cosas que hay que enfrentar se encuentra la *adaptación de los productos* a este gusto compartido por los latinoamericanos que aun no se han empapado de una nueva cultura y por aquellos ya adaptados a esta mezcla cultural.

A su vez, un tema que creemos fundamentan para la implementación de esta estrategia es la *cadena de distribución* que debemos desarrollar para ingresar a este mercado.

Es por esto que debemos desarrollar el canal teniendo en cuenta que ahora existe una ambición mayor para que los productos Arcor no estén solo presentes en las tiendas especializadas en productos para latinoamericanos sino que también estén presentes en las grandes tiendas o en los drugstores en que compran los norteamericanos, ya que ahora se sumaría un nuevo consumidor a este mercado, y a su vez al estar presentes en un mercado para consumidores ya aculturizados a las costumbres y gustos del norteamericano podemos llamar también a los deseos del consumidor nativo del país del norte.

Luego de haber estudiado la situación del mercado del Estado de Florida y haber analizado la forma de venta de Arcor en el mercado de la nostalgia hemos desarrollado la forma para concretar esta estrategia de penetración para el creciente mercado de los hispanos; para poder hacerlo hemos

consultado bibliografía disponible y también hemos realizado entrevistas con personas interiorizadas en el tema.

Creemos que para penetrar en este Estado por medio del mercado étnico deberíamos hacer un trabajo conjunto, y de forma organizada emprender la realización de una futura asociación entre Arcor y una empresa local (Estados Unidos) que se encargue del sistema de distribución de sus productos.

Proponemos la estandarización de la oferta de los productos de la empresa, adaptándolos a los gustos del mercado de norteamérica sin perder el consumo de los latinos. Creemos que esto no es un trabajo sencillo pero, sin embargo teniendo en cuenta el importante dato de que, pasado un periodo de tiempo los consumidores latinos que emigraron al país del norte empiezan a realizar una mezcla cultural que les permite ir adaptando sus gusto al de los consumidores norteamericanos, debemos buscar el punto en el que se conjugan estos hábitos o costumbres de consumo y realizar de esta forma una oferta de productos que satisfaga de manera apacible las necesidades de ambos consumidores; por un lado que acompañe el proceso de aculturación del latino y por otro que capte un nuevo mercado con una gran potencialidad como lo es el mercado de norteamérica, con lo cual la empresa estaría cumpliendo debidamente su misión comercial, la cual recordemos que es dar sabor al mundo y estar presente en el mercado de las Américas.

Entonces en base a nuestra estrategia, lo que debería hacer Arcor, es una alianza estratégica directamente con un distribuidor que tenga un conocimiento claro del manejo de la distribución en el Estado de Florida y en Estados Unidos en general.

De esta manera, debemos encargarnos del desarrollo del canal por medio de alianzas estratégicas en Florida.

Forma propuesta para el acceso al mercado externo

A continuación explicaremos la forma de acceso que proponemos para las golosinas y galletitas al mercado hispano en el estado de la Florida.

Existen diferentes formas para penetrar un mercado externo, la elección de ellas depende en gran medida de la estructura del mercado al que queremos introducir nuestros productos, de la forma tradicional de hacer negocios de la empresa, de la cultura, de los consumidores potenciales que pretende captar en el país externo, de la oferta de productos que tiene la empresa.

La empresa que pretende acceder a otros mercados tiene diferentes formas de realizar la venta, creemos que la más adecuada para este caso es realizar un join venture, una alianza estratégica con un distribuidor nacional.

Podemos definir las alianzas estratégicas como una forma de asociación para colaborar entre competidores; son como asociaciones formales entre dos o más empresas con el fin de llevar a cabo acuerdos que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes. Básicamente es la unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo de largo plazo.

Hay muchas situaciones en las que se puede plantear la creación de una alianza estratégica, creemos que una de las mejores situaciones para crearlas, se presenta cuando una de las dos empresas quiere entrar a un mercado nuevo, así busca un aliado local que conozca bien ese mercado.

¿Por qué una alianza estratégica?

Las alianzas estratégicas son útiles en diferentes situaciones, como por ejemplo cuando pensamos en ampliar mercados, en incrementar las ventas, en incursionar en otros mercados, complementar

productos o servicios, o en expandir un mercado a un plano internacional.

En este caso en particular, sostenemos que lo más adecuado es realizar una alianza estratégica debido a que necesitamos tener una mayor presencia en el este mercado y para poder lograrlo necesitamos el desarrollo del canal entre el distribuidor y Arcor, debemos realizar una asociación para todos los productos que se venden a este mercado.

Ya que la empresa no puede, al menos actualmente, en el país norteamericano desarrollar sola un canal de distribución, debido al tamaño y a la complejidad que acarrearía, lo más adecuado es asociarse, compartir esfuerzos para superar los obstáculos que se presentan y lograr una mayor presencia a través de la cooperación de un distribuidor, que también, claramente, se beneficiara de poder ofrecer productos de una marca conocida para gran parte de la población de Florida y además al tratarse de un mercado en crecimiento será provechoso para ambas partes.

Es bueno aclarar, que en Estados Unidos estas asociaciones son una práctica común, ampliamente aplicadas en diversos sectores.

En el Estado de Florida, la alianza con un distribuidor nacional (Estados Unidos) ofrecerá garantías en la relación con clientes, generará confianza en ellos y permitirá una presencia más sólida en el mercado; permitirá sumar las fortalezas de sus miembros y superar las debilidades que tienen por separado.

Concretar estas alianzas implica organizar una estructura complementaria destinada a mejorar las economías de cada una de las firmas que integran la asociación sin que éstas pierdan su individualidad económica y jurídica[75].

En un documento elaborado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación titulado Alianzas estratégicas: Unirse para competir, se exponen los objetivos más sobresalientes que presentan estas uniones. Ellos son: diversificar riesgos, internacionalizar la empresa, *integrar un canal de comercialización*, lograr una red de abastecimiento de materia prima que proviene de un sector crítico, obtener economías de escala, ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual, transferir tecnología o ejecutivos en el área de organización, planeamiento y control, y conquistar nuevos mercados.

Existen dos tipos de vinculación societaria para estas alianzas:

- > Joint Ventures societarios o de capital: se caracterizan por la constitución de una nueva sociedad, con aporte de capital. La legislación reglamentaria es la del país en que se opera. No obstante, se prevé un canal de arbitraje para posibles litigios.
- > Joint Ventures contractuales: no existen aportes de capital, ni se constituye una nueva empresa, sino una asociación de intereses comunes[76].

Para el tipo de unión que proponemos para Arcor y para su forma de operar creemos que la mejor alternativa es un *Join Venture contractual* con una empresa de distribución norteamericana.

Resumen de la estrategia de penetración

Entonces, para vender hoy en el mercado de los hispanos proponemos realizar el ingreso por el mercado étnico, mediante una alianza estratégica contractual con un distribuidor nacional y desarrollar en conjunto un canal de distribución; para llegar a los hispanos, a las personas que están en un proceso de enlace de sus culturas y también a los estadounidenses en general.

Acciones adicionales

Adicionalmente a establecer una alianza estratégica, luego de haber entendido el funcionamiento del mercado del Estado de Florida, consideramos que será apropiado intensificar la oferta de los productos de la empresa en días especiales como son Halloween, las festividades de Pascua, las

fiestas navideñas y el Día de los enamorados (San Valentín).

Esto lo consideramos debido a que en estas épocas particulares las ventas muestran incrementos que deberían ser aprovechados por la empresa Arcor, preparando paquetes promocionales específicos, como lo hacen compañías locales. Si bien Arcor ya desarrolla algunas de estas acciones debemos tener presente que no contemplan en particular a este grupo de consumidores, y que debería desarrollar este tema en profundidad debido a que representa un importante aporte en las ventas anuales.

Esto por supuesto debe ir acompañado con el desarrollo de una correcta campaña de marketing y promoción de los productos, que incluya el importante aspecto del packaging de los productos, que ahora (en base a la estrategia propuesta) debe estar atento en conjugar varios gustos y fundamentalmente llamar la atención del consumidor que esta en proceso de aculturización y porque no del norteamericano también.

Asimismo creemos que existen otras acciones que Arcor debe experimentar para consolidarse en el mercado del norte. Datos expuestos anteriormente, en base a información de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en la República Argentina (Amcham), apoyan y proponen otras estrategias para el crecimiento en el sector de golosinas en EE.UU., con las cuales estamos de acuerdo y por esto las exponemos a continuación.

Consideramos apropiado que Arcor desarrolle la promoción y la comercialización de productos premium, como por ejemplo los chocolates premium; ya que los consumidores norteamericanos presentan una tendencia favorable hacia los mismos. Del mismo modo, debe tenerse en cuenta que el mercado norteamericano esta presentando afinidad con productos sin azúcar.

Igualmente, vemos que es una buena oportunidad, diseñar productos específicamente para el mercado infantil que incluyan algunos elementos adicionales además del producto en sí (novelties), como por ejemplo juguetes de regalo que se relacionen con películas o con personajes típicos.

Es necesario aclarar que Arcor ya desarrolla algunas de estas prácticas en el mercado estadounidense, sin embargo no lo hace en el mercado de la nostalgia por el cual atiende a los consumidores hispanos actualmente.

En relación al tema de la adaptación de los productos, se nos presenta el siguiente interrogante: ¿Es necesaria la adaptación de numerosos aspectos de los productos para llegar a satisfacer a los integrantes de este mercado étnico? O ¿Sería suficiente llevar los productos directamente al mismo? Creemos que este tema que se plantea requiere un análisis exhaustivo que no vamos a realizar en este trabajo, sin embargo creemos que en la estrategia propuesta no debe asustar o inquietar con mayor medida el tema de la adaptación, ya que creemos que el mercado étnico no requiere numerosos cambios para los productos actuales, sino que el tema central pasa por el sistema de distribución anteriormente analizado.

Capítulo IV

Conclusiones finales

Esta última etapa del trabajo tiene como finalidad la exposición de las conclusiones del mismo, con el propósito de responder a los interrogantes planteados inicialmente; debido a que ya hemos relevado la información y desarrollado el trabajo, estamos en condiciones de hacerlo.

Recordemos que al inicio del trabajo se planteó la siguiente inquietud, “*El mercado de la nostalgia: ¿una puerta de acceso para las golosinas y galletitas Arcor en el Estado de Florida?*”

Consideramos que para Arcor el mercado de la nostalgia sí representó una puerta de acceso para sus productos en el Estado de Florida; del mismo modo fue un buen lugar para comenzar a llevar sus productos al importante mercado de Norte América.

Por medio de esta “puerta” pudo aprovechar la oportunidad que se estaba formando allí, por lo que creemos que impulsó una correcta introducción al mercado de los hispanos en este Estado, acercándoles los productos de su tierra. Para poder hacerlo se adaptó a los canales existentes para su manejo y fue ganando poco a poco posición en este mercado.

Hoy, sin embargo creemos que este no es el camino que mejor resultados le brindará a Arcor en el largo plazo, hay otras puertas que pueden presentar una mayor posibilidad de expansión en este mercado.

Cómo expusimos, Arcor aprovechó una circunstancia importante en el mercado de Estados Unidos cuando supo ingresar al mismo para satisfacer a estos consumidores nostálgicos. Ahora bien, ya situada allí, con filiales y presencia en numerosos Estados, creemos, como se demostró en la sección anterior, sería bueno capturar el consumo de los hispanos de otra forma, la cual le permita desarrollar una presencia firme en el tiempo: apuntando al mercado étnico. A continuación expondremos brevemente las justificaciones de este propósito.

En el desarrollo del trabajo, exhibimos que la comunidad hispana en Estados Unidos, representa actualmente, según muestran las estimaciones del Censo Florida, cerca del 13% de la población total; su número asciende ahora los 35.9 millones de habitantes y se pronostica que llegará a 98.2 millones en el año 2050, es decir, cerca del 20% de la población total de este país.

Si se revisa la distribución de la población hispana por estados, se puede observar que en mayor proporción se encuentran ubicados al sur y al este de Estados Unidos.

A su vez, luego de haber analizado los datos de este Censo, pudimos afirmar que Florida tiene una población en crecimiento, y que un porcentaje importante de sus habitantes que aumenta año a año está conformado por la emigración. La Oficina de Censos proyecta que el Estado de Florida será el tercero más grande del país entre los años 2015 y 2020. En el año 2000, el 16.8 % de la población de este estado indicó que eran de origen hispano, cuando en 1990 era de un 12.2 %.

Es bueno que recordemos también que el grupo de población latina o hispana en general, es el que crece a la tasa demográfica más elevada, y representa una proporción cada vez mayor del total poblacional

Otro dato para destacar es que dentro del mercado hispano en Estados Unidos, el nivel de ingreso y de vida es cada vez más elevado.

Ahora que ya hemos remarcado estos datos, podemos decir que el mercado de los latinoamericanos en el Estado de Florida es un mercado en crecimiento y las proyecciones del mismo son positivas en cuanto al número de hispanos que van a continuar arribando al lugar.

Sin embargo, a pesar de esto también observamos que la dimensión del nicho del que nos estamos ocupando es pequeña, que la oferta de productos es reducida, la proyección del consumo de productos nostálgicos en este mercado disminuye a medida que la persona se va adaptando al

lugar y el contexto que el ambiente presentaba inicialmente ha cambiado luego de que transcurrieron algunos años desde que la firma se instaló allí.

En relación a la empresa, podemos remarcar que la presencia de Arcor en los Estados Unidos fue creciendo en los últimos años en forma constante y sus perspectivas de crecimiento son favorables. La empresa, ya tiene presencia en 14 Estados en forma directa, entre los cuales encontramos a Florida.

La estrategia utilizada por Arcor en el mercado hispano de este Estado, ha seguido los lineamientos utilizados en el mercado de origen; así a los productos prácticamente no se les aplica ninguna adaptación para la entrada al mercado.

Junto con todos estos datos, debemos tener presente como se demostró en secciones anteriores, que la nostalgia solamente está presente en el primer periodo del proceso que atraviesan los inmigrantes y que luego deja de ser un componente importante para la elección de estos productos ya que la persona comienza a adaptarse y ha aculturizarse, entonces, es a partir de aquí donde comenzamos a cuestionarnos si esta estrategia seguirá siendo conveniente ya que además creemos que no contempla la evolución que experimentó este fenómeno.

Sumado a esto, también se hizo referencia a un dato expuesto en el trabajo que nos dice que un segmento creciente de la población no hispana, por ejemplo, anglosajona u oriental es también consumidora de estos productos.

Resumiendo, las mayores limitaciones que vemos que presenta la estrategia utilizada hoy, es la *dimensión del nicho*; en la cual consideramos que las variables más influyentes son:

- * el proceso de aculturación por el que pasa el inmigrante,
- * la evolución demográfica del Estado de Florida y
- * la oferta de productos que lleva la empresa por este canal de la nostalgia.

Entonces, para dejar claramente expuesta la idea de cómo penetrar en una porción del mercado del Estado de Florida, con las golosinas y galletitas Arcor, utilizando mercados conformados por consumidores latinoamericanos es que proponemos la siguiente estrategia de penetración para vender hoy en este mercado, la cual es realizar el ingreso al mercado de los hispanos por medio del mercado étnico, mediante una alianza estratégica contractual con un distribuidor nacional (norteamericano) y desarrollar en conjunto el canal de distribución para los productos; y así llegar a los hispanos residente allí, a las personas que están en un proceso de enlace de sus culturas (proceso de aculturación) y también a los estadounidenses en general.

De esta manera, lograríamos explotar la potencialidad que presenta el nicho de mercado, incrementar la presencia de la empresa y sus productos en el Estado de Florida, satisfacer las necesidades latentes de dos grupos de consumidores (nostálgicos y étnicos), expandir el mercado, aumentar los ingresos, y también consolidar el cumplimiento de la misión comercial de la empresa.

Creemos que la compañía no encontrará trabas para desarrollar esta estrategia debido a que cuenta con numerosos conocimientos del manejo del mercado en el Estado de Florida, así como también de los gustos y hábitos de los consumidores hispanos residentes allí.

Por último, nos gustaría destacar que los temas que hemos indagado fueron abordados con gran interés; el punto que investigamos es actual y despierta afán de exploración.

Queremos concluir remarcando que hemos trabajado con una empresa que está permanentemente monitoreando su contexto, explorando nuevas oportunidades que presentan los sectores en lo que

trabaja; y fundamentalmente que cuenta con un grupo humano que demostró predisposición y ganas al momento de ayudarnos en la búsqueda de datos e información para que pudiéramos llegar a una correcta apreciación de la situación que transcurre actualmente en el mercado investigado.

Capítulo V

Bibliografía y fuentes de información consultadas

Bibliografía

- V Aaker *Managment Estratégico del Mercado* México, Prentice-Hall Hispanoamericana, s.f.
- V Cateora, Philip R. *Marketing Internacional* - Irwin, España, 1995, Octava edición.
- V Centro de Comercio Internacional (CCI) *Cómo iniciarse en las exportaciones: manual de capacitación para las PYMEs* – CCI. Ginebra, 1995.
- V Jeannet, Jean-Pierre y Hennessey, Hubert D. *Global Marketing Strategies* – Segunda edición, s.l., s.d.
- V Hax y Majluf *Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* - s.l., Granica, s.d.
- V Porter Michael E. *Estrategia competitiva* Vigésima séptima edición, Ciudad de México, Editorial Continental, 2000.

Fuentes de información consultadas

- V Aduana Argentina (<http://www.aduanaargentina.com>)
- V Agencia de gobierno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, destinada a fomentar las exportaciones chilenas, ProChile (<http://www.prochile.cl>)
- V Arcor (www.arcor.com.ar)
- V Argentina Tradenet (<http://www.argentinatradenet.gov.ar>)
- V Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina, Amcham (<http://www.amchamar.com.ar>)
- V Cámara de Comercio Exterior de Colombia, Proexport Colombia (<http://www.proexport.com.co>)
- V Centro de Comercio Internacional (CCI) (<http://www.intracen.org>)
- V Centro de Economía Internacional (CEI) (<http://www.cei.gov.ar>)
- V Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (<http://www.eclac.org>)
- V Consulado argentino en Miami (<http://www.consuladoargentinoenmiami.com>)
- V Diaria La Nación – Suplementos de Comercio Exterior (<http://www.lanacion.com.ar>)
- V Diccionario de la Real Academia Española (<http://www.buscon.rae.es/diccionario>)
- V Dirección de Industria Alimentaria (<http://www.alimentosargentinos.gov.ar>)
- V Exportapymes (<http://www.exportapymes.com/>)
- V Florida Census (<http://quickfacts.census.gov>)
- V Fundación Exportar. (<http://www.exportar.org.ar>)
- V Infobae Profesional (<http://www.infobaeprofesional.com>)
- V Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC (<http://www.indec.gov.ar>)
- V Institute for Strategy and Competitiveness (<http://www.isc.hbs.edu/pub-articles.htm>)
- V Psicopedagogía (<http://www.psicopedagogia.com>)
- V Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina (<http://www.mrecic.gov.ar>)
- V Salvat Básico Diccionario Enciclopédico - España, Salvat editores, s.d. - 4 tomos.
- V Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, SAGPyA (<http://www.sagpya.mecon.gov.ar>)
- V Universidad de San Andrés de la República Argentina (<http://www.udes.edu.ar>)
- V U. S. Government Export Portal (<http://www.export.gov/index.asp>)

Anexos

Anexo 1
El Estado de Florida

Descripción del Estado de Florida

* Símbolos estatales

Flor estatal y sobrenombre del estado: El Estado de Florida es conocido como el “estado del sol”. La flor naranja (orange blossom), es la flor oficial del Estado desde 1909.

Bandera: Formada por una X roja y el escudo del estado, la bandera de Florida representa la tierra del sol, las flores, las palmas, los ríos y los lagos. El escudo tiene un sol brillante, una palma, un barco de vapor y una mujer nativa americana.

* Geografía y clima

Las dolinas, formas propias del relieve calizo que consisten en cavidades circulares, son características del Estado de Florida. El estado posee una serie de colinas que se extienden hacia el sur de la península, ciénagas y pantanos en las regiones llanas, y el pantano del Gran Ciprés y la región de los Everglades al sur del Estado. Islas, arrecifes de coral y cordones litorales arenosos ocupan prácticamente toda la costa atlántica. La parte meridional del Estado está formado por un conjunto de pequeñas islas de coral y piedra caliza: los cayos de la Florida que se extienden hasta las Dry Tortugas, pasando por los cayos Marquesas.

Florida posee varios lagos de considerables tamaño, uno de los cuales, Okeechobee, al sur, es el tercer lago de agua dulce más grande del país.

En casi toda Florida el clima es subtropical húmedo, con largos y calurosos veranos, y breves y cálidos inviernos. Algunas zonas del Estado corren el riesgo de sufrir los efectos de los huracanes que atraviesan el océano atlántico en verano y otoño.

* Recursos naturales

Cerca del 35% de la superficie del estado está cubierta por bosques, en su mayoría de pinos entremezclados con especies de maderas nobles, praderas, cipreses y manglares.

En cuanto a recursos minerales, posee caliza, petróleo, gas natural, caolín, zircón, titanio concentrado, ilmenita y rutilo.

* Actividad económica

Florida es un importante productor agrícola, principalmente de cítricos: encabeza la producción nacional de naranjas, toronjas y mandarinas, además los lácteos y el ganado vacuno también son productos destacados. A su vez, es el segundo después de California en la producción de melones y hortalizas.

La industria forestal es prospera en el norte del estado, y se basa en pinos, robles y nogales americanos. En cuanto a la pesca, el estado se encuentra entre los primeros en valor de captura anual.

Los principales bienes de producción comprenden el equipo electrónico, los instrumentos de presión y los alimentos procesados. Otros productos manufacturados son: fertilizantes, plásticos, productos farmacéuticos, tabaco, confección, maquinaria industrial y papel.

Por supuesto la industria del turismo es vital para este estado. Otras industrias importantes son el procesamiento de alimentos y la industria editorial y publicidad.

Aspectos Generales

Sus principales industrias están relacionadas con la Agricultura, la Náutica, Aeronáutica y Espacial.

Con respecto a la agricultura, Florida provee anualmente el 50% de las frutas y hortalizas invernales al mercado nacional estadounidense y posee una producción diversificada de más de 250 productos agrícolas. Anualmente, la industria cítrica

local produce más del 50% del total mundial de pomelos y el 20% de naranjas. Asimismo, envasa alrededor del 95% del jugo concentrado de naranja producido en los Estados Unidos. El Estado dispone de recursos forestales que se destinan a la producción de pulpas de madera y maderas utilizadas en el sector de la construcción e industria del mueble.

Asimismo, el Estado de Florida está considerado como líder en el campo del quehacer aeronáutico y aeroespacial en el orden nacional y detenta el primer lugar en materia de actividades espaciales comerciales. La industria aeroespacial de Florida incluye la producción de aeronaves y sus partes, sector que representa el 28,9% del total de la actividad; misiles guiados y vehículos espaciales (27,1%) y equipos electrónicos de comunicación, navegación, dirección y de búsqueda y detección.

De la misma forma, con sus 1.350 millas de costas y vías navegables y un clima apropiado para la práctica de deportes acuáticos a lo largo del año, Florida es también un centro natural para la industria náutica. La actividad náutica, incluida la fabricación y venta de embarcaciones y accesorios, artículos deportivos y una gran variedad de servicios conexos, genera más de 3.000 millones de dólares anuales. La construcción de embarcaciones superó los 1.100 millones de dólares, comprendiendo 400 empresas que ocupan una mano de obra de alrededor de 10.000 personas aproximadamente. A ello debe agregarse cerca de 300 fábricas de diferentes tipos de accesorios y equipos para el deporte acuático, tales como motores y sus partes, anclas, tuberías y sistemas de atraque, mástiles, velas, apoplejía y equipos para la pesca.

Principales sectores económicos

Industria turística

Es la industria más grande del Estado (la industria de servicios, entre la que se encuentra el turismo, aportó a Florida en 1999 u\$ 108.007 millones, el 24% del PBI del estado). Es válido mencionar que no es fácil realizar mediciones de todos los sectores que se ven influenciados de alguna manera por esta industria en Florida; desde restaurantes hasta la industria de la construcción.

En parte el éxito de Florida como destino turístico se atribuye a su clima y geografía.

Agricultura y actividad granjera

Existen más de 40.000 agricultores comerciales en Florida. Estos se encuentran entre los más productivos del mundo y le dan una base económica muy estable a Florida. La industria agrícola y ganadera aportó a la economía de Florida u\$ 15.676 millones en el año 1999, equivalente al 3,5% del PBI del Estado.

Florida se ha mantenido como el noveno estado agricultor más importante del país; además es el primer productor de cítricos de Estados Unidos, y el segundo en la producción de vegetales y hortalizas, y cuarto en cultivos en general (tomates frescos, maíz dulce, pepinos, berenjenas).

El estado de Florida es a su vez el principal productor de leche en el sudeste del país y el número 15 a nivel nacional. Además se ubica en el puesto 13 a nivel nacional en producción de huevos y en el lugar 16 en la cría de pollos.

Principales ciudades

Tallahasee: Es la capital del estado. No solo es la sede del gobierno estatal, sino que también es uno de los centros de comercio en Florida. Allí se encuentra el Capitolio del Estado de Florida, además de numerosos e importantes museos.

Tampa: Es un punto importante de la región, especializado en la cría de ganado, el cultivo de cítricos y hortalizas y la producción de fosfato. Es además un centro comercial, económico y de servicios, así como uno de los enclaves industriales más importantes de Florida. La producción se basa en industrias como la alimenticia, la electrónica, la tipografía, de comunicaciones y de materiales de construcción.

Miami: Puerto marítimo y una de las ciudades más importantes del Estado, tiene clima subtropical, numerosos hoteles, playas y abundantes instalaciones para deporte y ocio. Sus conexiones con América Latina tienen una importancia vital, y su función como puerta de entrada se refuerza por el hecho que su aeropuerto es el primero del mundo en tráfico aéreo. El turismo sigue siendo la principal actividad económica de la ciudad. Otras actividades económicas son la transformación de cítricos y verduras que se cultivan en la zona, la construcción, pesca, transformación y transporte de equipamientos eléctricos, la fabricación de productos biomédicos, confección de ropa y materiales de imprenta. La ciudad es un importante centro financiero y comercial.

Se destacan también sus atracciones como museos y el acuario marítimo. Entre sus instituciones se encuentran importantes universidades como la Universidad de Barry (1940), la Universidad de Saint Thomas de Villanova (1961).

Orlando: Esta ciudad no es solo conocida por su clima subtropical y su relajado estilo de vida (es el primer destino vacacional del mundo), además la región es una de las 10 mejores ubicaciones del mundo para los negocios. El espectro económico es muy amplio: desde manufacturas de bienes hasta investigación de alta tecnología. La ciudad, además, es domicilio de algunas de las más importantes corporaciones del país.

Análisis poblacional

Tasas de natalidad

Las tasas de natalidad para no blancos excedían las tasas de blancos en todas edades excepto en las edades 30-34.

Mujeres entre 25-29 años tienen las tasas más altas entre mujeres blancas mientras que la tasa más alta para mujeres no blancas está comprendida en las edades entre 20-24 años.

Los partos entre adolescentes (madres con 19 o menos años) fueron un 10.9 por ciento de todos los partos en 2003, menos de 11.5 por ciento en 2002.

Para blancos, el 9.4 por ciento de todos los partos eran para adolescentes y para no blancos era el 15.0 por ciento para adolescentes.

En el año 2003, había 22 partos por cada 1,000 niñas entre 15-17 años y 72 partos por cada 1,000 niñas entre 18-19 años.

Para ambos grupos, se puede observar que las cifras en 2003 son las menores de los últimos 30 años y están por debajo de las tasas que se observaron en los comienzos de los setenta cuando había 56 partos por cada 1,000 niñas entre 15-17 años y 138 partos por cada 1,000 niñas entre 18-19 años.

La tasa para las edades de 15-17 años descendió durante los setenta y a comienzos de los ochenta tocando fondo en 1983 con una tasa de 37.5.

La tasa aumentó entonces a 45.7 en 1989 y queda en este nivel hasta 1990.

Luego ha fluctuado algo pero ha descendido cada año siguiente en general.

El grupo comprendido entre los 18-19 años siguió a un dibujo similar alcanzando el máximo alrededor de 1990 en 101.2 y ha estado descendiendo desde ese momento.

El porcentaje de todos partos que son para mujeres solteras ha aumentado todos los años. En 1975, uno de cada cinco partos era para una mujer soltera. Hacia 2003, casi cuatro de cada diez partos (39.9 por ciento) eran para una mujer soltera. Esto es encima de 39.3 por ciento en 2002.

Nacimientos en el año 2003 (por edades y por raza)

	BLANCOS	
5 a 9 años	1,031,718	6,5%
10 a 14 años	1,057,024	6,6%
15 a 19 años	1,014,067	6,3%
20 a 24 años	928,310	5,8%
25 a 34 años	2,084,100	13,0%
35 a 44 años	2,485,247	15,5%
45 a 54 años	2,069,479	12,9%
55 a 59 años	821,571	5,1%
60 a 64 años	737,496	4,6%
65 a 74 años	1,452,176	9,1%
75 a 84 años	1,024,134	6,4%
85 años y más	331,287	2,1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Florida

Anexo 2
Análisis del sector de golosinas y galletitas

Análisis del sector de golosinas

Cuadro N° 9

Algunas de las Inversiones realizadas en el sector

(Expresado en millones)

Empresa	Monto	Año	Destino
Arcor	\$30 mill.	1993	Adquisición de Águila
Nestlé	\$6,4 mill.	1993/95	Nueva línea de chocolates
Arcor	s/d *	1994	Nueva planta de producción de chocolates y derivados de cacao en Colonia Caroya (Córdoba)
Cadbury Schwep.	\$80 mill.	1994	Adquisición del 80% de Stani
Danone	\$240 mill.	1994	Adquisición del 51% de Bagley
Cadbury Schwep.	\$20 mill.	1995	Nueva planta de producción de chocolates en Victoria (Buenos Aires)
Ferrero	\$75 mill.	1995/96	Nueva planta de producción en Cardales (Buenos Aires)
Danone	\$18,8 mill.	1996/98	Nuevo equipamiento
Ferrero	\$3,5 mill.	1997/98	Línea de chocolates
Danone	\$75 mill.	1999	Adquisición del paquete accionario de Bagley

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Industria Alimentaria.

* S/d: sin datos.

Análisis del sector de galletitas

Calidad industrial de la harina

Para la realización de este punto realizó un importante aporte un documento publicado por la Dirección Nacional de Alimentos en febrero de este año titulado “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector”

Argentina evolucionó hacia trigos pan de alto contenido de proteína, gluten duro y alto peso hectolítrico, mientras que los trigos necesarios para realizar galletitas son muy diferentes a los destinados a pan, con bajos contenidos proteicos y de fuerza panadera.

Las harinas requeridas por esta industria deben absorber la menor cantidad de agua posible, pues la masa pegajosa no permite el paso a través de las máquinas de laminado y recorte. Tampoco debe contener alto gluten, para que la masa no se quiebre.

Al utilizar trigo pan, que absorbe grandes cantidades de agua, las galletitas deben sufrir un mayor tiempo de horneado para eliminar el exceso, lo que aumentan los costos de energía.

La utilización de este tipo de trigo genera sobrepeso en las crackers, ya que aumenta la relación peso-espesor dentro del paquete, aumentando el producto entregado al mismo precio.

En lo referido a galletitas dulces, el trigo pan empeora la textura, por lo que debe agregarse una mayor cantidad de materia grasa y azúcar, aumentando los costos de producción.

En Argentina, el trigo se bonifica comercialmente por nivel de proteínas, y el sector de galletitas debe pagar innecesariamente un mayor precio por la materia prima para luego destruir la misma, lo que resta competitividad a la actividad.

Para paliar estas distorsiones, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación incorporó una especificación indicativa del primer Trigo Blando Argentino que asegurará un insumo de bajos contenidos proteicos y de color blanco, pero aún no se han registrado variedades adecuadas. Se hace necesario un importante trabajo de mejoramiento genético local, ya que los trigos blandos estadounidenses o canadienses deberían sembrarse en zonas tan frías como la Patagonia, y además se caracterizan por ser colorados, por lo que no podrían inscribirse dentro del registro nacional. Los trigos australianos se cultivan en zonas muy secas y rinden poco, lo que los hace económicamente inviables. Los franceses son blancos y de bajo contenido proteico pero la relación resistencia al amasado-extensibilidad sigue siendo inadecuada.

Las empresas y las inversiones

A continuación se muestra un resumen de las inversiones más significativas que registró el sector de galletitas en los últimos años, en base a datos que fueron obtenidos por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos:

- En 1994, Nabisco compró el 70% del paquete accionario de Terrabusi (US\$ 260 millones).
- En 1994, General Biscuits, del grupo Danone adquirió el 50% del paquete accionario de Bagley (US\$ 240 millones).
- En 1995, Arcor se lanzó al mercado de galletitas inaugurando una planta en Buenos Aires (US\$ 40 millones).
- En 1996, Nabisco adquirió Mayco Capri,
- En 1997, Arcor compró LIA (US\$ 90 millones), posicionándose como una de las primeras industrias nacionales de galletitas.
- En 1998, Arcor compró la alimenticia chilena Dos en Uno (US\$ 200 millones)
- En 1998, Canale comenzó la construcción de una planta en Monte Grande, Buenos Aires.
- En 1999, Arcor amplió la superficie de su centro de distribución en Buenos Aires (US\$ 3 millones), duplicando su capacidad operativa en esta provincia.
- En 1999, Nabisco realizó un proceso de ajuste en Argentina, cerrando 4 de sus 6 plantas y reinstalándolas en Brasil. También compró Canale de Argentina (US\$ 80 millones).

- En 2000, en el ámbito mundial, Nabisco y Danone formaron una alianza junto a otras empresas del sector para adquirir la británica United Biscuits, la cuarta fábrica de galletitas del mundo (US\$ 2.000 millones).
- En 2001 la empresa marplatense El Cóndor instala una planta elaboradora de pan, facturas, brownies y donuts y tres locales de distribución en Miami, Estados Unidos.
- En 2001 Arcor adquirió la línea de golosinas Kid's de Nestlé Brasil.
- Arcor invirtió US\$ 8 millones en su planta de Arroyito, luego de cerrar un acuerdo para exportar caramelos a los Estados Unidos.

Anexo 3
Arcor en Argentina

Evolución e historia de la empresa

Fundada el 5 de julio de 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba, con el fin de elaborar alimentos de alta calidad a un precio accesible para consumidores de todo el mundo, Arcor se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, chocolates, galletas y alimentos.

Con vocación internacional, el Grupo es hoy el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile. A través de Bagley Latinoamérica, es el mayor productor de galletas de América del Sur. Asimismo, en los cuatro negocios en que participa, desarrolla marcas líderes que son elegidas por consumidores de los cinco continentes.

Este liderazgo se construye a partir de un conjunto de pilares que caracterizan la gestión del Grupo. Una consistente política de exportación y de reinversión permanente de utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales. La construcción de un modelo de distribución exitoso en Argentina, que se está replicando en la región. La integración vertical de sus insumos estratégicos, la expansión de su importante patrimonio marcario, como así también, el desarrollo de una gestión socialmente responsable.

El Grupo también promueve el progreso de su gente, su capital más valioso.

Por todo esto, y con la clara visión de convertirse en el líder de golosinas y galletas de Latinoamérica y de consolidarse como un sólido protagonista internacional, Arcor asume el desafío de darle sabor al mundo.

Internacional

Conforme al legado de sus fundadores, el Grupo Arcor supo desarrollar su vocación internacional.

Sustentado en el deseo de elaborar alimentos de alta calidad accesibles para consumidores de todo el mundo, en Arcor asumen la exportación con múltiples objetivos. No sólo por el desafío de poder satisfacer las necesidades de cada mercado y de testear la calidad de los productos en los diversos ámbitos internacionales, sino fundamentalmente, de poder establecer un vínculo emocional a través de nuestras marcas.

Llegan con productos bajo su propia marca a 120 países de los cinco continentes.

Además de haber consolidado un liderazgo en varios países de Latinoamérica, están presentes en mercados tan importantes y exigentes como Estados Unidos, varios países de Europa, Japón, Arabia Saudita, India y buena parte de Oriente.

A las filiales productivas y comerciales de Argentina, Brasil, Chile y Perú, se añaden las unidades comerciales establecidas en México, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay, *Estados Unidos* y Europa, las que generan oportunidades de negocios para una producción siempre creciente.

La División Internacional tiene a su cargo la tarea de estudiar y adecuar la planificación comercial a las pautas y estilos culturales de cada región, respetando las idiosincrasias específicas de cada país y ofreciendo propuestas en función de las costumbres y hábitos de consumo de sus habitantes. Un trabajo que se complementa con la presencia habitual en las más importantes Ferias Internacionales, como ISM y Anuga (Colonia, Alemania); Sial (Mercosur); Foodex (Japón); ABRAS (San Pablo, Brasil) y ASACH (Santiago de Chile, Chile).

Desde los inicios, supieron que a través de la expansión internacional lograrían el progreso. Continuando con el legado de los fundadores, el Grupo Arcor apuesta a consolidar su liderazgo en la región y una sólida posición en el resto del mundo.

Un crecimiento que es posible a través de una fuerte política de exportación, fijada tempranamente en la década del '60. Una política que establece la posición de exportar aún en coyunturas desfavorables; con el objetivo de mantener siempre abiertos los mercados que ganaron con sus productos.

Así, refuerzan su posición en los principales mercados internacionales. Hoy, exportan con sus propias marcas, a más de 120 países, entre los que se encuentran los más exigentes del mundo.

La historia de la empresa

De un grupo de pioneros a un grupo multinacional, líder.

ARCOR fue fundada en 1951 por un grupo de pioneros, con el propósito de fabricar caramelos de calidad, a un precio accesible para la mayor cantidad de personas. Sin embargo, la historia se remonta a 1924, año en el que un joven inmigrante italiano llamado Amos Pagani decide radicarse en Arroyito, un pequeño pueblo argentino de la provincia de Córdoba, para instalar una panadería, oficio que había ejercido en su Italia natal.

Cuatro años más tarde, en 1928 nace el segundo de los cinco hijos de Amos: Fulvio Salvador.

Él fue quien más adelante propondría a un grupo de emprendedores, la idea de montar una fábrica de caramelos. Para luego sugerir una producción de diez mil kilos diarios, con el objetivo de reducir los costos e incrementar la competitividad de la firma.

Entre los jóvenes pioneros se encontraban sus hermanos Renzo y Elio Pagani; los hermanos Maranzana; Mario Seveso y Enrique Brizio. La creación de Arcor fue producto de la creación de este grupo de individuos unidos por lazos de amistad, con una trayectoria previa en la actividad industrial.

En 1951 comienzan a desarrollarse las obras de construcción de la primera fábrica, y el 5 de julio finalmente, se inaugura la flamante planta con el inicio de la producción. Así es como Arcor nace, con el objetivo de elaborar productos de calidad a un precio accesible para los consumidores de todo el mundo.

A los pocos años, en 1958, ARCOR ya había alcanzado los 600.000 kilos diarios de golosinas. Por entonces, había dejado de ser exclusivamente una fábrica de caramelos a partir de la incursión en distintas actividades industriales, las cuales tenían un objetivo claro: autoabastecer a la empresa de sus insumos básicos con el fin de alcanzar la mayor calidad y el mejor precio.

En la década del '60, el Grupo Arcor ya vislumbraba el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común, situándose en una posición de vanguardia al adoptar una temprana política exportadora. Fulvio S. Pagani, siempre expresó la importancia de llegar a mercados externos, subrayando la necesidad de "apuntar al mundo" y de "salir a buscar oportunidades". En 1964, el Grupo realizó sus primeras ventas al exterior y empezó a participar en ferias internacionales. En los primeros tiempos, como Arcor no tenía un stand propio, llevaban valijas con la mercadería y concretaban ventas en los hoteles. Cuando en 1970 se realizó la primera Feria Internacional de la Golosina (ISM), en Colonia, Alemania, el Grupo ya contaba con un stand propio, siendo la única empresa argentina con presencia ininterrumpida en ISM hasta la actualidad.

Las primeras exportaciones consistieron en la venta de subproductos de la glucosa a países europeos, en 1964; y de golosinas a Estados Unidos, en 1968. La experiencia de la primera exportación de golosinas del Grupo es anecdótica. A través de ella se pueden ver las dificultades que presentaba la expansión hacia nuevos mercados, principalmente por la inexperiencia de la empresa en aspectos básicos como el acondicionamiento de los productos.

En aquella oportunidad se enviaron dos containers de caramelos de leche, transportados en una bodega común y al pasar por el Ecuador se derritieron, por lo tanto la mercadería llegó a Estados Unidos en un solo bloque.

Aunque significara un costo muy elevado para la empresa, Fulvio S. Pagani decidió pagar la factura a los importadores, lo cual le dio la suficiente credibilidad como para que a los pocos meses éstos fueran personalmente a Arroyito.

En la década del '70, Arcor consolida su integración vertical a través de la construcción de plantas, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de la compañía, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía.

En 1967, Arcor ya había establecido su sistema de distribuidores oficiales, que sigue siendo tan innovador y distintivo como en su comienzo. Inicialmente tenía concesionarios que vendían a

mayoristas en ciudades como Mendoza, Jujuy y Goya, y más tarde había comenzado a vender a través de distribuidores de otros productos que incorporaron las golosinas. Este sistema de distribución oficial obligó al Grupo a ampliar el surtido de productos y a agilizar las entregas.

Durante todos estos años la producción de la empresa se destinó casi exclusivamente al mercado interno, sobre todo al interior del país. La expansión fuerte hacia la Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue para principios de la década del '70.

Así, Arcor inaugura en 1970 una planta en Tucumán; en 1972, una en San Rafael (Mendoza); en 1975, en Villa del Totoral (Córdoba); en 1978, en San Pedro (Buenos Aires); en 1979, nuevamente en Villa del Totoral; y en 1980, en Paraná (Entre Ríos). Por estos años, Arcor ya se había transformado en un basto complejo industrial, marcando el camino entre las empresas de su país.

No obstante, la compañía continuaría creciendo en la Argentina como en distintos países de la región. En 1976 se radica en Paraguay, en 1979 en Uruguay, en 1981 en Brasil y en 1989, en Chile.

El Grupo Arcor había comprendido tempranamente el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común en la región, creando "su propio MERCOSUR" mucho antes de que la palabra misma existiera.

El Grupo decide consolidar su posición en los mercados que constituían su fortaleza básica y desarrollar aquellos otros en los que tenía una baja presencia, que le podrían garantizar un crecimiento sostenido. La estrategia definida implicaba atender prioritariamente los mercados de productos con mayor potencial de crecimiento para la firma. El prestigio de la marca **Bon o Bon**, el éxito alcanzado con el lanzamiento de los chocolates **Cofler** y su penetración en el mercado de chocolates finos en 1990, constituyeron los pilares iniciales de esta nueva estrategia. En este período, adquiere Águila Saint (1993), una de las más tradicionales y prestigiosas empresas chocolateras argentinas. Un año más tarde, levanta la planta modelo de chocolates de Colonia Caroya, la entonces más grande y evolucionada de Latinoamérica; también, construyó el gasoducto Pilar-Arroyito para abastecer a la empresa de un elemento vital.

Desde la etapa fundacional, mantuvo una filosofía socialmente responsable, bajo la conducción de Fulvio S. Pagani, que se acentuó en 1991 con el nacimiento de la Fundación ARCOR. La Fundación se desempeña en cuatro grandes áreas: investigación económica, educación, cultura y salud. Con el objetivo de aportar soluciones en la consolidación de una sociedad más equitativa, desarrollando acciones con eje en la educación de los niños.

Con la meta de potenciar su acción e incrementar su alcance y eficiencia, la Fundación Arcor ha promovido diversas alianzas estratégicas con otras entidades del mismo tipo. Por este motivo, también integra y lidera el Grupo de Fundaciones (GDF), concebido con la finalidad de mejorar permanentemente la gestión de las fundaciones donantes.

El 29 de diciembre de 1990, Don Fulvio falleció en un accidente, tres semanas después de haber anunciado una reestructuración de la compañía. A pesar de este hecho, continuaría el cambio que el Grupo se había propuesto. En 1993 y con 35 años de edad, asumió la presidencia de Arcor, el Contador Luís Alejandro Pagani, su hijo mayor.

Por entonces, la empresa toma un renovado impulso que la proyecta definitivamente hacia el mundo. Para ello, lleva adelante un profundo proceso de transformación de su management, alcanzando un alto nivel de profesionalismo, condición indispensable para adecuarse rápida y eficazmente a los nuevos escenarios económicos locales e internacionales. La competencia en la región se intensifica, producto de la entrada en juego de otras compañías multinacionales.

Bajo la conducción de Luís A. Pagani, el Grupo adquiere Noel, otra reconocida marca de alimentos y golosinas. En 1995 se inaugura en Salto (Buenos Aires), la planta de galletas más

evolucionada de la Argentina, dotada de los últimos avances tecnológicos en la materia y construida en un tiempo récord de apenas un año. También se construyó una nueva planta para la producción de cajas de cartón corrugado en Luján (Buenos Aires). Esta planta ayudaría a consolidar el liderazgo nacional de Cartocor, una de las empresas integrantes del Grupo Arcor.

Continuando con una sólida expansión en América del Sur, en 1995 se instalaron en Perú, donde construyeron una importante planta productora de caramelos.

En 1998, concretaron una de las operaciones más importantes de su trayectoria empresarial, el Grupo Arcor adquiere la empresa chilena Dos en Uno, líder en golosinas y chocolates de su país y con una extensa penetración en la región. Esta adquisición permite afianzarnos en los países del Pacto Andino y a la vez entablar mejores relaciones comerciales con los mercados del NAFTA.

Un año más tarde, en 1999, instalaron en Brasil la más avanzada fábrica de chocolates de la región, que cuenta con el mayor centro de distribución de productos del país. Este emprendimiento los ubicó a la vanguardia tecnológica y productiva en el continente y le permite consolidarse en el sumamente atractivo mercado latinoamericano.

En 2004, reafirmando la política de reinversión permanente, inauguran una planta de conversión de flexibles en Cartocor, Luján, provincia de Buenos Aires.

Con el objetivo de cumplir con su misión, la de ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas en Latinoamérica, y convertirse en un sólido protagonista internacional, en 2005 concretan una asociación estratégica con el Grupo francés Danone por la cual unifican sus negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile. De esta manera, construyen la empresa Bagley Latinoamérica S.A.; a través de la cual se convierten en el mayor productor de galletas de América del Sur.

Estos hitos han convertido a Arcor en una de las "multilatinas" más importantes de la región y en un ejemplo exitoso de expansión internacional.

Entre los logros más recientes, sobresalen los siguientes: el Grupo Arcor es el primer productor mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Además, de ser el primer productor argentino de cartón corrugado y de alcohol etílico.

Para reflejar cabalmente estos logros y su dimensión empresarial global, en 1999 el Grupo ARCOR renueva su simbología, creando una identidad visual altamente innovadora.

Ya en pleno siglo XXI, y con más de medio siglo de vida, ARCOR continúa generando nuevos proyectos, apuntando siempre al mismo objetivo: "darle sabor" -como dice su eslogan- a los consumidores de todo el mundo.

De un grupo de pioneros a un Grupo global líder en Latinoamérica: una frase que sintetiza la historia de ARCOR y que permite tener una noción del espíritu pujante que la caracteriza.

Arcor hoy

- > Es el primer productor mundial de caramelos.
- > Es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile.
- > Llega con sus productos a más de 100 países de los 5 continentes.
- > Posee 31 plantas industriales en Latinoamérica y oficinas comerciales en: Paraguay, Uruguay, Ecuador, Colombia, México, *Estados Unidos*, Canadá y España.
 - > Cuenta con marcas líderes en la región.
 - > Es líder argentino en la producción de Cartón Corrugado.
 - > Es uno de los principales productores argentinos de leche.

- > Es el principal productor argentino de alcohol etílico.
- > Produce más de 100.000 toneladas de azúcar por año en su ingenio La Providencia (Tucumán, Argentina)
- > Ha invertido más de U\$\$ 1.000 MM en los últimos once años.
- > Sus unidades productivas se encuentran certificadas bajo las normas internacionales ISO 9.000 e ISO 14.000.
- > Se destaca por se la única empresa integrada verticalmente en algunos de sus principales insumos produciendo desde fructuosa, glucosa, trozos de maíz, harina, sémola y leche, hasta cartón corrugado, situación que le permite tener un estricto control de calidad de los componentes de sus productos.
- > Elabora los packagings de sus productos en 5 plantas ubicadas en Argentina en las que se desarrollan la fabricación del PVC rígido, la impresión de los cilindros en huecograbado y la transformación del material flexible virgen en los coloridos envoltorios de sus productos.

Anexo 4

Productos que integran la oferta Arcor en el mercado de la nostalgia del Estado de Florida

División dulces (Candy Division)

Ítems de venta diaria (Everyday Items)

	Descripción del producto (Product Description)
1	Butter Toffee Coffee
2	Dulcilac
3	Vaca Lechera Artesanal
4	Caramelo Holanda
5	Cubix
6	Chupetín Tatín Combinado
7	Oblea Holanda Trams Lia
8	Butter Toffees Avellanas
9	Butter Toffees Leche
10	Butter Toffees Chocolate
11	Turrón de Maní
12	Turrón
13	Rellenos de miel
14	Rellenos de miel + menta
15	Rellenos surtido
16	Saquitos Rellenos
17	Gajos ácidos
18	Rodajas acidas
19	Ice cristal
20	Butter Toffees Chokko
21	Butter Toffees Chokko Mint
22	Gift Tube Butter Toffees
23	Bombones de Fruta (Pending)
24	Bocadito Chocomanì
25	Mr.Pop's Max Caramel
26	Mr.Pop's Max Bubble Gum
27	Mr.Pop's Max Crazy
28	Caramelo Zoo
29	Butter Toffees Mancha Collection
30	Butter Toffees Milk
31	Butter Toffees Mancha Milk
32	Butter'n Cream
33	Menta Cristal
34	Rellenos de Miel-Citrus
35	Rellenos de Miel-Menta
36	Rellenos de Miel

Items para Navidad (Christmas Items)

	Descripción del producto (Product Description)
1	Turrón de Fruta y Maní Arcor
2	Turrón Almendras Tipo Alicante "A"
3	Turrón de Almendras Tipo Alicante Bañado con Chocolate
4	Turrón Maní con Miel Bañado con Chocolate
5	Turrón de Maní Arcor
6	Turrón de Almendras con Yema
7	Crocante de Almendras
8	Turrón de Almendras Tipo Alicante Clase B Noel
9	Turrón de Maní c/Almendras Bañado con Chocolate
10	Coco bañado c/Chocolate con Leche
11	Turrón de maní con Dulce de Leche y Yema
12	Turrón Frutas con Yema
13	Crocante Cajú
14	Crocante de Maní
15	Tableta de Maní
16	Tableta de Maní
17	Crocante de Avellanas
18	Turrón de Maní Yema
19	Turrón de maní con Honey
20	Tortita de Almendra
21	Tortita de Almendra

Observaciones: Los productos 9 y 10 son importados de Brasil.

Anexo 5
Síndrome de Ulises

Síndrome de Ulises

El síndrome de Ulises es un problema del siglo 21, sus potenciales afectados son la mayoría de los inmigrantes. El descubridor de esta enfermedad es Joseba Achótegi, psiquiatra y profesor titular de la Universidad de Barcelona. A continuación se explicará cómo el estrés afecta a los emigrantes, este apartado se realizó en base a escritos realizados por la Doctora en Psicología Olivia A. Sandoval Sheik y por Joseba Achótegi.

La emigración es un fenómeno que se ha dado desde todos los tiempos. Por diversas razones las personas abandonan sus países buscando mejores condiciones de vida. Diversos problemas de índole político, económico, religioso, ideológico, social, sanitario, educativo y bélico son algunas de las causas que durante mucho tiempo provocaron la emigración. Actualmente, también por razones laborales y académicas.

Los emigrantes deben adaptarse a una cultura, estilo de vida, idioma, clima, comidas, entre otras cosas e intentan que esta adaptación sea rápida. Así mismo deben enfrentarse a la nostalgia que produce la separación de su familia y amigos.

Estos dos elementos: el adaptarse rápidamente y la separación de su familia y amistades pueden ser los desencadenantes de un gran estrés.

El estrés de los inmigrantes tiene cuatro factores vinculantes: *soledad*, al abandonar la familia; *sentimiento de fracaso*, al quedar sin posibilidades de acceder al mercado laboral; *sentimiento de miedo*, a veces por quedar sometidos a mafias, y *sentimiento de lucha* por sobrevivir.

Joseba Achótegi, uno de los especialistas en el llamado “Síndrome de Ulises”, afirma que el perfil y la magnitud del trastorno son mayores de lo detectado, ya que sólo se conoce “la punta del iceberg”. La enfermedad social fue bautizada con el nombre de la figura mitológica de la antigüedad, protagonista de la *Odissea* de Homero, que, atribulado por retornar a su país y a su casa, sufre peligros y adversidades.

Uno de los problemas a los que se enfrentan los médicos es que no siempre se puede identificar la patología mental, debido a las diferencias culturales. Así, mientras que los inmigrantes sudamericanos son capaces de expresar lo que sienten y dicen que tienen estrés o están deprimidos, los africanos, por ejemplo, somatizan más la enfermedad y acuden a la consulta aquejados de dolores de estómago que, en realidad, obedecen a un trastorno mental», señala Teresa Hernando.

Una de las consecuencias de los problemas mentales que sufren los inmigrantes y del desarraigo es el consumo de drogas. “Nos hemos dado cuenta de un elevado consumo de alcohol y tabaco entre la población extranjera, motivado en parte por la soledad, el estrés y los estados depresivos que sufren”, añade esta especialista.

En relación a los problemas mentales, a un 6,5% de los inmigrantes se le ha diagnosticado trastornos mentales, que se deben al duelo por la separación de su entorno (duelo migratorio) y al estrés por los problemas que tienen (falta de papeles, de trabajo...), según Rafael Guaita, coordinador de atención sanitaria al inmigrante de la Generalitat. Estos factores causan el llamado Síndrome de Ulises, que se traduce en depresiones, ansiedad, insomnio, cefaleas, fatiga, irritabilidad, confusión o pérdida de la memoria y otros síntomas.

La inmigración es un factor de riesgo para la salud mental; por ello para que un tratamiento sea eficaz es necesario el conocimiento de la cultura de origen del inmigrante, de sus valores y de su concepción de la salud.

Las pérdidas psicológicas que ocasiona la inmigración, denominadas duelo migratorio, suponen “un complejo proceso de reorganización personal y un gran esfuerzo psicológico de adaptación a los cambios”. La familia y amigos, la lengua y cultura, el paisaje, la situación social y el contacto

con el grupo étnico son algunos de ellos. La depresión y la distimia (“exageración morbosa del estado afectivo, en sentido de exaltación o depresión”[77]) son los trastornos psiquiátricos más frecuentes entre los inmigrantes, además del trastorno específico conocido como Síndrome de Ulises, que se manifiesta con depresión unida a estrés.

Los inmigrantes tienen distinto sentido de la individualidad, de la culpa, de la concepción del hombre como centro del mundo y de la personalidad ideal. Existen además diferencias de poder dentro del grupo social, distinta valoración de lo masculino y femenino, de tolerancia de la ambigüedad y de la forma de expresión de las emociones; por lo que, “para entender la expresión sintomatológica se ha de entender la cultura de origen y los síntomas de la depresión en el colectivo de inmigrantes, como la tristeza, el llanto, la baja autoestima, la culpa, la ansiedad, las preocupaciones, la irritabilidad, las alteraciones del sueño, las cefaleas o la fatiga ya que poseen también características propias”.

No todos los inmigrantes reaccionan de la misma manera. Algunos se deprimen, otros manifiestan síntomas en diversas partes del cuerpo. El dolor de cabeza, de espalda, alteraciones cardiovasculares, gastrointestinales, respiratorias, disfunciones en el sistema inmunológico (alergias) son algunas de las molestias que pueden padecer los inmigrantes. Muchos inmigrantes usan la somatización para expresar el duelo migratorio insuficientemente elaborado.

El estrés producido por la emigración puede producir un aumento de las quejas psicósomáticas, de la ansiedad interpersonal e incluso, dar lugar a la aparición de psicopatías diversas. El estrés puede predisponer el desarrollo de enfermedades, estas suelen aparecer con más frecuencia en las mujeres (depresiones).

La emigración supone una ruptura con las rutinas diarias y está acompañada de cambios significativos en el contexto social y familiar con abandono y/o creación de nuevos roles sociales. La emigración es un suceso vital importante (según la escala de sucesos vitales de Holmes y Rahe, 1967, sobre el estrés reciente, el ítem que se relaciona con el “cambio de residencia” es el número 32) ya que este cambio de residencia puede acarrear otros sucesos vitales (cambios económicos, actividades sociales, tipo de trabajo, etc.), de los cuales no todos son igualmente relevantes para las personas. Puede ser negativo o positivo dependiendo del sexo, edad, etc. y de la valoración cognitiva, las estrategias de afrontamiento y otros tipos de variables reguladoras.

Todo cambio de una cultura a otra induce en la persona una ruptura entre las experiencias pasadas del individuo y las exigencias del nuevo ambiente, siendo esta discontinuidad sociocultural un fenómeno que puede contribuir al desarrollo de trastornos psicológicos y somáticos (Hong y Holmes, 1973). Cuanto mayor sea esta discontinuidad o cuanto más diferentes sean las culturas, el efecto de riesgo psicopatológico debería ser mayor ya que, se produciría mayor “shock cultural”. En otras palabras cuanto más diferentes sean las culturas mayor es el nivel de cambio e impacto que genera en el inmigrante.

Achotegui defiende un tratamiento médico interdisciplinario donde la entrevista terapéutica, la relación médico-paciente y el abordaje de las diferencias culturales y lingüísticas se realicen con técnicas específicas.

Los lazos sociales además de mantener la salud, pueden prevenir un desajuste psicológico en momentos de estrés asociados a la aparición de determinados acontecimientos vitales.

Entre los objetivos que plantean para intentar solucionar este problema de la emigración están: facilitar ayudas que respondan a las necesidades inmediatas del colectivo inmigrante, planificar programas de prevención del estrés en los emigrantes, diseñar servicios de información, orientación y búsqueda de empleo a nivel comunitario, apoyar a las empresas que acojan a los trabajadores inmigrantes con ayudas económicas o con desgravamiento de impuestos.

Es importante asumir el hecho de que con la globalización y expansión de los mercados, cada día es más frecuente la movilidad de los sujetos y la desaparición de límites fronterizos entre los países, por lo tanto debemos entender la situación del inmigrante para que su adaptación sea rápida y eficaz y así evitar la mayor cantidad de los síntomas que produce el cambio a una nueva vida.



-
- [1] Cateora, Philip R. *Marketing Internacional* – Octava edición, España, Irwin (1995) - Pág. 9.
- [2] Cateora, op. cit., pág. 23.
- [3] Jeannet, Jean-Pierre y Hennessey, Hubert D. *Global Marketing Strategies* – Segunda edición, s.l., s.d. Pág. 184.
- [4] Jeannet y Hennessey, op. cit., pág. 310.
- [5] Hax y Majluf *Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* - s.l., Granica, s.d.
- [6] Jeannet, Jean-Pierre y Hennessey, Hubert D. *Global Marketing Strategies* – Segunda edición, s.l., s.d. - Pág. 473.
- [7] Cateora, Philip R. *Marketing Internacional* – Octava edición, España, Irwin (1995) - Pág. 33.
- [8] Cateora, op. cit., pág. 507.
- [9] Cateora, op. cit., pág. 373.
- [10] Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT *Cómo iniciarse en las exportaciones: manual de capacitación para las PYMEs* – Ginebra, CCI (1995) – Pág. 11.
- [11] Hax y Majluf *Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* – s.l., Granica, s.d. – Cáp. 5
- [12] Porter Michael E. *Estrategia competitiva* Vigésima séptima edición, Ciudad de México, Editorial Continental, 2000. – Capitulo 1.
- [13] Porter, op. cit.
- [14] Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT *Cómo iniciarse en las exportaciones: manual de capacitación para las PYMEs* – Ginebra, CCI (1995), pág. 13.
- [15] Cateora, Philip R. *Marketing Internacional* – Octava edición, España, Irwin (1995) pág. 38.
- [16] Centro de Comercio Internacional, op. cit., pág. 15.
- [17] Aaker *Managment Estratégico del Mercado* - México, Prentice-Hall Hispanoamericana, s.f. - Capitulo 4.
- [18] Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina (2004) - “Ficha país: Estados Unidos” - Documento recuperado el 10 de Noviembre de 2005, de <http://www.mrecic.gov.ar>
- [19] Fundación Exportar - Equipo técnico (2004, Julio) - “Aspectos generales del comercio y la economía de Estados Unidos” - Documento recuperado el 4 de Octubre de 2004, de <http://www.exportar.org.ar>
- [20] Fundación Exportar, *ibidem*.
- [21] Cateora, Philip R. *Marketing Internacional* – Octava edición, España, Irwin (1995) pág. 41.
- [22] World Trade Atlas (2004) Información de Comercio Exterior de Estados Unidos. Balanza Comercial – Recuperado el 10 de Noviembre de 2004, de <http://www.proexport.com.co>
- [23] U. S. Government Export Portal (2005) - “Exporting Basics Life Cycle” - Recuperado el 29 de Abril de 2005, de <http://www.export.gov/exportbasics>
- [24] Organization for Economic Co-operation and Development, OCDE (2004) “Annual Report 2004” Recuperado el 30 de Junio de 2005, de <http://www.oecd.org/dataoecd/28/49/31621929.pdf>
- [25] Fundación Exportar - Equipo técnico (2004) - “Aspectos generales del comercio y la economía de Estados Unidos” - Documento recuperado el 4 de Octubre de 2004, de <http://www.exportar.org.ar>
- [26] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida” Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [27] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida: Análisis de las partidas que componen el rubro alimentos” Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [28] Ministerio de Comercio Exterior - Proexport Colombia (2003) “Plan estratégico exportador: Estados Unidos. Perfil de Estados” Recuperado el 19 de Octubre de 2004, de www.proexport.gov.co
- [29] Centro de Comercio Internacional, CCI (2003, Mayo) Perfil del mercado agroalimentario de Estados Unidos - Recuperado el 18 de Octubre de 2004, de <http://www.intracen.org>
- [30] Centro de Comercio Internacional, CCI (2003, Mayo) Perfil del mercado agroalimentario de Estados Unidos - Recuperado el 18 de Octubre de 2004, de <http://www.intracen.org>

- [31] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida” Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [32] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida: Aspectos generales del comercio exterior de Estados Unidos y Florida y posibilidades comerciales de productos argentinos” Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [33] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida: Aspectos generales del comercio exterior de Estados Unidos y Florida y posibilidades comerciales de productos argentinos” Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [34] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida: Análisis de las partidas que componen el rubro alimentos” Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [35] Fundación Exportar - Guías del exportador (2005) “El comercio de Argentina con Estados Unidos y con el Estado de Florida: Análisis de las partidas arancelarias que componen el rubro alimentos, Alimentos y Bebidas "Básicos" destinados principalmente al Consumo en Hogares” - Recuperado el 5 de Mayo de 2005, en <http://www.exportar.org.ar/modules>
- [36] Dirección de Industria Alimentaria (2005, Marzo) “Análisis de cadena alimentaria: Cacao y confecciones de chocolate” - Recuperado el 25 de Abril de 2005, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/golosinas/Cacao_Confec_Chocolate_05/Cacao_confec_choco.htm
- [37] Dirección de Industria Alimentaria (2005, Marzo) “Análisis de cadena alimentaria: Cacao y confecciones de chocolate” - Recuperado el 25 de Abril de 2005, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/golosinas/Cacao_Confec_Chocolate_05/Cacao_confec_choco.htm
- [38] Dirección Nacional de Alimentación (2004) “Análisis de Cadena Alimentaria: Confecciones de azúcar” – Recuperado el 25 de Abril de 2005, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_25/Confec_azucar.htm
- [39] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham (2005, Mayo) “El mercado de chocolates y turrone en los Estados Unidos” – Recuperado el 2 de Junio de 2005, de <http://www.amchamar.com.ar>
- [40] Dirección Nacional de Alimentación (2004) “Análisis de Cadena Alimentaria: Confecciones de azúcar” – Recuperado el 25 de Abril de 2005, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_25/Confec_azucar.htm
- [41] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham (2005, Mayo) “El mercado de chocolates y turrone en los Estados Unidos” – Recuperado el 2 de Junio de 2005, de <http://www.amchamar.com.ar>
- [42] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham, *ibidem*.
- [43] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham, *ibidem*.
- [44] Dirección Nacional de Alimentos (2005, Febrero) “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector” - Recuperado el 15 de Marzo de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- [45] Dirección Nacional de Alimentos (2005, Febrero) “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector” - Recuperado el 15 de Marzo de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- [46] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham (2005, Mayo) “El mercado de chocolates y turrone en los Estados Unidos” – Recuperado el 2 de Junio de 2005, de <http://www.amchamar.com.ar>
- [47] Dirección Nacional de Alimentos (2005, Febrero) “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector” - Recuperado el 15 de Marzo de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- [48] Dirección Nacional de Alimentos (2005, Febrero) “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector” - Recuperado el 15 de Marzo de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- [49] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham (2005, Mayo) “El mercado de chocolates y turrone en los Estados Unidos” – Recuperado el 2 de Junio de 2005, de <http://www.amchamar.com.ar>
- [50] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham (2005, Mayo) “El mercado de chocolates y turrone en los Estados Unidos” – Recuperado el 2 de Junio de 2005, de <http://www.amchamar.com.ar>
- [51] Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Republica Argentina, Amcham (2005, Mayo) “El mercado de chocolates y turrone en los Estados Unidos” – Recuperado el 2 de Junio de 2005, de <http://www.amchamar.com.ar>
- [52] Dvoskin, Roberto - Universidad de San Andrés de la Republica Argentina (2003, Junio) “El posicionamiento de las marcas en la crisis Argentina: El mercado galletitas” - Recuperado el 10 de Noviembre de 2004, de <http://www.udes.edu.ar>
- [53] Dvoskin, Roberto - Universidad de San Andrés de la Republica Argentina (2003, Junio) “El posicionamiento de las marcas en la crisis Argentina: El mercado galletitas” - Recuperado el 10 de Noviembre de 2004, de <http://www.udes.edu.ar>

<http://www.udesa.edu.ar>

[54] Dirección Nacional de Alimentos (2005, Febrero) “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector” - Recuperado el 15 de Marzo de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

[55] Dirección Nacional de Alimentos (2005, Febrero) “Industria Alimentaria Argentina: Análisis del sector” - Recuperado el 15 de Marzo de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

[56] Dirección de Industria Alimentaria (2005) “La industria de elaboración de galletitas en la Argentina” - Recuperado el 15 de Junio de 2005, de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

[57] Forteza Jorge, Kosacoff Bernardo y Otros “Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor” – s.l., McGraw-Hill Interamericana, 2000.

[58] Exportapymes (2005, 9 de Mayo) – “Informes mensuales de Instituciones relacionadas al Comercio Exterior Exportadores de Latinoamérica ven excelentes perspectivas en Estados Unidos” - Recuperado el 1 de Junio de 2005, de <http://www.prochile.cl>

[59] Salvat Básico Diccionario Enciclopédico - España, Salvat editores, s.d. – Pág. 1016, 4 tomos.

[60] Salvat Básico Diccionario Enciclopédico – op.cit., pág. 601.

[61] Entendemos por aculturación: Proceso sociocultural, que va a influir de manera determinante en la personalidad de la persona que adquiere las características propias de otra cultura diferente a la suya, como son hábitos, costumbres, valores, tradiciones. (Psic. José Raciél Montejó Moreno) Proceso de aprehensión de una determinada cultura; supone el conocimiento, la interiorización, valoración, identificación y manejo dinámico de los valores culturales. Como proceso es la ‘encarnación’ que realiza un individuo en su propia cultura en constante interacción con sus iguales y la naturaleza. (José Luís Calle Sosa) Definiciones recuperadas el 10 de Febrero de 2005, de <http://www.psicopedagogia.com>

[62] Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL *Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: Oportunidades en el mercado internacional* - México, CEPAL, Abril de 2004. Pág. 11-20.

[63] U.S. Census Bureau (2000) “Population and Household Economic Topics” – Recuperado el 16 de Marzo de 2005, de <http://www.census.gov/population/www/index.html>

[64] Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL - “Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: Oportunidades en el mercado internacional” - México, CEPAL, Abril de 2004. Pág. 11-20.

[65] Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL *Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: Oportunidades en el mercado internacional* - México, CEPAL, Abril de 2004. Pág. 11-20.

[66] Diccionario de la Real Academia Española - Recuperado el 14 de Febrero de 2005, de <http://buscon.rae.es/diccionario>

[67] Salvat Básico Diccionario enciclopédico - España, Salvat editores, s.d. - Pagina 1197, 4 tomos.

[68] Diario La Nación – Suplemento Comercio Exterior (2004, Martes 14 de Septiembre) “Fórmula probada: las pymis concentradas por rubro y territorio se consolidan. Cómo aumentar la competitividad exportadora.” Recuperado el 13 de Julio de 2005, de www.lanacion.com.ar

[69] Diario La Nación – Suplemento Comercio Exterior, *ibidem*.

[70] Porter, Michael (2003) “Locations, Clusters, and Company Strategy,” Oxford Handbook of Economic Geography - Oxford University Press – Oxford, G. Clark, M. Gertler, and M. Feldman editors. Recuperado el 13 de Junio de 2005, de <http://www.isc.hbs.edu/pub-articles.htm>

[71] Porter, Michael (2004) “Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy” Economic Development Quarterly 14, no. 1, pág. 15-34. Recuperado el 13 de Junio de 2005, de <http://www.isc.hbs.edu/pub-articles.htm>

[72] Diario La prensa - Sección Internacionales - (2004) “Exportadores deben ver más allá del mercado de los latinoamericanos” Liza Onofre - Recuperado el 18 de Junio de 2005, de <http://laprensa.com.sv>

[73] Diario La prensa –Sección Internacionales, *ibidem*.

[74] Cateora, Philip R. *Marketing internacional* Octava edición, España, Irwin (1995) - Capítulo 4

[75] Dirección de Industria Alimentaria (2005) “Competitividad. Alianzas estratégicas: unirse para competir” – Recuperado 9 de Julio de 2005, de <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>

[76] Dirección de Industria Alimentaria (2005) “Competitividad. Alianzas estratégicas: unirse para competir” – Recuperado 9 de Julio de 2005, de <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>

[77] Salvat Básico Diccionario enciclopédico - España, Salvat editores, s.d. – Pág. 498, 4 tomos.

Sustitutos

Amenaza de productos sustitutos

Competidores potenciales

Amenaza de nuevos ingresos

Compradores

Poder negociador de los clientes

Proveedores

Poder negociador de los proveedores

Competidores en el sector industrial

Rivalidad entre los competidores existentes