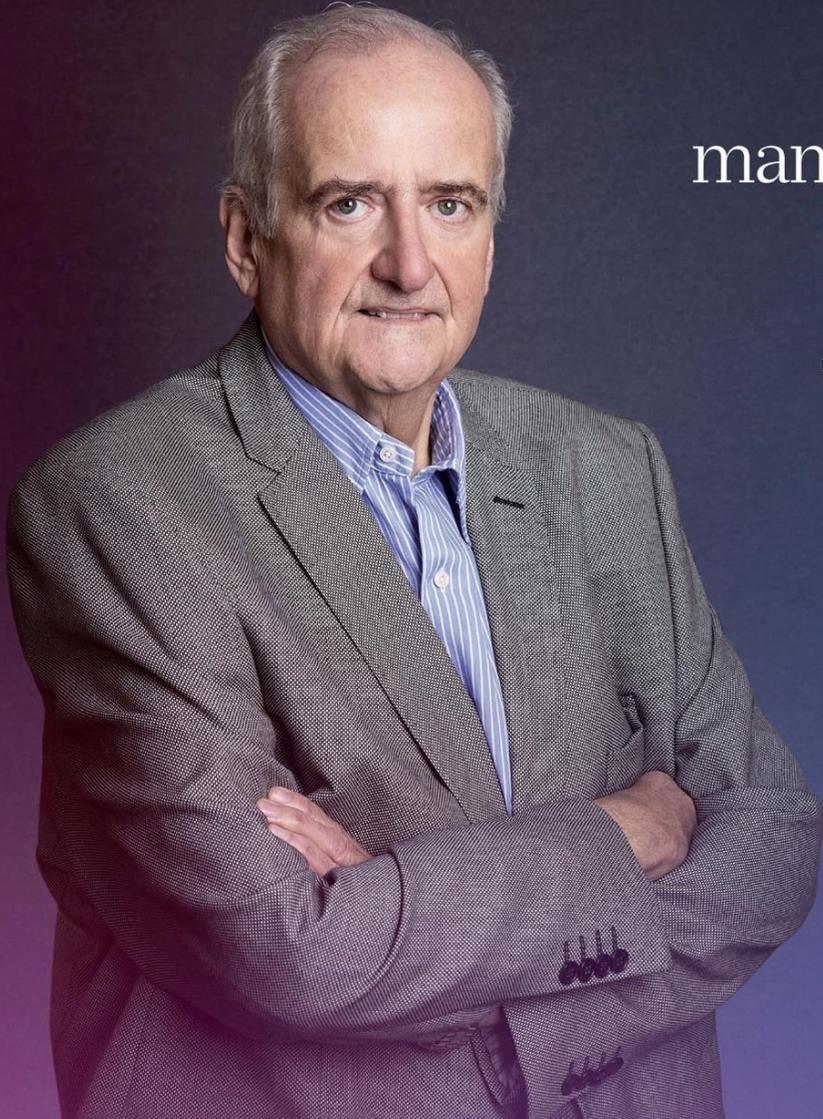


COMUNIDAD DE

negocios

Edición a cargo de José Del Río y Alfredo Sainz | www.comunidaddenegocios.com.ar

⇒ **Seguros y riesgos.**
La economía
colaborativa revoluciona
la industria /12

Luis Pagani

Los diez mandamientos de Arcor

La multinacional argentina cumple 70 años con un modelo de negocios basado en el desarrollo de sus marcas, el valor agregado y la vocación exportadora

/ ALFREDO SAINZ / 6 y 7

LAS DOS CARAS DEL IMPERIO DE SON

El grupo SoftBank, liderado por el japonés Son Masayoshi, tuvo una recuperación sorprendente en plena pandemia, aunque los analistas advierten que en el largo plazo persisten algunos puntos débiles / THE ECONOMIST / 2

+ **además**
Sale el sol para los emprendedores argentinos que se animan a incursionar en nuevos proyectos / 8



Búsqueda laboral. Cómo detectar una cultura tóxica en un aviso / 4
Suerte esquivada. El desesperado momento de las agencias de lotería / 11
Art business. Las empresas de lujo le ganan a la pandemia / 11



Las tablas de Luis Pagani. Los diez mandamientos de Arcor

La multinacional argentina cumple 70 años con un modelo de negocios basado en el desarrollo de sus marcas, el valor agregado y la vocación exportadora

Texto Alfredo Sainz

Desde muchos puntos de vista, Arcor representa una excepción en el panorama empresarial argentino. La firma fundada por Fulvio Pagani hace 70 años en un pueblo cordobés que apenas tenía 3000 habitantes hoy es una de las contadas multinacionales de origen argentino, con una propuesta comercial basada en el desarrollo de sus marcas y el valor agregado de su producción industrial.

El actual presidente de la firma y verdadero artífice del crecimiento internacional de la compañía, Luis Pagani, cuenta en su libro *El gen empresarial*, los secretos del éxito de la marca argentina presente en más de cien países y la manera en que se construyó un modelo propio de liderazgo.

1 Pensarás en grande.

El presidente de Arcor se presenta como parte de un linaje de emprendedores. Desde que era muy joven, vivió el desarrollo y crecimiento de Arcor, la empresa que fundó su papá, Fulvio Salvador Pagani, en 1951 en Arroyito. Luis Pagani se hizo cargo del timón de la compañía en 1993, tras la muerte de Fulvio en un accidente y desde el primer momento su decisión fue impulsar un proceso de internacionalización de Arcor.

"El motor para que Arcor fuera una empresa global estuvo desde un comienzo porque siempre fue mi pasión. En un principio, me propuse continuar lo que mi padre ya había iniciado porque hacia cincuenta años Arcor ya exportaba, incluso a Estados Unidos cuando en 1967 se dio una oportunidad de ingresar a este mercado. No existen muchos antecedentes de otras empresas argentinas que tengan una trayectoria como la nuestra y que hayan podido aprender y construir mercados en tantos países"

A la hora de identificar cuáles son los desafíos que se vienen para Arcor, Pagani dobla la apuesta internacional. "Uno de los mercados más difíciles que nos tocó conquistar -y sigue siendo muy desafiante- es China porque es el lugar en el que todas las empresas quieren estar. Siempre digo que mi sueño es que cada chino consuma dos Butter Toffee y un bon bon".

2 Creerás en el valor agregado

Pagani explica que Arcor nació con una vocación industrial y exportadora y que uno de los grandes desafíos para la Argentina pasa por dejar de venderle al mundo *commodities* y crecer más allá de las fronteras con productos de valor agregado.

"Yo creo que el modelo italiano es un buen ejemplo de cómo podemos dar valor agregado a todas nuestras *commodities*, y muestra la importancia de la exportación de productos con marca. Pienso que la Argentina tiene posibilidades de tomar este modelo y ver qué hizo Italia: creó el gourmet, posicionó la alimentación mediterránea, hace toda una historia de la comida. Te diría más, en Italia la producción y la creación de valor están pensadas con una lógica regional, tal región produce determinado queso, otra produce tal vino, o el prosciutto di Parma; cada región tiene su especificidad. Soy un admirador del modelo italiano de la alimentación que ha ido ganando mercados en el mundo, aportando denominación de origen a los productos".

3 Multiplicarás tu red de distribución

En la Argentina Arcor se hizo fuerte no solo de la mano de sus productos sino también de una aceptada red de distribución que le permitió llegar, prácticamente todos los días, a decenas de miles de puntos de ventas, desde las grandes cadenas de supermercados hasta los quioscos ventana de un pueblo. En *El gen empresarial*, Pagani destaca el papel fundamental que juega la distribución en cada uno de los mercados a los que llega su empresa.

"Arcor ha construido una red de distribuidores en otros países adaptándola a las características de cada uno de ellos. Por ejemplo, en México coexisten los changarros y en Brasil hay un canal muy importante, que son las panaderías en donde la gente va a tomar un café o hace alguna compra de despensa. Entonces, siempre estamos trabajando para ver cuál es la mejor forma de llegar a ese changarro en México o a las panaderías en Brasil. Por este motivo, es clave la interacción con el distribuidor local y nos esforzamos por mejorar ese vínculo de manera permanente. En general, en todos los países donde estamos presentes, el área comercial es gestionada por distribuidores locales porque nos aportan una visión que es esencial para nuestro proceso de crecimiento e internacionalización", explica el empresario.

4 Siempre buscarás un socio

De la francesa Danone -con quienes comparten las acciones de Bagley- a la familia Mastellone (a los que en 2015 le compraron una parte de La Serenisima), pasando por los mexicanos de Bimbo -juntos crearon Mundo Dulce- o la norteamericana Ingredion -tienen un *joint venture* para fabricar ingredientes-, Arcor siempre se caracterizó por trabajar con socios relevantes. Y esas alianzas casi siempre son estratégicas y de largo plazo. "Siempre digo que (con Danone) uno más me dio tres: eso es lo bueno de una alianza", sostiene Pagani que precisa cuáles son los criterios que pesan a la hora de buscar un socio.

"En Arcor siempre estamos atentos a las oportunidades de generar negocios y buscamos que cada empresa con la que nos asociamos tenga oportunidades de crecer. También se buscó un complemento para Arcor, ya fuera por un tema de *know-how*, de capacidad o de distribución. Fueron distintas circunstancias las que se dieron en cada caso, pero lo que siempre estuvo presente es la intención de tener un partner confiable que comparta la lógica de 'ganar-ganar' para las dos partes y, en general, se dio ese resultado", sostiene.

5 Honrarás a tus marcas

Pagani asegura que Arcor logró convertirse en una verdadera escuela de marketing, en base a su flexibilidad para adaptarse a los distintos mercados y una estrategia comercial que combina el desarrollo de marcas propias -desde Rockets hasta Mogul, pasando por Saladix, Cofler o la misma Arcor para el rubro alimentos- y la adquisición de empresas competidoras con una larga tradición en el mercado, como Aguila, Noel o La Campagnola.

"Esta estrategia diferenciada marca un estilo flexible porque Arcor sabe adaptarse. Para determinados consumos y *targets*, contamos con distintas marcas más

MINIBIO

Origen

Luis Pagani acaba de cumplir 64 años. Es contador público de la Universidad Nacional de Córdoba y cuenta con una especialización en marketing de la New York University.

Carrera

Ingresó al grupo como director comercial en 1986 y en 1993 asumió la presidencia.

Salón de la fama

Fue el primer empresario latinoamericano en ingresar al Candy Hall of Fame (2000), la más alta distinción que otorga la industria de las golosinas de EE.UU.

“

El modelo italiano muestra la importancia de exportar productos con marca”

“

Más que copiar, nos inspiramos en otros productos y otras marcas siempre buscando lograr una diferenciación”

“

Mi sueño es que cada chino consuma dos Butter Toffee y un bon o bon”

“

“El objetivo es consolidar Angola para después participar en el resto de los países africanos”

lúdicas y para otro tipo de consumos, la marca Arcor aporta confianza”, explica.

6 Te inspirarás en la competencia

A la hora de desarrollar nuevas categorías Arcor buscó replicar de cierta manera el modelo japonés de la década del '70 que consistía en copiar y mejorar la oferta de productos existentes y exitosos. La empresa de los Pagani bautizó a su modelo como “imitación innovadora” y bajo esta premisa lanzó el bon o bon inspirado en los bombones Serenata de Amor de Garoto, las Menthoplus que nacieron como respuesta a las Mentholypus de Halls o el chicle TopLine que compete con el Beldent de Mondelez. En *El gen empresarial*, Pagani prefiere hablar de inspiración más que de copias.

“Yo diría que, más que copiar, nos inspiramos en otros productos y otras marcas, siempre buscando lograr una diferenciación en nuestra oferta. Arcor siempre tuvo un deseo por superarse y por ofrecer nuevos productos que pudieran competir con los líderes del mercado”, explica el autor.

En el caso puntual de bon o bon, Pagani reconoce que su papá se inspiró en el bombón de Garoto, pero a la vez precisa que la adaptación local incluyó un cambio fundamental en la presentación comercial. “Parte del secreto fue que se trataba de una golosina y no formaba parte de una caja de bombones surtidos. Pero no fue solo eso: con bon o bon nació una nueva categoría de producto porque la idea consistía en producir un bombón de chocolate adaptado a las exigencias de un consumo masivo y presentarlo individualmente para su venta. Eso fue toda una novedad”.

7 No venderás

Aunque hoy parezca algo muy lejano, hubo un tiempo en que las multinacionales de todos los rubros se peleaban por venir a la Argentina y las empresas nacionales líderes de su categoría se cansaban de recibir ofertas de compra. La combinación de globalización de la economía con la estabilidad que trajo el 1 a 1 provocó un proceso inverso al que se vive en la actualidad y durante todos los '90 las empresas que tenían el cartel de “en venta” eran las de capitales nacionales y no las multinacionales.

En este contexto, Arcor fue de las contadas firmas que resistió la tentación de vender, mientras veía como sus competidores, desde Bagley hasta Terrabusi, pasando por Molinos, Stani o Canale pasaban a manos de empresas extranjeras o fondos de inversión. “Creo que lo que marca la diferencia con respecto a otras empresas que vendieron su posición de mercado es nuestra aspiración, algo que siempre estuvo presente en mi familia y que continúa siendo parte de nuestra tercera generación. Cuando tenés el gen empresarial, siempre aspirás a desarrollar negocios y seguir creciendo”, cuenta Pagani a la hora de explicar porque quedaron afuera de la ola de transnacionalización.

8 Santificarás la voz del cliente

Luis Pagani asegura que en su caso estar en contacto con los clientes no resulta un esfuerzo sino que es algo que le gusta hacer y explica que cuando viaja al exterior busca caminar por la calle, visitar los puntos de

venta y hablar con los comerciantes, lo que le permite tener un acceso directo a la voz del consumidor. “Sigo a los clientes personalmente y verlos con frecuencia nos da una fortaleza que no quisiera que Arcor pierda. Cuando yo participo de visitas a las casas de los consumidores y converso sobre lo que comen, siempre se acuerdan de las marcas de golosinas, chocolates y galletitas. Tal vez, en una marca de una mermelada o tomate no hay un vínculo afectivo, pero sí en el alfajor y el chicle. La gente recuerda las golosinas de su infancia”

9 No te paralizarás ante las crisis

En los 70 años de historia, Arcor enfrentó todo tipo de crisis y en *El gen empresarial*, Pagani destaca la gran capacidad de adaptación que siempre mostró la compañía para adecuar su oferta a los vaivenes de poder de compra de los consumidores locales y, a la vez, manejar el equilibrio entre mercado interno y exportación.

“Más allá de que cada crisis nos planteó desafíos distintos, creo que, si tuviera que definir la fórmula de Arcor”, te diría que la clave fue tener la rapidez y la flexibilidad necesarias para poder adaptarnos a escenarios dinámicos y cambiantes”

10 Nunca te dejarás de mover

Hoy Arcor es, por lejos, la empresa argentina con mayor proyección internacional. La firma nacida en Arroyito, Córdoba, logró un proceso de expansión a nivel mundial de sus negocios inédito para la Argentina y en la actualidad cuenta con más de 40 fábricas en América Latina y está presente en más de 100 países. La compañía además sigue a la búsqueda de nuevos mercados. Su proyecto más ambicioso está en África, con el foco puesto en Angola, donde en el segundo semestre del año inaugurará una planta industrial. “Arcor tiene una historia de treinta años en Angola, siempre fue un mercado importante para nosotros y nuestros productos son conocidos. En los últimos años el país tomó la decisión estratégica de industrializarse. Este paso va a significar que la empresa pasará de ser un exportador a ejercer un rol a nivel industrial en la región con todos los desafíos que eso implica, que es la fabricación, la comercialización y la adaptación a los consumidores locales. Son dos lógicas diferentes. El objetivo es consolidar Angola para luego participar en los mercados del resto de los países africanos”, explica Pagani

A nivel local, la empresa tampoco se quedó de brazos cruzados y su última gran jugada pasa por el desembarco en el negocio de las pastas con las marcas Arcor y La Campagnola. Se trata de una de las categorías más competitivas del mercado argentino no solo por la cantidad de jugadores sino también por la presencia de verdaderos pesos pesados de la industria como Molinos Río de la Plata o Unilever. “Hace años que en las investigaciones de mercado el consumidor afirmaba que Arcor tenía en su portfolio de productos pastas cuando no era así. Nuestras marcas son tan cotidianas que este lanzamiento, más que una innovación, fue una respuesta a una expectativa de los consumidores” explica Pagani, en uno de los últimos capítulos de su libro, dejando en claro que para la compañía la historia está muy lejos de haber llegado a su final. ●

EL GIGANTE DE ARROYITO

Los grandes hitos de la mayor empresa de alimentos de la Argentina

1951

Junto con otros jóvenes emprendedores, Fulvio Pagani funda Arcor en un pequeño pueblo del interior cordobés. El nombre proviene de la conjunción de las primeras sílabas del lugar de origen de la compañía: Arroyito, Córdoba.



1967

Para mediados de la década del 60, Arcor ya había establecido su sistema de distribuidores oficiales, que fue fundamental en su expansión, primero a nivel nacional y después en toda la región.



1993

Tras la muerte de Fulvio Pagani en un accidente, su hijo Luis asume la presidencia de la compañía con 35 años. Bajo su conducción, Arcor consolida el proceso de internacionalización de sus negocios.

2005

Con la mira puesta en ser la empresa N°1 de golosinas y galletitas de América Latina, se asocia con el grupo francés Danone en la firma Bagley Latinoamérica, en la que Arcor controla el 51% de las acciones.



2015

En lo que representa su desembarco en el negocio lácteo, Arcor adquiere el 25% de Mastellone Hnos (la dueña de La Serenísima) con un desembolso inicial de US\$50 millones. A través de nuevos aportes de capital fue incrementando su participación hasta alcanzar el 49%, mientras que el otro 51% se reparte entre el fondo de inversión Dallpoint y la familia Mastellone.

2021

Antes de que termine el año estará en operación una planta de producción de bon o bon y otras golosinas en Angola, que se convertirá en el centro de distribución de la compañía para todos los países africanos.

