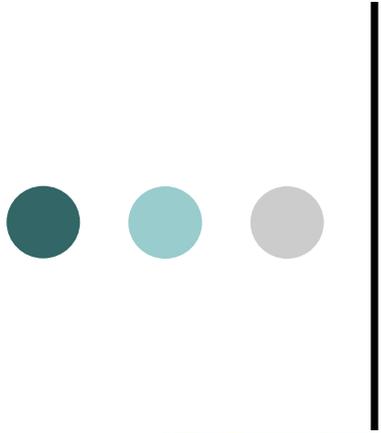


Trabajo de Investigación Final



FERRERO

ARGENTINA 

Mauro Caversazzi

María Catalina Martelli

Introducción

El siguiente trabajo fue elaborado sobre la base de las pautas del Trabajo Integrador Final en el segundo cuatrimestre del año 2014. El mismo tiene como objetivo aplicar los conocimientos teóricos de la carrera al análisis de una empresa.

La organización seleccionada fue Ferrero Argentina S.A. Se realizó una investigación profunda de los aspectos internos y del entorno y, a partir de esto, se determinaron los públicos más relevantes para llevar a cabo un plan de comunicación respecto de problemáticas que se pudieron reconocer en el desarrollo del trabajo.

Para facilitar el entendimiento, al inicio del práctico se elaboró un glosario de términos.

A partir de la investigación de la empresa se armó una presentación, que consta de la historia, el estado actual del negocio, descripción de su actividad y de sus productos.

Con el análisis interno, se presentó la filosofía corporativa, la cultura corporativa y su postura ética. También el organigrama del sector comercial y las políticas de comunicación, de publicidad y marketing.

El análisis del entorno de la organización fue llevado a cabo con la herramienta PESTEL para ver su contexto, se detalla la industria donde se desarrolla la empresa, el sector correspondiente y la observación de la competencia.

A partir de la información recopilada, se pudieron identificar una lista de diferentes públicos con los que la organización interactúa regularmente.

Por último, se plantearon problemáticas de comunicación y se desarrollaron dos campañas de comunicación correspondientes a los públicos “medios de comunicación” y “consumidores”.

Glosario de términos

Conceptos teóricos

Análisis de los públicos: para el autor Paul Capriotti, en su libro Branding Corporativo, busca investigar cuáles son los públicos vinculados a la organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios, y qué características tienen, ya sea a nivel personal, grupal o de consumo y procesamiento de la información.

Análisis FODA: en el libro Dirección y administración estratégicas de Thompson (1995) el análisis FODA está definido como la evaluación de los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía.

Análisis PESTEL: según el autor Gerry Johnson en su libro Dirección estratégica (2006), el análisis PESTEL es una herramienta que clasifica las influencias del entorno en 6 categorías: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. A medida que algunos de estas categorías cambian, afecta el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones.

Cultura corporativa: Según Thompson, en su libro Dirección y administración estratégicas (1995), la cultura corporativa se refiere a los valores, creencias, rituales, estilo, y atmósfera política y social de una organización. Las creencias y la filosofía de las empresas son intangibles y se manifiestan en los valores y principios empresariales y éticos de los gerentes, las políticas que establecen, el estilo con el que hacen las cosas, las tradiciones, las actitudes y sentimientos de las personas.

Denominación marcaria: El nombre de marca implica una denominación específica cuya función básica es la identificación y la diferenciación del producto. Existen distintos grupos de denominaciones marcarias: nombres propios, nombres genéricos, siglas, nombres arbitrarios y nombres de fantasía.

Filosofía corporativa: según Thompson en el libro Dirección y administración estratégicas (1995), expone que la filosofía corporativa está compuesta de tres pilares: valores corporativos, la misión y la visión.

Mapa de públicos: en el libro Imagen Positiva (1993) de Justo Villafañe define mapa de públicos como una herramienta que permite establecer las relaciones entre los públicos y la empresa.

Público: en el libro Branding Corporativo de Paul Capriotti se define como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma. Se formarán en función del vínculo o relación que establezcan con la organización.

Top of Mind: Según Kotler es el concepto que hace referencia a aquellas marcas que brotan de manera espontánea en el pensamiento de las personas.

Conceptos de la industria

Declaración Jurada Anticipada de Importación – DJAI¹: los importadores inscriptos en los "Registros Especiales Aduaneros" se encuentran alcanzados por el régimen de información, con relación a las destinaciones definitivas de importación para consumo. Las excepciones son las siguientes:

- Régimen de Reimportación
- Régimen de Importación o Exportación para compensar envíos de mercaderías con deficiencias.
- Régimen de Donaciones.
- Régimen de Muestras.
- Régimen de Franquicias Diplomáticas
- Importación de mercaderías con franquicias de derechos y tributos.
- Régimen de courier.
- Régimen de Envíos Postales.
- Envíos escalonados aprobados con anterioridad al 1 de febrero de 2012.
- Planta llave en mano aprobadas con anterioridad al 1 de febrero de 2012.

¹ <http://www.afip.gob.ar/djai/>

Normas INCOTERM²: (International Commercial Terms o términos comerciales internacionales, en español), son una serie de términos o estándares usados en todo el mundo, para determinar y dividir los costos de las transacciones y las responsabilidades tanto de los compradores como de los vendedores en el ámbito del comercio internacional; o sea son de interés para exportadores e importadores de productos o servicios. En Argentina se utilizan las normas FOB para exportaciones y CIF para importaciones.

- FOB (Franco a bordo - Free on board): este término quiere decir que la mercancía es responsabilidad del vendedor hasta sobrepasar la borda del barco para la exportación; se usa principalmente para el transporte marítimo, y después del término se debe especificar el puerto de embarque.
- CIF (Coste, seguro y Flete - Cost, Insurance and Freight): el exportador es responsable del transporte de la mercancía hasta que esta se encuentre en el puerto de destino, junto con los seguros involucrados. El importador solo debe adquirir un seguro con cobertura mínima.
- Pasta de semillas de frutas secas: se entiende el producto obtenido por cocción de almendras dulces y/o amargas, castañas, nueces, avellanas, maníes, aisladamente o en mezcla con edulcorantes nutritivos. Para la elaboración podrán utilizarse:
 - a) Las semillas sanas de los frutos secos, crudas o tostadas, trituradas.
 - b) Edulcorantes nutritivos: Azúcar blanco o común, dextrosa, Azúcar invertido, jarabe de glucosa o sus mezclas, los que podrán ser reemplazados parcial o totalmente por miel.

USD (United States Dollars): moneda estadounidense.

² <http://www.misrespuestas.com/que-son-las-normas-incoterm.html>

Ferrero Argentina S.A.

2. Plan de Relaciones Públicas y campañas o programas

2.1. Presentación de la organización.

Historia de la empresa³

Comenzó como una pastelería en Alba, Italia en 1944. Pietro Ferrero y su esposa Piera elaboraban productos a base de avellanas de la zona, lo que hizo que sus clientes obtengan un interés particular y, con ayuda de la red de ventas lograda por Giovanni Ferrero (hermano de Piero) llevaron al matrimonio a convertirse en uno de los mayores fabricantes de confitería a nivel mundial. Con el tiempo, su hijo Michele, aprendió sobre el negocio y, junto a su esposa María Franca, fundaron Grupo Ferrero.

La pareja tuvo dos hijos, Pietro y Giovanni, quienes tomaron las riendas como Directores Generales del grupo. Esto hizo que la empresa esté basada en una sólida estructura familiar.

Comenzó a internacionalizarse progresivamente privilegiando el crecimiento interno y decidió establecerse rápidamente sobre otras países vecinos europeos: En Alemania primero (1956), y luego en Francia (1959). Estos tres países representan hoy en día una parte mayoritaria del volumen del negocio del grupo.

Ferrero continuó su desarrollo desembarcando en otros países europeos: Bélgica, Países Bajos, Austria, Suiza, Suecia, Inglaterra, Irlanda, España, Portugal, Grecia y Polonia. Actualmente Ferrero posee 37 sedes comerciales y 15 unidades productivas localizadas principalmente en Europa, América del Norte, América del Sur y Sudeste de Asia.

Durante los últimos años, el Grupo Ferrero invierte en diversas regiones de vía de desarrollo a través de filiales llamadas Impresa Sociale (Empresa social). Presente en Yaundé en Camerún, Baramati en India, Colombo en Sri Lanka y Johannesburgo en Sudáfrica. Esta iniciativa permite repensar el modelo empresarial en torno a noción de solidaridad y de desarrollo. Tratar de desarrollar una acción económica contribuyendo de manera correcta y permanente para mejorar las condiciones de vida y desarrollar zonas

³ <http://www.ferrero.com.ar/empresa/grupo-ferrero/Historia/>
<http://www.ferrero.it/>
<http://www.ferrero.com.ar/empresa/ferrero-en-el-mundo/presencia-mundial>

particularmente desfavorecidas. En abril de 2011, Pietro Ferrero (hijo) falleció, quedando Giovanni como único director, con la misma inspiración y motivación que dio fuerza a Ferrero durante años.



En 1993, Ferrero estableció la filial en Argentina, importando y distribuyendo sus productos a todo el país. En 1996 se inauguró la planta industrial en Los Cardales, Provincia de Buenos Aires. En la actualidad, Ferrero Argentina S.A. emplea a 550 personas en sus oficinas y 350 en la planta.⁴

Actividad ISIC Principal: 1073 - Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.⁵

Perfil de Comercialización: Fabricante - Importador – Exportador⁵

Facturación Estimada: \$20.000.000 ~ \$100.000.000⁵

Objetivo Corporativo: Aumentar la presencia en el mercado de los productos manufacturados por Ferrero a base de avellanas.

Análisis del logotipo: Primero es necesario destacar qué es logotipo. Se utiliza este término para referirse a formaciones de palabras, solamente la tipografía sin ningún acompañamiento de ícono o símbolo.

Según Wilensky existe diferentes denominaciones marcarias, en el caso de Ferrero es “Nombre propio”. Esta categoría acentúa lo individual respecto de lo colectivo y privilegia la “personalidad” como valor marcario que connota fuerza competitiva y valores profundos. Más específicamente el logotipo de Ferrero entraría en la categoría de “nombre de una persona física real, inicialmente desconocida”.

⁴ <http://www.mercado.com.ar/notas/protagonistas/8015000/grupo-ferrero-presenta-su-cuarto-reporte-de-rse->

⁵ <http://trade.nosis.com/es/FERRERO-ARGENTINA-SA/30658313335/1/p?query=Ferrero%20Argentina&pos=1#.U4X773J5Mlk>

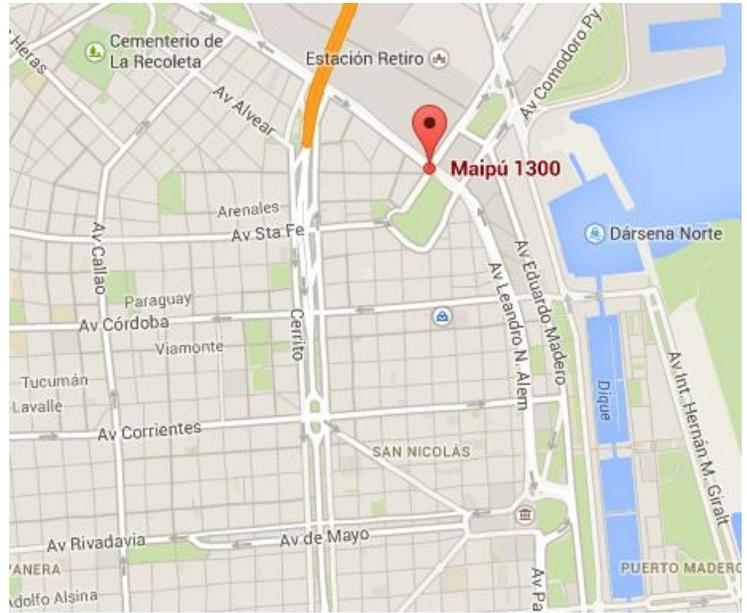
La tipografía utilizada tiene un diseño que fue especialmente creado para la empresa. Puede analizarse que tiene una tipografía mayúscula, con un grosor pronunciado y con los trazos terminales, o serifas, de trazado curvo del mismo espesor que las astas.

Con respecto al cromatismo, el logotipo de Ferrero Argentina S.A. presenta un color dorado con tendencia a oscurecerse. Según Kandinsky, este color se conforma mezclando amarillo como predominante y rojo en menor proporción.

El primero, se caracteriza por ser un color excéntrico, es decir, que irradia fuerza, adquiere movimiento desde su centro y se aproxima casi imperceptiblemente al espectador porque incide sobre el ojo. El amarillo es contemplado directamente, inquieta al espectador, le molesta y le excita y descubre el matiz de violencia expresado en el color que actúa descarada e insistentemente sobre su sensibilidad.

El segundo, es un color ilimitado y cálido, tiene el efecto interior de un color vivo, vital e inquieto, pero no posee el carácter ligero del amarillo desbordante, sino una nota fuerte de gran potencia y tenacidad.

Ferrero Argentina S.A.
Oficina de importación y distribución.
Maipú 1300 - Piso 10 (C1006ACT)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
Buenos Aires, Argentina.



Nutella⁷

Pasta dulce a base de avellanas, leche y cacao.

Confecciones:

Pote de 150 gr.

Pote de 350 gr.



Información nutricional:

Azúcar, aceite vegetal, avellanas (13%), cacao magro en polvo (7,4%), leche descremada en polvo (6,6%), suero en polvo, emulsificante (lecitinas), saborizante (vainillina). Contiene, avellanas, leche, soja.

Cantidad por porción	Porción 20 gr. (1 cucharada sopera)
Valor energético	108 kcal
Carbohidratos	11 gr.
Proteínas	1,2 gr.
Grasas totales	6,3 gr.
Grasas saturadas	2,2 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0,7 gr.
Sodio	7 mg.

⁷ <http://www.ferrero.com.ar/productos/nutella/crema-avellanas>

Ferrero Rocher⁸

Bombón de oblea relleno con una avellana entera sumergida en crema de chocolate y avellanas, bañado en chocolate con avellana picada.

Este producto es considerado por la empresa como "regalo para ocasiones especiales" por lo que es altamente comunicado mediante publicidades en fechas consideradas ocasiones especiales.⁹



Confecciones	Paquete	Caja			Caja corazón	Lata	Cono
Unidades	3	8	16	24	8	16	17

Información nutricional bombón Ferrero Rocher

Chocolate con leche 30% (azúcar, manteca de cacao, leche entera en polvo, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, aromatizante: vainillina), avellanas (28,5%), azúcar, aceite vegetal, harina de trigo, suero de leche en polvo, cacao magro en polvo, sal, emulsificante (lecitinas), agente leudante (bicarbonato de sodio), aromatizante (vainillina). Contiene avellanas, leche, gluten, soja.

Cantidad por porción	Porción 25 gr. (2 bombones)
Valor energético	142 kcal.
Carbohidratos	11 gr.
Proteínas	2,3 gr.
Grasas totales	10 gr.
Grasas saturadas	3,2 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	1,2 gr.
Sodio	11 mg.

Fabricado por Ferrero do Brasil Ind. Doc. Alim. LTDA. Av Ferrero 555, Bortolan, Porços de Caldas, Minas Gerais, Brasil.

⁸ <http://www.ferrero.com.ar/productos/ferrero-rocher/expresion-buen-gusto>

⁹ Entrevista con Sofía Tiscornia, Gerente de Marketing para Conosur de Ferrero Argentina S.A.

Información nutricional huevo **Gran Ferrero Rocher**

Huevo de chocolate con trocitos de avellana picada relleno con bombones Ferrero Rocher.

Externo: Huevo de chocolate con leche con trocitos de avellanas (Peso neto: 175g). Chocolate con leche (80%) (azúcar, manteca de cacao, leche entera en polvo, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, aromatizante: vainillina), avellanas (20%). Contiene leche, avellanas, soja, gluten. Interno: Bombones cubiertos con chocolate con leche y avellanas rellenos (Peso neto: 75g).¹⁰



Confecciones

Huevo de Pascua Ferrero Rocher de 250 gr.

Huevo de Pascua Gran Ferrero Rocher de 350 gr.

Cantidad por porción	Porción 25 gr. (1/7 Huevo Ferrero; 1/11 Huevo Gran Ferrero)
Valor energético	151 kcal.
Carbohidratos	9,2 gr.
Proteínas	2 gr.
Grasas totales	12 gr.
Grasas saturadas	5,7 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0,6 gr.
Sodio	13 mg.

¹⁰ <http://www.ferrero.com.ar/productos/ferrero-rocher/expresion-buen-gusto>

Línea Kinder:

- **Kinder Sorpresa / Kinder Sorpresa Natoon**¹¹

Huevo de chocolate y leche con juguete sorpresa en el interior.



Confección

Unidad de consumo 20gr.

Bipack 2 unidades.

Bipack 24 unidades.

Bipack 48 unidades.

Información nutricional

Externo: chocolate con leche (45%) (azúcar, leche en polvo, manteca de cacao, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, saborizante: vainillina). Interno: leche en polvo, azúcar, grasas vegetales, emulsificante: lecitinas, saborizante: vainillina. Productos de la leche 32% Contiene leche, soja.

Cantidad por porción	Porción 20 gr.
Valor energético	113 kcal.
Carbohidratos	11 gr.
Proteínas	1,8 gr.
Grasas totales	7 gr.
Grasas saturadas	4,7 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0 gr.
Sodio	24 mg.

Fabricado por Ferrero Argentina S.A. Planta industrial La Pastora, Ruta provincial 6km 180.000, localidad Los Cardales, partido de Exaltación de la Cruz, Buenos Aires, Argentina.

¹¹ <http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/kinder-sorpresa-natoon/descubras-la-naturaleza>
<http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/kinder-sorpresa/huevo-de-chocolate>

Kinder Joy¹²

Huevo de chocolate relleno, de un lado, con crema de leche, chocolate y dos bocaditos, y del otro, un juguete.



Confección

Unidad de consumo 20 gr.

Bipack 2 unidades.

Bipack 48 unidades.

Información nutricional

Azúcar, grasa vegetal, leche descremada en polvo (13%), aceite vegetal, avellanas (7%), leche entera en polvo (5%), harina de trigo, cacao magro en polvo, pasta de cacao, proteínas de suero de leche, manteca de cacao, sal, emulsificante: lecitinas, aromatizante: vainillina, leudante: bicarbonato de sodio. Productos de la leche 18,5%. Contiene leche, avellanas, gluten y soja.

Cantidad por porción	Porción 20 gr.
Valor energético	110 kcal.
Carbohidratos	11 gr.
Proteínas	1,6 gr.
Grasas totales	6,6 gr.
Grasas saturadas	2,8 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0 gr.
Sodio	21 mg.

¹² <http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/kinder-joy/forma-de-comer-chocolate>

Kinder Chocolate¹³

Tableta de chocolate rellena con leche.

Confecciones

1 pieza de 12,5 gr.

Pack 4 piezas.

Pack 8 piezas.



Información nutricional

Chocolate con leche 40% (azúcar, leche entera en polvo, manteca de cacao, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, aroma: vainillina), azúcar, leche en polvo descremada, grasa vegetal, grasa de la leche anhidra, emulsificante: lecitinas, aroma: vainillina. Productos de la leche: 33% Cacao 13%.

Cantidad por porción	Porción 25 gr. (2 piezas)
Valor energético	140 kcal.
Carbohidratos	13 gr.
Proteínas	2,1 gr.
Grasas totales	8,6 gr.
Grasas saturadas	5,6 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0 gr.
Sodio	31 mg.

Fabricado por Ferrero S.P.A, Via Pietro Ferrero 1, Alba Cuneo, Italia.

¹³ <http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/kinder-chocolate/tableta-de-chocolate>

Kinder Chocolate Maxi¹⁴

Tableta de chocolate rellena con leche.

Confecciones

Unidad de consumo de 25 gr.

Pack 10 unidades.

Información nutricional

Chocolate con leche 40% (azúcar, leche entera en polvo, manteca de cacao, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, aroma: vainillina), azúcar, leche en polvo descremada, grasa vegetal, grasa de la leche anhidra, emulsificante: lecitinas, aroma: vainillina. Productos de la leche: 33% Cacao 13%.



Cantidad por porción	Porción 21 gr. (1 pieza)
Valor energético	118 kcal.
Carbohidratos	11 gr.
Proteínas	1,8 gr.
Grasas totales	7,2 gr.
Grasas saturadas	4,7 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0 gr.
Sodio	26 mg.

Fabricado por Ferrero Ohg mbH - Rheinstraße 12 35260, Stadtallendorf, Alemania.

¹⁴ <http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/kinder-chocolate-maxi/tableta>

Kinder Bueno¹⁵

Barra snack de oblea bañada en chocolate y rellena con crema de leche y avellanas.



Confecciones

Unidad de consumo de 43 gr. Contiene dos barras.

Información nutricional

Chocolate con leche 40% (azúcar, leche entera en polvo, manteca de cacao, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, aroma: vainillina), azúcar, leche en polvo descremada, grasa vegetal, grasa de la leche anhidra, emulsificante: lecitinas, aroma: vainillina. Productos de la leche: 33% Cacao 13%.

Cantidad por porción	Porción 21,5 gr. (1 pieza)
Valor energético	123 kcal.
Carbohidratos	11 gr.
Proteínas	1,9 gr.
Grasas totales	8 gr.
Grasas saturadas	3,6 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0 gr.
Sodio	23 mg.

Fabricado por Ferrero Polska Sp Z o.o. UL. Wiertnicza 126, Varsovia, Polonia

¹⁵ <http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/kinder-bueno/snack-Kinder>

Kinder Gran Sorpresa¹⁶

Huevo de Pascua de chocolate y leche con juguete sorpresa.

Confecciones

Unidad de consumo de 125 gr.

Unidad de consumo de 150 gr.

Información nutricional

Externo: chocolate con leche (45%) (azúcar, leche en polvo, manteca de cacao, masa de cacao, emulsificante: lecitinas, saborizante: vainillina). Interno: leche en polvo, azúcar, grasas vegetales, emulsificante: lecitinas, saborizante: vainillina. Productos de la leche: 32% . Contiene leche y soja



Cantidad por porción	Porción 25 gr. (1/6 Huevo)
Valor energético	143 kcal.
Carbohidratos	13 gr.
Proteínas	2,2 gr.
Grasas totales	9 gr.
Grasas saturadas	5,9 gr.
Grasas trans	0 gr.
Fibra alimentaria	0 gr.
Sodio	30 mg.

¹⁶ <http://www.ferrero.com.ar/productos/kinder/gran-sorpresa/sabor-inigualable>

Tic Tac¹⁷

Pastillas saborizadas. (Menta; naranja; menta intensa; cereza y maracuyá, dupla sabor frutilla).

Confecciones:

Estuche 16 gr.

Estuche 100 pastillas 49 gr.



Información nutricional

Cantidad por porción	Porción 16 gr.
Valor energético	63 kcal.
Carbohidratos	16 gr.

Menta ingredientes: azúcar, maltodextrina, almidón de arroz, fructosa, estabilizante (goma arábica), aromatizantes, antiaglutinante (estearato de magnesio), glaseante (cera carnauba).

Naranja ingredientes: azúcar, maltodextrina, almidón de arroz, acidulantes (ácido cítrico, ácido tartárico), aromatizantes, estabilizante (goma arábica), antiaglutinante (estearato de magnesio), glaseante (cera carnauba).

Menta intensa ingredientes: azúcar, maltodextrina, almidón de arroz, aromatizante, estabilizante (goma arábica), antiaglutinante (estearato de magnesio), glaseante (cera carnauba), colorante (azul brillante).

Cereza ingredientes: azúcar, dextrina, almidón de arroz, acidulantes (ácido málico, ácido tartárico), estabilizante (goma arábica), aromatizante, agente antiaglutinante (estearato de magnesio), colorantes (rojo carmín, carotenos naturales), glaseante (cera carnauba).

Maracuyá ingredientes: azúcar, maltodextrina, almidón de arroz, maracuyá en polvo, acidulantes (ácido cítrico, ácido tartárico), estabilizante (goma arábica), aromatizante, agente antiaglutinante (estearato de magnesio), colorantes (cúrcuma, rojo carmín), glaseante (cera carnauba).

Dupla frutilla ingredientes: Azúcar, dextrina, almidón de arroz, frutilla en polvo, jugo de limón en polvo, acidulantes (ácido cítrico, ácido tartárico, ácido málico), estabilizante (goma arábica), aromatizantes, agente antiaglutinante (estearato de magnesio), colorante (rojo de remolacha), glaseante (cera carnauba).

Fabricado por Ferrero del Ecuador S.A. Calle Josefa Lozano S/N Intersección Av. Oswaldo Guayasamin, Tumbaco, Quito, Ecuador.

¹⁷ <http://www.ferrero.com.ar/productos/tic-tac/frescura-diversion>

2.2 Análisis interno de la organización.

Filosofía corporativa

Lema: “trabajar, crear, dar”

Misión

“Alta calidad, precisión artesanal, frescura de los productos, cuidadosa selección de las mejores materias primas, ideas innovadoras, respeto y consideración hacia nuestros consumidores.”¹⁸

Estrategia

La característica que distingue a Ferrero es que utiliza una estrategia global, con acción local, que se centra en el desarrollo internacional, sin perder de vista su relación con las comunidades locales. El consumidor es siempre el centro de nuestra estrategia.¹⁴

Principios y valores

*"Ferrero cuenta con un amplia riqueza de recursos que le permiten al Grupo superar las dificultades, y a su vez seguir en el camino hacia un crecimiento sostenido. Estos recursos provienen del poder de sus productos y del sentido de pertenencia compartido por todos sus empleados. (...) Así que, tené confianza, seguí dando lo mejor con la lealtad, profesionalismo y dedicación que caracteriza tu trabajo: los inconfundibles valores que nos ayudaron a tener éxito en el pasado y que serán un elemento clave para continuar hacia un mayor éxito en el futuro".*¹⁹

(Michele Ferrero, diciembre de 2008)

A los valores mencionados en la cita de Michele Ferrero, se le agrega que la organización asume un compromiso con la higiene, el medio ambiente, las cuestiones sociales y las comunidades locales donde la compañía está presente, así como con sus recursos humanos.¹⁴

Grupo Ferrero se inspira en los valores y principios de la familia Ferrero desde sus orígenes en 1946, por ello su compromiso con los consumidores es tan fuerte. Los desafíos a través de la historia de la empresa fueron forjando tanto los principios y los

¹⁸ <http://www.ferrero.com.ar/fc-1414/>

¹⁹ <http://www.ferrero.com.ar/principios-ferrero/principios-y-valores/>

valores institucionales, como el comportamiento ético de cada empleado en el mundo. Estos Principios fueron reunidos y compartidos dentro de la compañía por primera vez en 2004: esta es su versión actualizada.¹⁵

Lealtad y confianza:

La política empresarial de Ferrero está basada en la máxima transparencia que genera confianza entre los colegas y con los actores de la sociedad civil con los que se interactúa diariamente.²⁰

Respeto y responsabilidad

El Grupo Ferrero, en su totalidad, apoya y promueve el respeto por los derechos humanos y la dignidad humana, dentro de la esfera de influencia y a lo largo de toda la cadena productiva, a través de medios legales específicos y estrechas relaciones con las comunidades locales. Basándose en el principio de igualdad de trato, evitan todo tipo de discriminación en las prácticas de empleo en todas las empresas del Grupo. Se promueve el desarrollo profesional y personal de los recursos humanos. Se garantiza la libertad sindical de los empleados y se reconoce el importante rol de los sindicatos en las relaciones contractuales. La protección de la salud humana y el respeto por el medio ambiente están en el centro de las prácticas operativas. Se gestionan las instalaciones a través de la utilización de recursos sostenibles, como el agua, la energía, materias primas y otros materiales, incluyendo el uso de recursos renovables.

Pasión por la investigación y la innovación

Tienen como objetivo crear productos únicos, desarrollando procesos de investigación y producción innovadores, y utilizando tecnologías propias. Se aplican procedimientos de rastreo, con el fin de preservar las características organolépticas y nutricionales de las materias primas.²¹

²⁰ <http://www.ferrerocr.com/es/lealtad-confianza>

²¹ <http://www.ferrerocr.com/es/pasion-investigacion>

Postura ética

Grupo Ferrero presentó un Código de ética²² para orientar la conducta de los miembros de la empresa a nivel mundial y para facilitar la comprensión de sus valores fundamentales.²³ Cada empleado recibe por escrito y en forma de libro el código de ética y debe firmar una constancia de que recibió y de que cumplirá con el Código de Ética y si falta con dicho código puede ser desligado de la empresa de forma permanente.²⁴

En conformidad con el Código de ética, Ferrero presentó en 2011 el Código de conducta empresarial²⁵, para compartir con los proveedores, socios comerciales, agentes comerciales, subcontratistas, distribuidores, representantes y empleados los principios de Ferrero y los estándares del Grupo respecto a la excelencia de sus productos, basándose en 5 principios:

1) Excelencia en la calidad y seguridad de sus productos.2) Compromiso con los derechos humanos.3) Sostenibilidad y protección del medio ambiente.4) Condiciones del entorno laboral.5) Integridad empresarial.

Compromisos

Su visión para la sostenibilidad se basa en una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa denominada "compartir valores para crear valor".

El objetivo de los informes de Responsabilidad Social Corporativa es ilustrar la estrategia de responsabilidad social y de sostenibilidad del Grupo Ferrero, así como sus correspondientes iniciativas, llevadas a cabo en todo el mundo."²⁶

Con el medio ambiente:

"Ferrero está comprometida en el uso de métodos amigables con el medio ambiente alrededor de todo el mundo. Para ello:

- Define proyectos y programas operativos que respeten el medio ambiente en todas las actividades que realiza;
- Dirige sus propias plantas haciendo un uso eficiente de la energía, de los materiales y de los recursos naturales, teniendo siempre como objetivo reducir el

²² Ver anexo 1 Código ético original en inglés.

²³ <http://www.ferrerocr.com/es/codigo-etico/>

²⁴ Entrevista con Sofía Tiscornia, Gerente de Marketing para Conosur de Ferrero Argentina S.A.

²⁵ Ver anexo 2 Código de conducta empresarial.

²⁶ <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/fc-2399>

impacto ambiental de los desechos y residuos y, en la medida de lo posible, utilizar energías renovables;

- Es consciente de que preservar la cantidad y calidad del agua no es solamente un problema medio ambiental, sino un desafío que concierne a todo el sistema agrícola, económico y social y, por ende, se compromete a manejar los recursos hídricos de manera responsable;
- Se fija objetivos ambientales y se encarga de verificar los progresos;
- Se compromete en acciones educativas para sus socios con el fin de que los principios enumerados anteriormente sean cumplidos en cualquier parte y por todos los niveles de la estructura;
- Para garantizar de manera sistemática todo lo descrito anteriormente, la Empresa implementó un Sistema de Gestión Ambiental conforme a la norma ISO 14001:2004.

Mediante este sistema, cada planta promueve un criterio de carácter global, integrando el crecimiento y las actividades empresariales con la realidad social circundante para la protección del medio ambiente."²⁷

Con la sociedad:

"Las Empresas Sociales Ferrero ya están operando en Camerún, Sudáfrica e India. Se trata de verdaderas empresas, no sólo de actividades caritativas. Una de las características que las distinguen es el hecho de que los recursos financieros, proporcionales a las cantidades producidas (y no a las cantidades efectivamente vendidas) se asignan, tres veces al año, a la realización de proyectos destinados a mejorar la salud y el crecimiento educativo de los jóvenes en las comunidades locales."²⁸

Ferrero Argentina también apoya las actividades culturales, por ejemplo en conjunto con la Embajada de Italia y otras empresas de dicho país *sponsoréó*, en el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires y en el Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires, exposiciones de importantes colecciones italianas.

De la misma manera la empresa se preocupa por la educación, tal es así que en colaboración con el COPRET (organismo que depende del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires) abastece con el equipamiento necesario a una escuela de soldadura industrial. Esta acción tiene como fin formar jóvenes que puedan integrarse laboralmente en el sector industrial adquiriendo los conocimientos necesarios para

²⁷ <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/medio-ambiente/proyectos-y-programas>

²⁸ <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/sociedad/proyectos-sociales>

realizar las funciones pertinentes para desempeñarse correctamente en el área mencionada.²⁹

Con el consumidor:

"Nutrición

Ferrero siempre ha tomado una postura responsable en cuanto al consumo de sus productos. La principal prueba de este compromiso es el tamaño de sus porciones, diseñados y comercializados en tamaños que se adaptan a diferentes requerimientos nutricionales. Los productos están diseñados para ayudar a alcanzar el equilibrio nutricional necesario, gracias al calcio de la leche y el suministro de nutrientes esenciales para el crecimiento."³⁰

Fundación Ferrero: "Piera, Pietro y Giovanni Ferrero"

La fundación inaugurada en 1983 en Alba, Italia, por Michele Ferrero se identifica con el lema: "Trabajar, Crear, Donar". Su trabajo abarca acciones sociales y culturales, haciendo hincapié en mejorar aspectos de la calidad de vida del hombre.³¹ En el ámbito del apoyo social, la Fundación Ferrero ofrece asistencia social y médica a ex empleados que han trabajado de manera continua al menos 25 años en la empresa. La Fundación promueve la educación, creatividad e iniciativas de los ex empleados. A su vez, el sector cultural promueve actividades en las áreas del arte, ciencia, historia y literatura, mediante la organización de convenciones, congresos, seminarios y exposiciones. ³²Esta misma filosofía ha inspirado y sigue inspirando a:

- la Fundación Ferrero, dedicada a mantener las relaciones entre el Grupo y sus jubilados a través de programas sociales y culturales, así como a fortalecer los vínculos con las comunidades locales en las que operamos;
- las "Empresas Sociales Ferrero", basadas en inversiones y uso de recursos derivados para mejorar las condiciones de vida de las comunidades de países en desarrollo, prestando especial atención a los niños;
- todo el Grupo Ferrero constantemente comprometido desde el inicio en actividades de responsabilidad social, como parte integrante de nuestra propia manera de ser.

²⁹ <http://www.tercersector.org.ar/responsabilidad-info.php?id=763>

³⁰ <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/Nutrición/>

³¹ <http://www.fondazioneferrero.it/>

³² <http://www.ferrero.com.ar/empresa/grupo-ferrero/fundacion-ferrero/Trabajar-Crear-Donar>

Sus Principios Empresariales están alineados a los convenios pertinentes de las Naciones Unidas (en particular con el "Pacto Mundial" y "el Convenio de Derechos de los Niños"), incluyendo los convenios pertinentes de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud."³³

³³ <http://www.ferrero.com.ar/principios-ferrero/trabajar-crear-donar/actividades-empresa>

Organigrama de Ferrero Argentina S.A.³⁴

El organigrama de Grupo Ferrero tiene una estructura compleja, por lo que se detallará a partir de directores y gerentes.

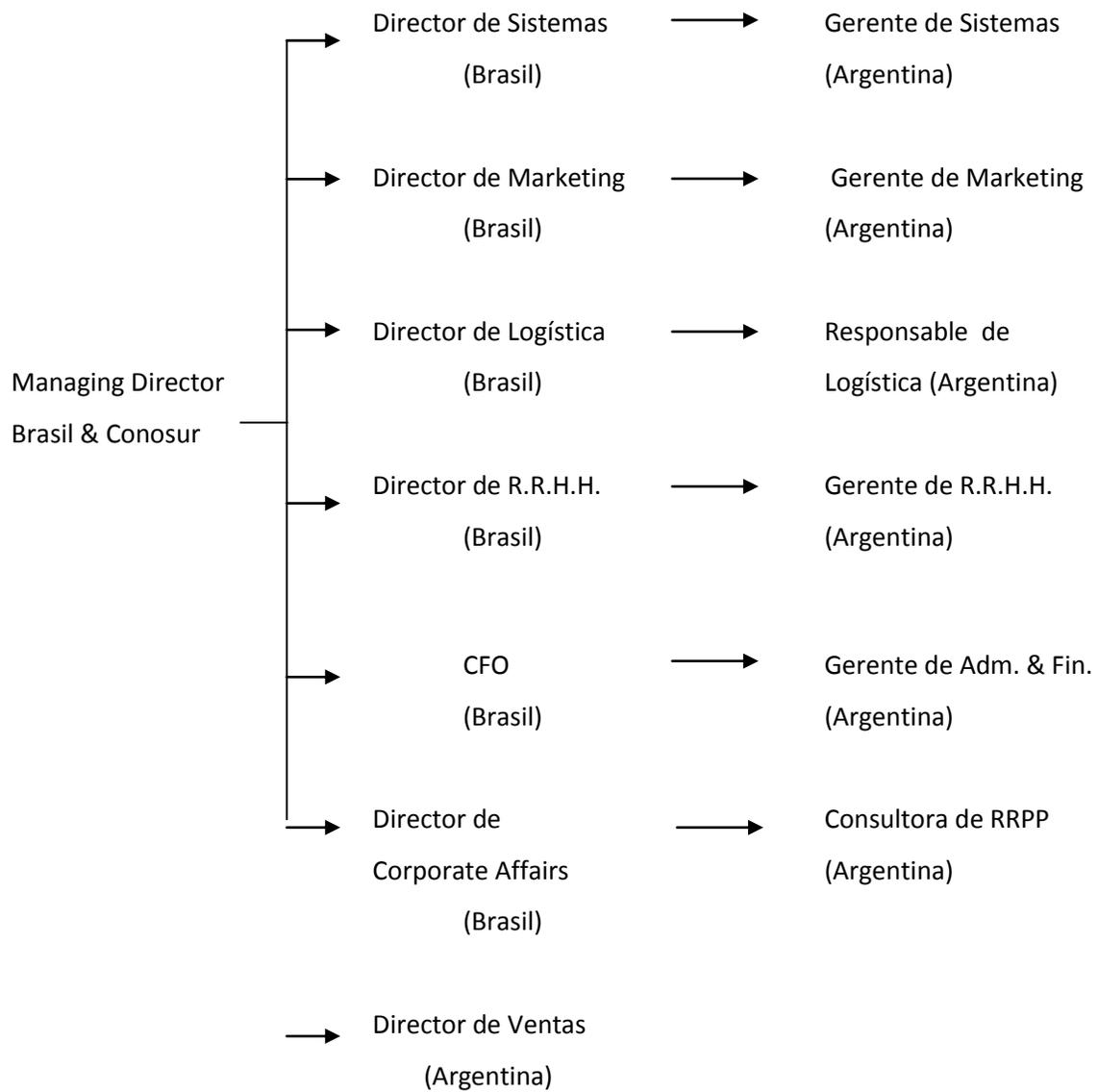
Ferrero posiciona a los directores en Brasil y los gerentes en Argentina, quienes manejan Conosur (Argentina, Uruguay y Paraguay). El área de Ventas no reporta a ningún director por ser específico de cada país, y el área de comunicación, en Argentina, está terciarizado con una consultora de Relaciones Públicas y, la validación de las publicaciones, depende del Director de Corporate Affairs.

Los gerentes de Ferrero Argentina S.A. tienen un número de personas a cargo que varía según el área:

- Área de marketing: 10 personas.
- Área de sistemas: 4 personas.
- Área de Logística: 6 personas.
- Área de R.R.H.H.: 3 personas.
- Área de Administración y Finanzas: 10 personas.
- Área de Ventas: 25 personas.

A continuación se presenta el organigrama del sector comercial de la empresa, se aprecia que se trata de un sector de estructura jerárquica horizontal, dependiente de un único director de la región Brasil y Conosur. En la actualidad, ese puesto lo ocupa Carlos Magan.

³⁴ Entrevista con Sofía Tiscornia, Gerente de Marketing de Conosur de Ferrero Argentina S.A.



Políticas de comunicación

Grupo Ferrero estudió cuidadosamente cuáles son los efectos de sus productos en el metabolismo cuando son consumidos normalmente. Los resultados de los ensayos clínicos, llevados a cabo estrictamente de acuerdo con las regulaciones vigentes, reconfirmaron el balance justo de grasas y azúcares e incluso la sensación de saciedad que los productos otorgan. Grupo Ferrero apoya activamente los programas de educación alimentaria en muchos países donde opera, así como iniciativas que pretenden enseñar la diferencia entre publicidad y programas (Smart Media).³⁵ Por otra parte, participa en la promoción de la publicidad responsable, que respete los códigos de autorregulación reconocido por el ICC (International Chamber of Commerce).

Principios sobre la publicidad y el marketing en Ferrero³⁶

1 – Valores de la Empresa

Los valores fundamentales de la Empresa fueron revisados y publicados en el año 2010, en el primer Informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa. Todos los empleados de Ferrero, en sus relaciones cotidianas con los consumidores, las comunidades, las instituciones y los socios comerciales respetan dichos valores, que son la base de los Principios sobre la publicidad y el marketing.

2 – Publicidad y marketing responsable

La creciente atención mundial a los temas de regímenes alimentarios, de la nutrición y de la actividad física reviste una importancia especial para la comunidad internacional de los operadores del sector alimentario, de los que Ferrero forma parte. Ferrero cree que las comunicaciones comerciales responsables pueden ayudar al consumidor a elegir correctamente en la compra de los productos alimentarios y de las bebidas, además de comprender mejor el papel de la alimentación y de la actividad física en el logro de un estilo de vida sano y activo. La industria puede llevar a cabo un papel crucial en dicho ámbito, a través de comunicaciones comerciales coherentes con los principios de la nutrición, de un régimen alimentario equilibrado, de la actividad física y de las elecciones personales.

³⁵ <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/politicas-de-comunicacion/Publicidad-responsable>

³⁶ Descargado de <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/politicas-de-comunicacion/Publicidad-responsable>

Como operador comercial global, Ferrero aplica de forma coherente el “*Marco para una comunicación responsable de alimentos y bebidas*” adoptado por la ICC – *International Chamber of Commerce* – además de los códigos nacionales y regionales de autorregulación desarrollados a nivel local sobre esta base. Ferrero reconoce la necesidad de mecanismos de control adecuados, que sancionen y modifiquen las publicidades que no respeten los requisitos de las autorregulaciones arriba mencionadas. Ferrero cree que un mecanismo de autorregulación de las comunicaciones comerciales eficaz puede proporcionar un marco válido para responder, lo mejor posible, a las exigencias de los consumidores a la hora de recibir comunicaciones verídicas y correctas. Es por esto que Ferrero, tanto individualmente, como a través de las Asociaciones de las que forma parte (como la WFA, la *World Federation of Advertisers*, y la IFBA, la *International Food & Beverage Alliance*), juega un papel activo en los procesos de autorregulación tanto a nivel nacional como internacional.

3 – Publicidad y Marketing dirigidos principalmente a los niños³⁷

Ferrero ha creído siempre en el papel crucial de los padres en la educación de sus propios hijos, en relación con los regímenes alimentarios equilibrados y estilos de vida sanos y activos. Por lo tanto, las comunicaciones publicitarias y comerciales correspondientes a los productos alimentarios están dirigidas, principalmente, a los adultos que realizan las selecciones alimentarias de compra para la familia y a los chicos mayores de 12 años, tanto en términos de contenido como en términos de “compra de espacios publicitarios en los medios de comunicación”.

Aunque nunca se haya demostrado la existencia de una relación directa entre la publicidad y el comportamiento alimentario de los niños, Ferrero considera importante prestar atención a las comunicaciones comerciales dirigidas especialmente a los mismos, concretamente en los casos en los que es más probable que estén expuestos a dichas comunicaciones sin la supervisión de los padres.

En línea con las consideraciones arriba mencionadas, Ferrero se compromete a aplicar, a nivel global, la “*Policy on Marketing & Advertising to Children*” establecida por la *International Food & Beverage Alliance* (IFBA), de la que son miembros.

Según la citada *IFBA Policy*, Ferrero se compromete, a nivel global, a no publicitar los propios productos en la televisión, la prensa o a través de Internet a un público compuesto principalmente (más del 50% a partir del 2012, o más del 35% a partir del 2013) por niños

³⁷ Descargado de <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/politicas-de-comunicacion/Publicidad-responsable>

menores de 12 años. Se podrán aplicar algunas excepciones limitadas a dicha regla general, en algunos Países y regiones, para productos que responden a criterios específicos basados en pruebas científicas generalmente reconocidas y/o directrices alimentarias aplicables a nivel nacional e internacional.

Para ello, los factores a tener en cuenta son los siguientes:

- a) directrices y consejos adoptados por las Autoridades Internacionales para la salud pública (OMS, FAO, etc.);
- b) directrices alimentarias adoptadas a nivel nacional, cuando aplicables;
- c) papel del producto en la dieta global, concretamente en el ámbito de los denominados '*Between Meals Eating Episodes*' (BMEE);
- d) bajo aporte de calorías y contribución positiva de los micronutrientes por cada porción empaquetada individualmente, lista para el consumo;
- e) la elección del producto en el contexto de un régimen alimentario y de un estilo de vida equilibrados, incluyendo también un nivel suficiente de actividad física.
- f) Una dieta equilibrada es el elemento esencial de un estilo de vida sano.

Los siguientes Principios sobre la publicidad y el marketing ofrecerán una guía para seleccionar los productos alimentarios más apropiados para el consumo, combinados con otros alimentos, en las ocasiones de consumo entre comidas (los denominados

"Between Meals Eating Episodes" – BMEE), para que sean equilibrados y sabrosos:

- a) productos con un impacto calórico limitado, es decir, inferior a 130 Kcal por porción empaquetada individualmente;
- b) productos caracterizados por una composición nutricional equilibrada, valorada en base a una "*Puntuación Ferrero BMEE*"₁ específica.

₁ Los alimentos con elevada densidad energética no son todos iguales. Algunos de ellos pueden ofrecer un aporte positivo por su contenido específico de micronutrientes. La '*Puntuación Ferrero BMEE*' se basa en los productos que respeten los Principios arriba indicados podrán ser publicitados también a un público formado principalmente (más del 50% o del 35%) por niños menores de 12 años de edad.

Los citados Principios se implementarán teniendo en cuenta las distintas costumbres locales, incluidas eventuales deficiencias nutricionales, además de las directrices alimentarias nacionales, que sean aplicables.

A partir del 1 de enero de 2012, Ferrero aplicó la '*IFBA Global Policy on Marketing and advertising to children*' al público compuesto, por más del 50%, de niños menores de 12

años. Y, a partir del 1 de enero de 2013, aplicó dicha política al público compuesto por más del 35%, de niños menores de 12 años.

Siguiendo la *'IFBA Global Policy on Marketing and advertising to children'* Ferrero se compromete, además, a nivel global, a no realizar actividades de comunicación de sus propios productos en escuelas primarias, a menos que exista un acuerdo con las administraciones escolásticas competentes y que sea con fines educativos.

Las acciones de publicidad y de marketing respetarán además las normas de ley y los códigos de autorregulación aplicables en cada país.

Ferrero participa activamente al control externo de sus compromisos voluntarios, al objeto de evaluar el nivel de respeto de los compromisos que la industria adopta a nivel nacional, regional o global.

4. Otros principios sobre la publicidad y sobre el marketing³⁸

Empleo de imágenes de niños, promoción de estilos de vida sanos y responsabilidad social el denominado *'Naturally Nutrient Rich Score NNRs System'* (v. Adam Drewnowski, "Concept of a nutritious food: toward a nutrient density score", *American Journal of Clinical Nutrition* 2005; 82:721-32), modificado teniendo en cuenta el contenido de fibras y los valores UE para la RDA. Asimismo, la 'Puntuación Ferrero BMEE' también tiene en cuenta los valores GI/GL (Índice Glicémico) y los lípidos en la sangre (según la 'Fórmula Hegsted'). Los productos que respetan dichos criterios son los que presentan una "Puntuación Ferrero BMEE" superior a 54 por porción empaquetada individualmente. Dicha puntuación resulta análoga a la de los alimentos de consumo normal, como los distintos tipos de pan y otros alimentos normalmente consumidos entre las comidas principales.³⁹

Ferrero no utilizará, en sus propias comunicaciones comerciales, imágenes de niños en situaciones de vida sedentaria (por ejemplo, que estén mirando la TV o ante un videojuego). Nuestros mensajes publicitarios y de marketing tenderán, en cambio, a promover estilos de vida dinámicos y activos, especialmente por lo que se refiere a los niños.

Los niños seguirán siendo el centro de atención de los proyectos Ferrero en las

³⁸ Descargado de <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/politicas-de-comunicacion/Publicidad-responsable>

³⁹ Descargado de <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/politicas-de-comunicacion/Publicidad-responsable>

'Empresas sociales', destinadas a contribuir a la mejora de las condiciones de vida de algunas de las áreas más pobres del mundo, a través del apoyo a proyectos sociales a favor de la salud y de la educación de los niños de las comunidades locales.

Empleo de imágenes y personajes contratados con licencia externa: según el "*Framework for responsible Food and Beverage Communication*" de la *International Chamber of Commerce (ICC)*, Ferrero garantizará que los personajes – reales o dibujos animados – incluidos en las propias comunicaciones comerciales no se utilizan para publicitar los propios productos, principalmente a los niños, de forma que sea difícil la distinción entre el contenido editorial y la promoción comercial. Los personajes contratados con licencia externa se utilizarán sólo para comunicaciones correspondientes a los productos que respeten los principios indicados en el párrafo 3 y, en cualquier caso, no se utilizarán para el público compuesto de más del 50% (del 1/1/2012 al 31/12/2012) o más del 35% (del 1/1/2013) de niños menores de 12 años.

Nos reservamos la facultad de seguir utilizando los personajes internos de nuestras marcas para comunicaciones correspondientes a productos que respeten los principios indicados en el párrafo 3 en todos los tipos de público.

Escuelas

Ferrero no utiliza distribuidores automáticos para la venta de sus propios productos en las escuelas primarias y no realiza ningún tipo de actividad de comunicación, comercialización o distribución de regalos de los propios productos en las escuelas primarias, pero se reserva la facultad de promover la educación y la actividad deportiva cuando las administraciones escolásticas competentes lo soliciten.

Ferrero seguirá realizando actividades a los niños en materia de nutrición, salud y actividad física, en cooperación con Gobiernos, Autoridades públicas competentes y/o Federaciones deportivas.

Servicios audiovisuales digitales y promociones

Los sitios web Ferrero no se dirigirán a un público compuesto principalmente de niños menores de 12 años y adoptarán adecuadas técnicas de control de la edad de los usuarios web, además de asegurar que se tomen las medidas oportunas para evitar que los menores de 12 años proporcionen informaciones personales, accedan a las publicidades y descarguen material '*branded*' sin previo consentimiento de los padres.

Privacidad

Ferrero respeta la privacidad de los consumidores y salvaguarda todas las informaciones de carácter personal proporcionadas por los mismos. Por lo tanto, no compartirán los datos personales con terceros externos sin el consentimiento previo de los interesados.

Aplicación

Los presentes Principios de Ferrero sobre la publicidad y sobre el marketing se aplicaron a partir del 1 de enero de 2012.

Podrían ser necesarias revisiones periódicas de dichos Principios, para garantizar la plena coherencia con los valores empresariales y con los eventuales cambios en el ámbito de autorregulación aplicable, tanto en los distintos Países y mercados, como dentro de nuestra empresa.⁴⁰

⁴⁰ Descargado de <http://www.ferrero.com.ar/compromisos/consumidor/politicas-de-comunicacion/Publicidad-responsable>

2.2. Análisis del entorno de la organización

Análisis del sector industrial

Se puede definir a la industria alimentaria como aquella rama de la industria que elabora las materias primas provenientes de la agricultura, la ganadería y la pesca con miras a lograr su transformación en alimentos y bebidas aptos para el consumo humano o animal⁴¹. Esta industria tiene como responsable a la Economista Carolina Blengino. La industria está coordinada y reglamentada por la Dirección de Agroalimentos, que pertenece al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca⁴².

La Dirección de Agroalimentos, dirigida por Dr. Pablo Morón, tiene como misión trabajar en el diseño de planes, programas y proyectos, de nivel global y sectorial, para el fortalecimiento de la competitividad del sistema agroindustrial, haciendo énfasis en la generación de valor agregado a la producción nacional. Esta área está a cargo de:

- Coordinación de Estudios Sectoriales y Cuotas de Exportación
- Industria Alimentaria
- Sector Aceites y oleaginosas
- Sector Aromáticas y especias
- Sector Azúcar
- Sector Bebidas
- Sector Conservas vegetales y de frutas
- Sector Farináceos
- Sector Frutas secas
- Sector Golosinas
- Administración cuotas de exportación
- Estadísticas
- Gestión de la Calidad y diferenciación de alimentos - PROCAL II
- Sello “Alimentos Argentinos”
- Indicaciones Geográficas
- Producción Orgánica
- Servicios para PyMES - RedIPA

⁴¹ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/informe_sectorial_infusiones especias.pdf

⁴² <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/nosotros/nosotros.php> - Anexo 3

- Área de Capacitación y Relaciones institucionales
- Proyectos especiales / Nutrición y Educación alimentaria
- Normativa ⁴³

Actividad de la industria alimentaria en el año 2013:

El nivel de actividad manufacturera de la industria alimentaria en el último trimestre de 2013 se contrajo a una tasa promedio del 3,5% anual. Tomando la suma de los cuatro trimestres del mismo año, se registró una baja del 5,4%.

La venta de alimentos y bebidas en supermercados creció una tasa interanual del 26%. En cuanto al nivel de exportación, se registró un total de US\$ FOB 25.816 millones, es decir, un total de 35.824 mil toneladas, a un valor promedio de US\$ FOB 735 por tonelada.

La importación del sector industrial alimentario registró un total de US\$ CIF 1.219 millones, es decir 585 mil toneladas, a un promedio de US\$ CIF 2.113 por tonelada.

Ferrero Argentina S.A. está ubicado dentro de los productos de almacén, que presentaron una suba del 25% anual.⁴⁴

Sector golosinas

En Argentina son unas 120 empresas, principalmente pequeñas y medianas, las que se dedican a la elaboración de golosinas. Este sector es fuente de trabajo de unas 17.000 personas distribuidas por todo el territorio nacional. Grupo Arcor Argentina es la organización de mayor producción en el país, y principal exportadora.

Este sector se divide en 3 grandes grupos: confecciones azucaradas, que la componen los caramelos, chupetines, pastillas, grageas, chicles, turroneos y bombones sin cacao, cuyos principales insumos son la glucosa y el azúcar; confecciones de chocolate, fabricadas a base de cacao, leche y azúcar; y alfajores.⁴⁵

⁴³ <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/nosotros/nosotros.php> - Anexo 3

⁴⁴ www.alimentosargentinos.gov.ar -Ver anexo 2

⁴⁵ http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/46/articulos/r46_09_Golosinas.pdf

Cacao y sus confecciones

El árbol del cacao produce unas mazorcas que contienen habas de cacao incluidas en la pulpa. El proceso de elaboración del cacao se inicia con la recolección de estos frutos. La etapa siguiente consiste en una fermentación que permite eliminar la pulpa al tiempo que se desarrollan los compuestos responsables del sabor. A continuación, las habas desprovistas de pulpa son secadas, para mejorar su conservación. Seguidamente se realiza una limpieza para eliminar impurezas antes de continuar con el tueste. Esta etapa es determinante en el desarrollo del sabor del cacao.

El producto obtenido se conoce como cacao en grano.

En el paso ulterior, las habas fermentadas son molidas groseramente y separadas de la cáscara. De esta manera se obtiene el cacao tostado y descascarillado.

La fase siguiente implica una molturación fina dirigida a obtener la pasta o licor de cacao.

La pasta de cacao puede ser prensada para extraer parte de la materia grasa y así obtener la torta de cacao. Si la grasa residual de la torta de cacao se extrae con solventes, se obtiene el cacao desmantecado o desgrasado.

La torta de cacao molida se denomina cacao en polvo, y el cacao desmantecado molido lleva el nombre de cacao en polvo desgrasado.

La materia grasa extraída es lo que se conoce como manteca de cacao.

De acuerdo a su contenido de edulcorantes, se puede dividir en chocolate dulce; chocolate semiamargo o chocolate amargo¹.

Competencia directa de Ferrero Argentina S.A.

Frente a la competencia, Ferrero Argentina se posiciona tercero en el ranking, por debajo de Arcor, número 1 en Argentina y Mondelez Internacional, empresa número 2 a nivel nacional.⁴⁶

GRUPO ARCOR ARGENTINA

Fue fundada en 1951 en la ciudad de Arrollito, Córdoba. Este grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados. Grupo Arcor es la principal empresa de golosinas de Argentina⁴⁷, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú y a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica. Sus productos se elaboran en 39 unidades productivas (29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú).⁴⁸

Actividad Principal AFIP: 154309 - Elaboración de productos de Confitería NCP

Perfil de Comercialización: Fabricante - Importador - Exportador

Facturación Estimada: > \$100.000.000

Cantidad de Empleados: 5800 / 6000

Domicilio Córdoba: Av Fulvio S Pagani 487, Arroyito (2434), Cordoba, Argentina

Domicilio Buenos Aires: Maipú 1210, 2º, 3º y 6º piso (C1006ACT), Buenos Aires, Argentina.

Productos Arcor: golosinas

⁴⁶ Entrevista con Sofía Tiscornia, Gerente de Marketing para Conosur de Ferrero Argentina S.A.

⁴⁷

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/golosinas/productos/ConfeccionChocolate_2005/Cacao_chocolate.htm

⁴⁸ http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_nuestrosNegocios-golosinas_28.aspx

Chicles sin azúcar: Topline.

- 4 unidades
 - Menta
 - Strong
 - Fruta
 - Mentol
- 7 unidades
 - Mandarina
 - Menta
 - Pomelo
 - Strawberry
 - Strong
 - Fresh GEL spearmint
 - Fresh GEL sandía-citrus

Chicle globo: Poosh.

- Banana
- Frutilla
- Sandía
- Tutti frutti
- Menta
- Stones

Caramelos duros:

- Frutal
- BC
- Menthoplus
 - Cereza
 - Miel
 - Menta
 - Mentol
 - Strong
 - Menthoplus duo cherry
 - Menthoplus duo menta dulce
 - Menthoplus duo menta intensa
 - Sin azúcar durazno
 - Sin azúcar mentol
 - Sin azúcar lima-limón
 - Sin azúcar cereza
 - Sin azúcar pomelo
 - Menthoplus C limón
 - Menthoplus C mandarina
 - Menthoplus C blueberry
 - Menthoplus C frutilla
 - Drinks daikiri de frutilla
 - Drinks mint mojito
 - Drinks caipiriña de maracuyá
 - Powerade citrus
 - Powerade mountain blast

Caramelos duros rellenos:

- Miel
- Miel y menta
- Eucaliptol
- Delicias
- Butter'n cream

Caramelos de goma: Mogul

- Frutales
- Dúo
- Moras
- Anillos
- Conitos
- Eucaliptus
- Gusanitos ácidos
- Ratones
- Dientes
- Bananita
- Bombones de fruta

Chupetines: Pop's

- Frutal
- Trompito Twister
- Chicle
- Evolution
- Evolution x 3
- Evolution crazy

Postres

- Bon o Bon
 - Original
 - Chocolate

Turrone: Turrón y maní

MONDELEZ INTERNACIONAL

Mondelez Internacional Actividad ISIC Principal: 1073 - Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.⁴⁹

En 1767 inició Kraft Foods, el negocio que creó las marcas Suchard, Milka, Oreo, Royal, Philadelphia, Tang, Clight, Ritz, Club Social y Lacta. Con el tiempo fueron adquiriendo marcas como Terrabusi, Canale, Mayco, Alimentos Especiales, Capri, Vizzolini Nabisco y Cadbury.⁵⁰

Kraft Foods Actividad ISIC Principal: 1071 - Elaboración de productos de panadería

Perfil de Comercialización: Fabricante - Importador – Exportador

Facturación Estimada: > \$100.000.000

Cantidad de Empleados: 4700 / 4900 ⁴⁴

Mondelez cuenta con 4 plantas de producción⁵¹:

Planta Pacheco, en la av. Henry Ford 3200, Ricardo Rojas, Buenos Aires.

Planta Tres Arrollos, en av. Moreno 678, Tres Arrollos, Buenos Aires.

Planta Villa Mercedes, en ruta 148 Km 753, Villa Mercedes, San luis.

Planta Victoria, en Uruguay 3911, Victoria, Buenos Aires.

⁴⁹ <http://trade.nosis.com/es/KRAFT-FOODS-ARGENTINA-SA/30500542620/1/p?query=kraft%20foods&pos=1>

⁵⁰ <http://global.mondelezinternational.com/ar/es/home/index.aspx>

⁵¹ <http://global.mondelezinternational.com/ar/es/sobre-nosotros/Locaciones.aspx>

Productos Kraft Foods⁵²:

Chicles:

- Beldent
 - Chicle globo
 - Frutas Rojas
 - Frutas verdes
 - Menta
 - Menta fuerte
 - Menta polar
 - Mentol
 - Mentol turbo
 - Tropical twist
 - White freshmint
 - Forever fruit (Infinit)
 - Non-stop mint (Infinit)
 - Sweetberry (Infinit)
 - Ananá + manzana (Sensations)
 - Frutilla + citrus (Sensations)
- Bubbaloo
 - Frutilla
 - Uva
 - Menta
 - Tutti frutti
 - Sandía-mandarina (Tuboo)
 - Uva-naranja (Tuboo)
- Bazooka
 - Menta
 - Tutti Frutti
 - Jirafa

52

<http://global.mondelezinternational.com/ar/es/B-rands/default.aspx>

Caramelos duros⁵³

- La Yapa: caramelos surtidos sabor frutilla - naranja - lima limón - durazno
- Halls
 - Menta lyptus
 - Cherry lyptus
 - Honey lemon lyptus
 - Mentho lyptus
 - Strong lyptus
 - Uva verde lyptus
 - Frutilla (Creamy)
 - Mora (Creamy)
 - Menta lyptus (Free Sugar)
 - Mora lyptus (Free Sugar)
 - Strawberry lyptus (Free Sugar)
 - Limón (Stani Miel)
 - Menta (Stani Miel)
 - Frutilla (Vita-C)
 - Naranja (Vita-C)
 - Cherry (XS)
 - Mentol (XS)
 - Strong (XS)
- Multimint: pastillas de mentol dietéticas de valor calórico reducido
- Clight: caramelos dietéticos de valor calórico reducido
 - Frambuesa
 - Pera
 - Naranja dulce

53

<http://global.mondelezinternational.com/ar/es/B-rands/default.aspx>

- Media Hora: caramelos sabor anetol

Chocolates ⁵⁴

Milka

- Tabletas de chocolate
 - Chocolate con leche
 - Chocolate con almendras
 - Chocolate con galletitas Oreo
 - Chocolate con castañas con caramelo.
 - Chocolate con avellanas
 - Chocolate noisette
 - Chocolate choco swing
 - Chocolate relleno con sabor yogurt de frutilla y cereales (Lila Pause)
 - Chocolate aireado blanco (Leger)
 - Chocolate aireado con leche (Leger)
 - Chocolate aireado combinado (Leger)
 - Chocolate aireado con almendras (Leger)
 - Chocolate con leche relleno con dulce de leche
 - Chocolate blanco relleno con dulce de leche
 - Chocolate con leche relleno con caramelo
 - Chocolate con leche relleno con sahone crème

- Chocolate con leche relleno con nuss-nougat crème
- Chocolate con leche relleno con dessert au chocolat
- Chocolate con leche relleno con mousse de chocolate (Soft)
- Chocolate blanco relleno con mousse de chocolate (Soft)
- Chocolate con leche relleno con mousse de avellanas (Soft)
- Chocolate con leche relleno con mousse capuccino(Soft)

- Bombones

- Chocolate con leche con dulce de leche
- Chocolate blanco con dulce de leche
- Bombón relleno tipo praliné y avellana

Cadbury

- Tabletas de chocolate
 - Chocolate con leche
 - Chocolate con almendras
 - Chocolate con pasas
 - Chocolate relleno con sabor yogurt de frutilla
 - Chocolate tres sueños
 - Chocolate Inspirations Crispy Caramel
 - Chocolate Intense

54

<http://global.mondelezinternational.com/ar/es/B-rands/default.aspx>

Shot: chocolate con leche y maní

Suchard: chocolate

Toblerone⁵⁵

- Tabletas de chocolate
 - Chocolate con leche, caramelo y almendras
 - Chocolate blanco con caramelo y almendras
 - Chocolate semiamargo con caramelo y almendras
 - Chocolate con caramelo, almendras y fruta
- Bombones
 - One by one, bombones surtidos

Tita

Rhodesia

Habanitos: galletitas dulces con relleno sabor limón con baño de repostería

Mantecol postre a base de pasta de maní

- Clásico
- Almendras: postre a base de pasta de maní con almendras y cacao
- Bañado: postre a base de pasta de maní cubierto con chocolate semiamargo
- Almendras y chocolate: postre a base de pasta de maní con almendras cubierto de chocolate semiamargo
- Edición especial: postre a base de pasta de maní suave
- Extremo: postre a base de pasta de maní con dulce de leche, caramelo y cereal cubierto con chocolate con leche
- Marmolado: postre a base de pasta de maní con cacao

55

<http://global.mondelezinternational.com/ar/es/B-rands/default.aspx>

LA DELICIA FELIPE FORT S.A.

El origen de esta empresa se remonta a 1912. Felipe Fort comenzó con el refinamiento del cacao a mano.

El edificio de la planta actual fue inaugurado en 1926 y, en 1963, Carlos Augusto Fort (hijo del fundador) asumió la presidencia de Felfort y comenzó a expandir el negocio.

La empresa manufactura actualmente chocolates, caramelos, cereales, huevos de pascua, turrone, alimentos funcionales o dietéticos, compitiendo en un plano de igualdad con industrias llegadas del exterior.⁵⁶

Actividad ISIC Principal⁵⁷: 1073 - Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería

Perfil de Comercialización: Fabricante - Importador - Exportador

Facturación Estimada: \$20.000.000 ~ \$100.000.000

Cantidad de Empleados: 510 / 530

Domicilio: Gascon 329, Capital Federal (1181), Capital Federal, Argentina

⁵⁶ <http://www.felfort.com.ar/sitio.php?pg=historia>

⁵⁷ <http://trade.nosis.com/es/LA-DELICIA-FELIPE-FORT-SA/30501113413/1/p?query=delicia%20felipe%20fort&pos=1>

Productos Felfort⁵⁸:

Chocolates

- Tabletas de chocolate
 - Barrita de leche y maní.
 - Barrita chocolate blanco.
 - Tacita: chocolate semidulce.
 - Chocolate con leche y maní.
 - Suerte: chocolate con leche aireado con cobertura de chocolate blanco.
 - Espacial: Chocolate con leche aireado decorado con chocolate blanco y chocolate semiamargo.
 - Fort Bran: chocolate con fibras de salvado crocante.
- Bocaditos de chocolate
 - Marroc: praliné blanco y leche.
 - Dos corazones: bocadito relleno con crema de leche.
 - Paragüitas: chupetín de chocolate con leche.
 - Monedas: chocolate con leche.
 - Mentitas: chocolate relleno con pasta de menta.
 - Feeling: cereal crocante relleno con crema marroc y bañado en chocolate con leche.
 - Feeling banana: cereal crocante relleno con crema de banana y cubierto con chocolate.

- Jackelin: bombón de chocolate con leche relleno con dulce de leche.
- Chupelatín: chupetín de chocolate.
- Medallón dulce de leche: medallón de chocolate semiamargo relleno con dulce de leche.
- Dulech: barra bombón de chocolate semiamargo con dulce de leche y rum.
- Love: bombón de chocolate relleno sabor frutilla, banana, arándanos.
- Bananita: bocadito de chocolate relleno sabor banana.
- Bananitadulce de leche: bocadito de chocolate relleno con dulce de leche y crema sabor banana.
- Tribis: cubanita relleno con chocolate con leche y cereales
- Delicia: bocadito de chocolate relleno con dulce de leche.
- Chipi: bocadito de chocolate blanco, chocolate con leche y maní.
- Vaquita Mu-mu: bocadito de dulce de leche con forma de vaquita.⁵⁹

GEORGALOS HNOS S.A.I.C.A.

Empresa fundada en 1939, posee dos plantas procesadoras en la ciudad de Río Seguro, Córdoba. Elabora principalmente chocolates, caramelos masticables, barras de cereal, alfajores, turrone, confituras, snacks salados y frutos secos.⁶⁰

Actividad ISIC Principal: 1073 - Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería

Perfil de Comercialización: Fabricante - Importador - Exportador

Facturación Estimada: \$20.000.000 ~ \$100.000.000

Cantidad de Empleados: 710 / 730

Domicilio: Venezuela 3854 (B1603BPT), Villa Martelli, Buenos Aires, Argentina.

⁶⁰

http://www.georgalos.com.ar/georgalos_Wsm_Site.nsf/Web_Main?OpenFrameSet&Frame=Web_Main&Src=%2Fgeorgalos_Wsm_Site.nsf%2FwebSite%2Fesinicio%3FOpenDocument%26AutoFramed

Productos Georgalos⁶¹:

Chocolates

- Chocolate Hogar
 - Amargo 60% cacao
 - Semiamargo relleno de menta
 - Chocolate con leche
 - Chocolate blanco
- Chocolatería
 - Chocolate con leche relleno de dulce de leche
 - Chocolate relleno con menta
 - Chocolate con leche y maní
 - Chocolate con almendras
 - Chocolate dúo
 - Chocolate semiamargo
 - Chocolate Premium (Hogar)
 - Chocolate para taza (Hogar)
 - Chocolate blanco (Hogar)
 - Baño de repostería semiamargo (Hogar)
 - Baño de repostería con leche (Hogar)
- Chocolatín
 - Chocolate con leche
 - Chocolate blanco

Caramelos duros

- Especiales
- Rellenos con miel
- Miel y menta rellenos con miel
- Menta
- Menta rellenos con chocolate
- Rellenos frutales surtidos
- Ácidos frutales surtidos

61

http://www.georgalos.com.ar/georgalos_Wsm_Site.nsf/Web_Main?OpenFrameSet&Frame=Web_Main&Src=%2Fgeorgalos_Wsm_Site.nsf%2FwebSite%2Fesinicio%3FOpenDocument%26AutoFrame

Productos sustitutos de los fabricados por Ferrero Argentina

A continuación se presenta una lista de los productos genéricos que pueden sustituir a los elaborados por Ferrero Argentina S.A. Los mismos están divididos en categorías según qué producto sustituyen.

- Chocolates
 - Frutas
 - Postres
 - Galletitas dulces

- Tic-tac
 - Caramelos duros
 - Caramelos blandos
 - Chicles

- Nutella
 - Mermeladas
 - Dulces
 - Jaleas
 - Queso crema
 - Manteca
 - Miel
 - Crema de pasta de maní untable (Bon o Bon).

Análisis PESTEL

Factor Político

Medidas proteccionistas

- El Gobierno de la Nación aplicó políticas proteccionistas a la importación.
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. se vio limitada en el proceso de ingreso de productos al país, con la necesidad de sustituir aquellos por mercancía de fabricación nacional.⁶²

Políticas cambiarias

- El Gobierno de la Nación lleva a cabo políticas cambiarias orientadas a fomentar el consumo de productos de la industria nacional.
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. importa tanto materia prima para la fabricación de productos como productos finales. Estas políticas cambiarias afectan a Ferrero Argentina S.A. porque la inversión destinada a la compra de productos extranjeros debe ser mayor, por ende, debe aumentar el precio de la venta de sus productos para mantener una facturación anual equilibrada.

Políticas subsidiarias a empresas de industria nacional

- El Gobierno de la Nación implementó el subsidio a las empresas de industria nacional para fomentar el desarrollo económico del país.
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. no se ve beneficiado con dicha política que favorece a la compra de productos de la competencia o productos sustitutos.

Factor Económico

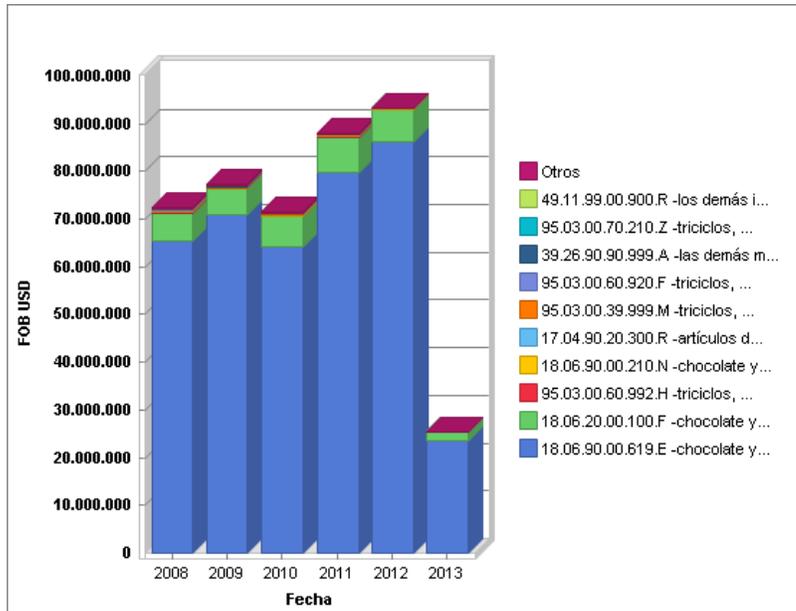
Medidas proteccionistas

- El gobierno de la Nación aplicó políticas proteccionistas a la importación. A partir de la Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) y sus limitaciones de importación, en 2013 países europeos cerraron sus importaciones de productos

⁶² Entrevista con José Bertol - Despachante de aduanas y técnico superior en Régimen Aduanero y Comercio Internacional - Aduana Buenos Aires, Argentina.

provenientes de Argentina, por lo que el sector en el que Ferrero Argentina S.A. se desarrolla se vio muy afectado y tuvo una baja pronunciada en sus ventas.⁶³

- Impacto:



Demanda de importación desarrolladas por Ferrero Argentina S.A.41

- 95.03.00 -tricyclos, patinetes, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos; muñecas o muñecos; los demás juguetes; modelos reducidos y modelos similares, para entretenimiento, incluso animados; rompecabezas de cualquier clase.
- 84.80 -cajas de fundición; placas de fondo para moldes; modelos para moldes; moldes para metal (excepto las lingoteras), carburos metálicos, vidrio, materia mineral, caucho o plástico.
- 18.06 -chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
- 17.04 -artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco).

Estos códigos numéricos recién mencionados y clasificados se denominan posiciones arancelarias. Es el código numérico por el cual se clasifica cada mercadería. Generalmente está conformada por 4 pares de dígitos o más. Los primeros dos pares de dígitos tienen vigencia internacional. Los demás dígitos son agregados de acuerdo a la codificación interna de cada país.

⁶³ http://trade.nosis.com/es/FERRERO-ARGENTINA-SA/Comex/30658313335/1/p/i/0#.U1k0V_I5MpE

La primera posición arancelaria corresponde a la importación que realiza la empresa de juguetes correspondientes al huevo de chocolate y leche Kinder. Importan estos artículos junto con moldes, los cuales se pueden apreciar en la segunda posición arancelaria, ya sea para otros juguetes o esbozos que ayudan la creación de los mismos en nuestro país. Luego de mencionar esas dos posiciones, aquellas que le siguen son exclusivamente necesarias para llevar a cabo las distintas elaboraciones de chocolates, dado que ciertas materias primas deben importarse puesto que no son de origen regional, por ejemplo el cacao y algunos de sus derivados.

Más allá de lo expuesto es necesario conocer los distintos tratamientos que posee cada mercadería, previamente a ser importada. De estos procedimientos se pueden destacar diversas certificaciones esenciales para los diferentes productos.

Dentro de las posiciones arancelarias que corresponden a alimentos o sus derivados, es necesario contar con un certificado del Instituto Nacional de Alimentos (INAL) que tiene la función de realizar tareas de vigilancia de los productos de su competencia y da respuesta a las inquietudes y reclamos recibidos, elabora recomendaciones y emite alertas sanitarias ante situaciones de riesgo motivadas por productos o procedimientos potencialmente peligrosos. Sobre la base de esa información, realiza acciones tendientes a:

- a) Identificar en forma temprana los alimentos que no cumplen con los requisitos del CAA y retirarlos del mercado.
- b) Corregir las malas prácticas de elaboración utilizadas en los establecimientos y en los hogares.
- c) Realizar acciones tendientes a la prevención y el control de las Enfermedades de Transmisión Alimentaria (ETA).
- d) Evaluar la efectividad de programas y normas alimentarias.

En otros casos como podrían ser los esbozos, moldes u otros productos relacionados a estos, puede ocurrir que sean bienes usados, en los cuales deberán tratarse por un régimen especial, denominado “Bienes de Capital Usados” siguiendo las normativas de la resolución 909/94 MEOSP.

Por último debemos destacar que la posición arancelaria que corresponde a los juguetes o sorpresas que incorpora la empresa, estos deberán tramitarse de manera separada o bien declarando las funciones de los mismos con los demás productos, siempre y cuando lleve su correspondiente certificado de origen, señalando el destino de estos como juguetes.

Estas certificaciones se recomiendan realizar previa presentación a los despachos de Importación, dado que pueden generar en cierta medida, pérdida económica y al mismo tiempo atrasos ya sea en entregas o producción de los productos terminados.

En 2011 se aplicó a nivel nacional la Declaración Jurada Anticipada de Información (DJAI) para los importadores, que en forma previa a la emisión de la Nota de Pedido, Orden de Compra o documento similar utilizado para concertar sus operaciones de compras en el exterior, deberán producir dicha información, relacionada con las destinaciones definitivas de importación para consumo. Se encuentran alcanzados por este régimen de información, los importadores (sujetos comprendidos en el Apartado 1 del Artículo 91 del Código Aduanero) inscriptos en los "Registros Especiales Aduaneros" (previstos en el Título II de la Resolución General N° 2570). Dicho formulario comenzó a regir en 2012.

Por esta razón, Ferrero Argentina S.A. se vio limitada en el proceso de ingreso de productos al país, con la necesidad de sustituir aquellos por mercancía de fabricación nacional.⁶⁴

Cambio climático

- Situación: a finales de marzo de este año, fuertes tormentas y heladas en la zona de la costa del Mar Negro, en Turquía, provocaron la pérdida de gran cantidad de cultivo de avellanas. El 70% del cultivo mundial proviene de esa zona, por lo que el precio del fruto aumentó hasta un 60%: si la tonelada de avellanas se vendía a US\$6.500 en febrero, ahora ha aumentado hasta los US\$10.500.⁶⁵
- Impacto: Grupo Ferrero, que utiliza avellanas para sus productos Nutella y Ferrero Rocher, compra el 25% de la producción de avellanas mundial, por lo que se vería

⁶⁴ Entrevista con José Bertol - Despachante de aduanas y técnico superior en Régimen Aduanero y Comercio Internacional - Aduana Buenos Aires, Argentina.

⁶⁵ <http://www.economistaamerica.com.ar/empresas-eAm-argentina/noticias/6017731/08/14/Los-precios-de-Nutella-podrian-elevarse-por-escasez-de-avellanas.html>

afectado por la suba de precios ya que es el primer comprador, a nivel mundial, de avellanas y recientemente adquirió Oltan, la principal productora de avellanas.

Entorno social

Modificación en el hábito del consumo de golosinas⁶⁶

- Situación: aumenta el consumo de alimentos bajos en grasas y calorías, tanto en Argentina como en Latinoamérica.
- Impacto: como Ferrero Argentina S.A. no cuenta con golosinas con esas características, podría perder un sector del mercado.

Dieta paleolítica

- Situación: conocida también como “dieta del hombre de las cavernas”, es la tendencia que se centra en el uso de los alimentos disponibles en la época paleo y se compone principalmente de carne, pescado, frutas, verduras, frutos secos y raíces, así mismo excluye granos, legumbres, productos lácteos, sal, azúcares refinados y aceites procesados.⁶⁷
- Impacto: disminución del consumo de los productos fabricados por el sector en que Ferrero Argentina S.A. se desarrolla.

Movimiento vegano⁶⁸

- Situación: aumento del número de personas que se suma al movimiento vegano que consiste en no consumir ningún tipo de materia proveniente de animales, así sea carne, leche, huevos, etc.
- Impacto: disminución del consumo de los productos fabricados por el sector en que Ferrero Argentina S.A. se desarrolla.

Factor Tecnológico

Tecnología medioambiental

⁶⁶ <http://www.minutouno.com/notas/276450-las-golosinas-light-tendencia-ascenso-los-kioscos>

⁶⁷ <http://www.infobae.com/2013/09/19/1510007-dieta-paleolitica-una-tendencia-mundial-que-cada-vez-suma-mas-adeptos-los-argentinos>

⁶⁸ <http://www.lanacion.com.ar/1545166-veganos-el-fenomeno>

- Situación: Tendencia en las empresas a utilizar tecnologías que disminuyan el impacto en el medio ambiente.
- Impacto: Ferrero cambió los equipos que utilizaban gas Freon por un refrigerante ecológico. Además, realizó inversiones que redujeron un 5% los Kwh necesarios por Kg.⁶⁹

Entorno ecológico

Cultivos transgénicos como fuente de contaminación

- Situación: el cultivo de transgénicos supone incremento del uso de tóxicos en la agricultura, contaminación genética, contaminación del suelo, pérdida de biodiversidad, desarrollo de resistencias en insectos y 'malas hierbas', riesgos sanitarios y efectos no deseados en otros organismos. Los efectos sobre el conjunto de los seres vivos son irreversibles e imprevisibles.
- Impacto: Ferrero es parte de la lista verde que Greenpeace España armó en su Guía roja y verde de alimentos transgénicos. Dicha guía tiene como objetivo mostrar aquellos productos y sus respectivas marcas que utilizan o no transgénicos y sus derivados en su elaboración, y da una explicación de qué son los transgénicos y por qué Greenpeace no está de acuerdo con ellos.⁷⁰

Urgencias ambientales

- Situación: aumenta la concientización sobre la contaminación ambiental y disminución de los recursos naturales a nivel mundial.⁷¹
- Impacto: Ferrero Argentina logró disminuir las emisiones de CO2 por unidad de producción en más de un 12%, además redujo un 15% el consumo primario con respecto al 2010. Siguiendo con esta línea de responsabilidad medio ambiental disminuyó un 7% el consumo hídrico por unidad de producción y, además, logró un 90% del índice de recuperación de desechos en las fábricas. Dentro del establecimiento de Ferrero Argentina en Los Cardales, Provincia de Buenos Aires se realizan acciones para mejorar la eficiencia energética, reducir los consumos y

⁶⁹ <http://www.mercado.com.ar/notas/protagonistas/8015086/grupo-ferrero-dio-a-conocer-sus-acciones-en-rsc>

⁷⁰

http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/transgenicos/Guia_Roja_Verde_Alimentos_Transgenicos_Actualizada.pdf

⁷¹ <http://www.lanacion.com.ar/1720041-urgencias-ambientales-los-diez-problemas-que-esperan-solucion>

utilizar materias primas y materiales que se originen de fuentes sustentables. Rigiéndose por su interés en el medio ambiente lleva a cabo propuestas, como *Green Weekend*, para concientizar al personal sobre la importancia de conservar la energía. En 700 días se logró una reducción en promedio de 5% en los Kwh necesarios por Kg. de producto, con mejoras de hasta 18%. Además se comenzaron a utilizar refrigerantes ecológicos de mayor eficiencia y se disminuyó el consumo diario de agua gracias a la optimización de la desmineralización. En cuanto al embalaje de productos como el huevo “Kinder”, los materiales deben ser de materiales celulósicos que provengan de los bosques Forest Stewardship Council (ONG encargada de promover el uso responsable de los bosques) para asegurar se originen de bosques sustentables.⁷² Además, la empresa tiene convenio con “Conservation Land Trust” que es una ONG que tiene como objetivo la creación y expansión de Parques Nacionales y Provinciales, así como también la protección de la vida silvestre. El acuerdo firmado tiene el objetivo de poblar de Yaguaretés 160.000 hectáreas que posee la organización no gubernamental ya que esta especie está en extinción. También concretó uno con la “Fundación Vida Silvestre Argentina” que es otra ONG que lucha por conservar la diversidad de vida, el compromiso tiene lugar en cinco regiones (Gran Chaco, Selva Paranaense, Pastizales, Mares y Costas, Antártida y Océanos Australes) importantes por su rica biodiversidad y porque se encuentran gravemente amenazadas.

Cambio climático

- Situación: el 70% del cultivo mundial de avellanas proviene de la zona de la costa del Mar Negro, en Turquía. Pero a finales de marzo de este año, fuertes tormentas y heladas en la zona provocaron la pérdida de gran cantidad de cultivo de avellanas, por lo que se calcula que sólo se podrá cosechar 540.000tn de los 800.000tn que se pensaba producir.⁷³
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. se ve afectado puesto que su casa matriz compra el 25% de la cosecha mundial para poder elaborar sus principales productos.

⁷² http://www.theconservationlandtrust.org/esp/our_mission.htm

<http://www.vidasilvestre.org.ar/>

⁷³ <http://www.eleconomistaamerica.com.ar/empresas-eAm-argentina/noticias/6017731/08/14/Los-precios-de-Nutella-podrian-elevarse-por-escasez-de-avellanas.html>

Entorno legal⁷⁴

Prohibición del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente

- Situación: La Ley Nacional 26.390 indica que está prohibido el trabajo a menores de 16 años.⁷⁵
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. apoya la abolición del trabajo infantil.⁷⁶

Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones

- Situación: La Ley Nacional 24.241 establece que la empresa empleadora debe realizar los aportes correspondientes a todos sus empleados.⁷⁷
- Impacto: La empresa cumple con esta medida y también intenta mantener la relación con sus jubilados y ex empleados mediante programas sociales y culturales.

Artículo 14 Bis de la Constitución Nacional

- Situación: "el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial."⁷⁸
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. cumple con este artículo en contra del trabajo forzoso y obligatorio dentro de su esfera de influencia y a lo largo de la cadena productiva.⁷⁹

Ley de Riesgos en el Trabajo:

⁷⁴ <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/marco/marco2.php>

⁷⁵ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/141792/norma.htm>

⁷⁶ <http://www.ferrerocr.com/es/respeto-responsabilidad>

⁷⁷ <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/639/texact.htm>

⁷⁸ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

⁷⁹ <http://www.ferrerocr.com/es/respeto-responsabilidad>

- Situación: La Ley Nacional 24.557 sobre los riesgos en el trabajo tiene como objetivo:
 - “a) Reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo;
 - b) Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado;
 - c) Promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados;
 - d) Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.”⁸⁰
- Impacto: La empresa cumple la ley mencionada con asistencia social y médica, tanto a empleados de oficina y de la planta, como a ex empleados que hayan trabajado al menos 25 años en la organización.⁸¹

Legislación Alimentaria,

- Situación: incisos pertinentes a Grupo Ferrero en Argentina:
 - Disposiciones generales: la empresa debe cumplir con ciertas normas universales del país que, de caso contrario, no podrá llevar a cabo la actividad.
 - Establecimientos: para lograr la habilitación de las plantas de producción se debe seguir estrictas reglas de higiene y seguridad.
 - Normas generales de alimentos: la empresa no puede utilizar ninguna materia prima, aditivo o producto que no responda a los requerimientos del inciso mencionado.
 - Envases: los envases, utensilios y elementos utilizados en la producción deben pasar por un estricto control de higiene.
 - Rotulación: este inciso especifica las normas de rotulación para cada producto.
 - Aditivos: no se puede utilizar ningún aditivo que no esté comprendido en la legislación y estos deben estar especificados en cuanto a tipo y cantidad.

⁸⁰ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>

⁸¹ <http://www.ferrero.com.ar/empresa/grupo-ferrero/fundacion-ferrero/Trabajar-Crear-Donar>

- Alimentos azucarados: este inciso especifica la cantidad de azúcar que debe ser utilizada para la fabricación de cada producto.
- Procedimientos: las empresas deben adaptarse a un manual especificado en esta ley sobre la elaboración, industrialización, fraccionamiento, distribución, importación y comercialización en el país.⁸²
- Impacto: Ferrero Argentina S.A. cumple con los incisos de la Legislación Alimentaria, pues, de caso contrario, no podría llevar a cabo sus actividades.

⁸² <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/marco/marco2.php>

2.3 Públicos: criterios para la identificación de públicos

GOBIERNO:

- Criterio: jurisdicción. Se segmentará el público en nacional, provincial y municipal según los lugares donde se desarrolla la empresa.
- Criterio Organización Política del Estado Argentino: se segmentará sobre la base de la organización del Estado en tres poderes.
- Criterio por sectores: se segmentarán aquellas áreas que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la empresa.

EMPLEADOS:

- Criterio por función: se fragmentará este público en dos partes por la función que cumplen en la empresa.

CÁMARAS

- Criterio de influencia: se segmentará según la incidencia que tengan las decisiones de las cámaras sobre la empresa.

SINDICATOS

- Criterio por incidencia en la producción: este público será dividido por la repercusión que tiene en el curso del negocio.

PROVEEDORES

- Criterio por área de abastecimiento: se segmentará según el área de Ferrero Argentina S.A. a la que suministra productos o servicios.

CLIENTES

- Criterio de volumen de compra: se segmentará sobre la cantidad de productos de la empresa que se le vende.

CONSUMIDORES

- Criterio por producto: se seleccionará en función del target de cada producto.

MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

- Criterio por soporte: se dividirá según si es gráfico, audiovisual o digital.
- Criterio de cobertura geográfica: se segmentará según la zona geográfica donde tiene alcance.
- Criterio de señal: se segmentarán los medios audiovisuales por la señal que emiten.

COMPETENCIA

- Criterio de perfil de comercialización: se segmentarán aquellos que compartan el perfil de fabricante, importador y exportador.
- Criterio por nivel de facturación: se hará la división de la competencia sobre la base de la facturación anual estimada.

2.4. Análisis de situación: identificación, segmentación y análisis situacional de los públicos principales de la organización.

A continuación se detalla la segmentación de los públicos identificados de Ferrero Argentina S.A. El orden de los mismos es de mayor a menor en relación a la importancia que se le dio para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Gobierno

1. Nacional

1.1. Poder Ejecutivo

1.1.1. Presidencia de la Nación

Fernández de Kirchner, Cristina

1.1.1.1. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Ministro, Ing. Agrónomo, Carlos Horacio Casamiquela⁸³

Av. Paseo Colón 982, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

(011) 43492000

1.1.1.1.1. Industria Alimentaria

Responsable, Lic. Economía, Carolina Blengino⁸⁴

(011) 4349-2156/2359

1.1.1.1.2. Dirección Nacional de Agroalimentos

Director, Dr. Pablo Morón⁷¹

1.1.1.1.2.1. Sector Golosinas

(011) 43492253

1.1.1.2. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Ministro, Axel Kicillof

⁸³ <http://www.minagri.gob.ar/site/institucional/estructura/03-organigrama/index.php>

⁸⁴ <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/nosotros/nosotros.php>

1.1.1.2.1. Administración Federal de Ingresos Públicos
Adm. Federal, Ricardo Daniel Echegaray

1.1.1.2.1.1. Dirección General de Aduanas
Azopardo 350, 1er piso (ala derecha), Ciudad
Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
(011) 4338-6400
info@afip.gov.ar

1.1.1.3. Ministerio del Interior y Transporte

Ministro, Cdor. Aníbal Florencio Randazzo⁸⁵
Balcarce 24, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
(011) 4331-4571

1.2. Poder Legislativo

1.2.1. Honorable Cámara de Diputados de la Nación

1.2.1.1. Frente para la Victoria - PJ
Di Tullio, Juliana
E-Mail: jditullio@diputados.gob.ar

1.2.1.2. U.C.R
Negri, Mario Raúl
E-Mail: mnegri@diputados.gob.ar

1.2.1.3. Unión PRO
Pinedo, Federico
E-Mail: fpinedo@diputados.gob.ar

1.2.1.4. Frente Renovador
Giustozzi, Rubén Darío
E-Mail: rgiustozzi@diputados.gob.ar

⁸⁵ <http://www.mininterior.gov.ar/ministerio/ministro.php?idName=min&idNameSubMenu=minMinistro>

- 1.2.1.5. Partido Socialista
Zabalza, Juan Carlos
E-Mail: jzabalza@diputados.gob.ar
- 1.2.1.6. Frente Cívico por Santiago
Oliva, Cristian Rodolfo
E-Mail: coliva@diputados.gob.ar
- 1.2.1.7. Compromiso Federal
Aguilar, Lino Walter
E-Mail: laguilar@diputados.gob.ar
- 1.2.1.8. GEN
Stolbizer, Margarita Rosa
E-Mail: mstolbizer@diputados.gob.ar
- 1.2.1.9. Frente Nuevo Encuentro
Heller, Carlos Salomón
E-Mail: cheller@diputados.gob.ar
- 1.2.1.10. Unidad Popular
Lozano, Claudio Raúl
E-Mail: clozano@diputados.gob.ar
- 1.2.1.11. Coalición Cívica ARI – UNEN
Carrió, Elisa María Avelina
E-Mail: ecarrio@diputados.gob.ar
- 1.2.1.12. Movimiento Popular Neuquino
Comelli, Alicia Marcela
E-Mail: acomelli@diputados.gob.ar
- 1.2.1.13. Unión por Córdoba
Caserio, Carlos Alberto
E-Mail: ccaserio@diputados.gob.ar
- 1.2.1.14. Frente Cívico – Córdoba
Valinotto, Jorge Anselmo

- E-Mail: jvalinotto@diputados.gob.ar
- 1.2.1.15. Frente Cívico y Social de Catamarca
Brizuela del Moral, Eduardo Segundo
E-Mail: ebrizueladelmoral@diputados.gob.ar
- 1.2.1.16. Trabajo y Dignidad
Das Neves, Mario
E-Mail: mdasneves@diputados.gob.ar
- 1.2.1.17. Frente de Izquierda y de los Trabajadores
Pitrola, Nestor Antonio
E-Mail: npitrola@diputados.gob.ar
- 1.2.1.18. Cultura, Educación y Trabajo
Plaini, Francisco Omar
E-Mail: oplaini@diputados.gob.ar
- 1.2.1.19. Suma + UNEN
Lousteau, Martín
E-Mail: mlousteau@diputados.gob.ar
- 1.2.1.20. Demócrata de Mendoza
Pradines, Roberto Arturo
E-Mail: rpradines@diputados.gob.ar
- 1.2.1.21. Libres del Sur
Donda Pérez, Victoria Analía
E-Mail: vdondap@diputados.gob.ar
- 1.2.1.22. Movimiento Popular Fueguino
Boyadjian, Graciela Eunice
E-Mail: gboyadjian@diputados.gob.ar
- 1.2.1.23. U.DE.SO.SALTA
Biella Calvet, Bernardo José
E-Mail: bbiellac@diputados.gob.ar
- 1.2.1.24. Peronismo más al Sur

- Sciutto, Rubén Darío
E-Mail: rsciutto@diputados.gob.ar
- 1.2.1.25. Frente por la Inclusión Social
Pucheta, Ramona
E-Mail: rpucheta@diputados.gob.ar
- 1.2.1.26. Unión Celeste y Blanco
De Narváez, Francisco
E-Mail: fdenarvaez@diputados.gob.ar
- 1.2.1.27. Unión por Entre Ríos
Cremer de Busti, María Cristina
E-Mail: mcremer@diputados.gob.ar
- 1.2.1.28. Proyecto Sur – UNEN
Argumedo, Alcira Susana
E-Mail: aargumedo@diputados.gob.ar
- 1.2.1.29. Movimiento Solidario Popular
Martínez, Oscar Anselmo
E-Mail: oamartinez@diputados.gob.ar
- 1.2.1.30. Partido Justicialista La Pampa
Fernández Mendía, Gustavo Rodolfo
E-Mail: gfernandezm@diputados.gob.ar
- 1.2.1.31. PTS – Frente de Izquierda
Del Caño, Nicolás
E-Mail: ndelcano@diputados.gob.ar
- 1.2.1.32. Conservador Popular
Durand Cornejo, Guillermo Mario
E-Mail: gdurandc@diputados.gob.ar
- 1.2.1.33. Bloque Fe
Brown, Carlos Ramón
E-Mail: cbrown@diputados.gob.ar

1.2.1.34. UNIR
Asseff, Alberto Emilio
E-Mail: aasseff@diputados.gob.ar

1.2.2. Honorable Cámara de Senadores de la Nación
(011 4010 3000)

1.2.2.1. Producción Y Trabajo
Basualdo, Roberto Gustavo
Tel. Int. 1252/55
E-Mail: roberto.basualdo@senado.gov.ar

1.2.2.2. Frente Cívico de la Provincia de Córdoba
Morandini, Norma Elena
Tel. Int. 3302/04
E-mail: norma.morandini@senado.gov.ar

1.2.2.3. Partido Liberal de Corrientes
Maebe, Josefina Angélica
Tel. Int. 1222/3; 2500/01
E-Mail: josefina.maebe@senado.gov.ar

1.2.2.4. Frente de Todos
Roldán, José María
Tel. Int. 3371/09
E-Mail: jose.roldan@senado.gov.ar

1.2.2.5. Unión Cívica Radical
Morales, Gerardo Rubén
Tel. Int. 3515 al 3518
E-Mail: morales@senado.gov.ar

1.2.2.6. Frente para la Victoria
Pichetto, Miguel Ángel
Tel. Int. 1276-1278; 8744/5
E-Mail: pichetto@senado.gov.ar

- 1.2.2.7. Trabajo Y Dignidad
Di Perna, Graciela Agustina
Tel. Int. 1282/87
E-Mail: graciela.diperna@senado.gov.ar
- 1.2.2.8. Partido Justicialista la Pampa
Verna, Carlos Alberto
Tel. Int. 1474/75/79
E-Mail: carlos.verna@senado.gov.ar
- 1.2.2.9. Santa Fe Federal
Reutemann, Carlos Alberto
Tel. Int. 1420-1422 al 26
E-Mail: reutemann@senado.gov.ar
- 1.2.2.10. Federalismo Santafesino
Latorre, Roxana Itatí
Tel. Int. 1210 al 1215
E-Mail: latorre@senado.gov.ar
- 1.2.2.11. Partido Socialista
Giustiniani, Rubén Héctor
Tel. Int. 1384/8
E-Mail: ruben.giustiniani@senado.gov.ar
- 1.2.2.12. Gen
Linares, Jaime
Tel. Int. 3135/26
E-Mail: jaime.linares@senado.gov.ar
- 1.2.2.13. Federalismo y Liberación
Menem, Carlos Saúl
Tel. Int. 1008-1009
E-Mail: carlos.menem@senado.gov.ar
- 1.2.2.14. Justicialista San Luis
Rodríguez Saá, Adolfo

Tel Int. 1520/21/22

E-mail: Adolfo.rodriquezsaa@senado.gov.ar

- 1.2.2.15. Pro y Unión por Entre Ríos
Michetti, Marta Gabriela
Tel. Int. 1084/8720
E-Mail: Gabriela.michetti@senado.gov.ar
- 1.2.2.16. Proyecto Sur-Unen
Solanas, Fernando Ezequiel
Tel. Int. 3562/64
E-Mail: fernando.solanas@senado.gov.ar
- 1.2.2.17. Movimiento Popular Neuquino
Crexell, Carmen Lucila
Tel. Int. 3550/3
E-Mail: lucila.crexell@senado.gov.ar
- 1.2.2.18. Frente Progresista-Ccari
Odarda, María Magdalena
Tel. Int. 3556/7
E-Mail: maria.odarda@senado.gov.ar
- 1.2.2.19. Justicialista 8 de Octubre
Romero, Juan Carlos
Tel. Int. 5673/75
E-Mail: juan.romero@senado.gov.ar
- 1.2.2.20. Frente Cívico Y Social de Catamarca
Monllau, Blanca María Del Valle
Tel. Int. 3440/45
E-mail: blanca.monllau@senado.gov.ar
- 1.2.2.21. Frente Cívico por Santiago
Zamora, Gerardo
Tel. Int. 1363 – 5627
E-Mail: gerardo.zamora@senado.gov.ar

- 1.2.2.22. Frente Popular
Montenegro, Gerardo Antenor
Tel. Int. 3526/12
E-Mail: Gerardo.montenegro@senado.gov.ar
- 1.2.2.23. Movimiento Popular Fueguino
Garramuño, José Alberto
Tel. Int. 1090/93
E-Mail: jorge.garramuño@senado.gov.ar

2. Provincial

2.1. Poder Ejecutivo

- 2.1.1. Gobernador, Daniel Osvaldo Scioli

2.2. Poder Legislativo

2.2.1. Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.

2.2.1.1. Frente Amplio Progresista.

Díaz, Marcelo Eduardo
mediaz@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.2. Frente de Izquierda y Trabajador.

Castillo, Christian
ccastillo@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.3. Frente para la Victoria.

Navarro, Luis Fernando
lnavarro@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.4. Frente Renovador.

Sarghini, Jorge Emilio
jsarghini@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.5. Lealtad Peronista.

Martínez, Héctor Eduardo

hmartinez@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.6. Nuevo Encuentro.

Grana, Adrián Eduardo

agrana@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.7. Unión Cívica Radical

Silvestre, Jorge Luis

jsilvestre@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.8. Unidad Popular.

Liempe, Rita Beatriz

rliempe@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.9. Unión Celeste y Blanco.

Britos, Guillermo Alejandro

gbritos@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.1.10. Unión Pro.

Yans, Orlando

oyans@hcdiputados-ba.gov.ar

2.2.2. Cámara de Senadores de la Provincia de Buenos Aires.

Tel. 0221-4291200/0221-4121400

2.2.2.1. Bloque Frente Para la Victoria

Fioramonti, Cristina Beatriz

Tel. Int. 4068/69

E-Mail: cfioramonti@senado-ba-gov.ar

2.2.2.2. Bloque Frente Renovador

D'Onofrio, Jorge Alberto

Tel. Int. –

E-Mail: jdonofrio@senado-ba.gov.ar

2.2.2.3. Bloque Unión Cívica Radical

Fernández, Carlos Alberto

Tel. Int. 4040

E-Mail: cfernandez@senado-ba.gov.ar

2.2.2.4. Bloque Unión Pro Peronista

Moirano, Nidia

Tel. Int. 4165

E-Mail: nmoriano@senado-ba.gov.ar

2.2.2.5. Bloque Gen

Foglia, Omar

Tel. Int. 4115

E-Mail: ofoglia@senado-ba.gov.ar

2.2.2.6. Bloque PJ Néstor Kirchner

Ishii, Mario Alberto

Tel. Int. -

E-Mail: -

2.2.2.7. Bloque Nuevo Encuentro

Macha, Mónica Fernando

Tel. Int. 5300 - 5301

E-Mail: mfmacha@senado-ba.gov.ar

3. Municipal

3.1. Partido de San Isidro

3.1.1. Poder Ejecutivo

3.1.1.1. Intendente, Dr Gustavo Posse⁸⁶

3.1.2. Poder Legislativo

Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

3.1.2.1. Presidente: Dr. Castellano, Carlos

Tel: 4512-3365/3366

E- mail: ccastellano@sanisidro.gov.ar

⁸⁶ <http://sanisidro.gob.ar/el-intendente#.U4YFUHJ5Mlk>

3.1.2.2. Vicepresidente 1º: Dr. Rolón, Andrés

Tel: 4512-3254/3275

E-mail: arolon@sanisidro.gov.ar

3.1.2.3. Vicepresidente 2º: Girassolli, Jaqueline

Tel: 4512-3373

E-mail: jgirassolli@sanisidro.gov.ar

3.1.2.4. Secretario: Estoroni, Gabriel

Tel: 4512-3304/3369

E-mail: gestoroni@sanisidro.gov.ar

3.1.2.5. Prensa

Tel. 4512-3372/3250

E- mail: prensahcd@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6. Concejales:

3.1.2.6.1. Rolón Andrés (Acción Vecinal San Isidro es Distinto)

Tel: 4512-3254/3275

E-mail: arolon@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.2. Bologna, Carlos (Peronismo por San Isidro)

Tel: 4512-3381

E-mail: cbologna@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.3. Juncos, Carlos (Unión Cívica y Radical – Frente Progresista
Cívico y Social)

Tel: 4512-3295

E-mail: cjuncos@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.4. Aguirre, Elizabeth (Libres del Sur – Frente Progresista Cívico y
Social)

Tel: 4512-3308

E-mail: eaguirre@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.5. Hilding Ohlsson, Marcos (Convocación por San Isidro)

Tel: 4512-3374

E-mail: mhildingohlsson@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.6. Álvarez, Jorge (Unión Cívica)

Tel: 4512-3371

E-mail: jalvarez@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.7. Fandiño, Ester (Unidos por San Isidro)

Tel: 4512-3252

E-mail: efandino@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.8. Longo, Alicia Florencia (Frente Amplio Progresista)

Tel: 4512-3370

E-mail: flongo@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.9. Pose, Fernando (Frente Progresista Cívico y Social – Partido Socialista)

Tel: 4512-3303

E-mail: fpose@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.10. Fontanet, Pablo (Frente Renovador)

Tel: 4512-3344

E-mail: pfontanet@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.11. Durrieu, Marcela (Durrieu – Gelay)

Tel: 4512-3284

E-mail: mdurrieu@sanisidro.gov.ar

3.1.2.6.12. Martín, Leandro (Partido Justicialista – Frente Para la Victoria)

Tel: 4512-3383

E-mail: lmartin@sanisidro.gov.ar

3.2. Partido de Exaltación de la Cruz

3.2.1. Poder Ejecutivo

3.2.1.1. Intendente, Adrián Sánchez.

adriansanchez@exaltaciondelacruz.gov.ar

(02323) 491359 int. 181

3.2.1.2. Director de Producción y Medio Ambiente, Santiago Dowling

producción@exaltaciondelacruz.gov.ar

(02323) 491359 int.113

3.2.1.3. Delegado de Los Cardales, Martín Diez

cardales@exaltaciondelacruz.gov.ar

(02304) 492034

3.2.2. Poder Legislativo

Honorable Concejo Deliberante de Exaltación de la Cruz

3.2.2.1. Presidente: Stanicia, Leonardo Ramón

3.2.2.2. Vicepresidente I: Serna, Julieta.

3.2.2.3. Vicepresidente II: Bozzani, María Luz.

3.2.2.4. Secretario Legislativo: Portillo, Daniel Rubén.

3.2.2.5. Concejales:

3.2.2.5.1. Auhad, Alí (Frente Para la Victoria - Defensa Comunal)

3.2.2.5.2. Nanni, Diego (Frente Para la Victoria – Partido Justicialista)

3.2.2.5.3. Bravo, Javier Matías Juan (Frente Para la Victoria – Partido Justicialista)

3.2.2.5.4. Dramissino, Sebastián (Frente Para la Victoria - Defensa Comunal)

3.2.2.5.5. Etcheverry, José Luis (Frente Para la Victoria – Partido Justicialista)

3.2.2.5.6. David, Martín (Frente Renovador)

3.2.2.5.7. Martín, Sergio (Frente Renovador)

3.2.2.5.8. Robles, Liliana Elvia (Frente Progresista Cívico y Social – Defensa Comunal)

3.2.2.5.9. Faure, Araceli Paula María (Frente Progresista Cívico y Social)

3.2.2.5.10. Gigena, Hugo (Frente Progresista Cívico y Social)

Empleados

- Empleados de oficina
- Empleados de planta

Cámaras

- Cámara de Industriales de Productos Alimenticios
Presidente, Camilo A. Carballo⁸⁷
Av. Córdoba 1345, Piso 9°, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires,
Argentina.
(011) 4814-1230⁸⁸

Sindicatos

- Sindicato de Trabajadores de Industria de la Alimentación
Secretario General, Rodolfo Amado Daer⁸⁹
Carlos Calvo 1535, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina
(011) 4306-9149⁹⁰
- Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte
Automotor de Cargas, Logística y Servicios.
- Federación Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros,
Pizzeros, Alfajoreros.
 - Administración
Dir. Sarmiento 444 6º piso, CABA

⁸⁷ http://cipa.org.ar/que_es_cipa/

⁸⁸ <http://www.guiasenor.com/directorio/empresas/50405/camara-de-industriales-de-productos-alimenticios-c-i-p-a.htm>

⁸⁹ http://www.stia.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=265&Itemid=200

⁹⁰ <http://www.guiasenor.com/directorio/empresas/130152/sindicato-de-trabajadores-de-la-industria-de-la-alimentacion.htm>

Tel. 11 4863-5142/4865-5538 int. 109 y 130

E-mail: administración@pasteleros.org.ar

· Sede San Isidro

Dir: Nicolás Avellaneda 243

Tel. 11 4747-2624/7327

E-mail: administración.norte@pasteleros.org.ar

Proveedores

- Proveedores de planta
 - Proveedores de materia prima
 - Proveedores de insumos productivos
 - Proveedores de soporte de maquinaria
 - Proveedores de material para packaging
- Proveedores para el área Logística
 - Servicio de operadores logísticos.
- Proveedores para el área de R.R.H.H.
 - Servicio de consultoras.
 - Servicio de pago de servicios de teléfono y telefonía celular.
 - Servicio de funcionamiento.
- Proveedores para el área de Sistemas
 - Servicios de sistemas.
- Proveedores para el área de Marketing
 - Servicio de agencias de diseño.
 - Servicio de productoras.
 - Servicio de agencias de publicidad.

- Servicios de agencias de activación de marcas.
- Servicios de control de puntos de venta.
- Proveedores para el área de Finanzas
 - Servicios de auditoría interna.
 - Servicios de balances.
- Proveedores para el área de ventas
 - Servicios de trainmarketing y relevamiento de información.
 - Servicios de agencia de repositores.

Clientes

- Comercios Mayoristas
- Hipermercados
- Supermercados
- Almacenes
- Kioscos

Consumidores: este público se segmenta por producto

- Kinder: madres. Ferrero no comunica directamente a los niños por cuestiones de ética y responsabilidad debido a lo susceptibles que ellos son frente a las publicidades.
- Tic-Tac: "millenials", jóvenes entre 18 y 30 años.
- Ferrero Rocher: personas entre 30 y 50 años.
- Nutella

Medios Masivos de Comunicación

1. Medios gráficos.

1.1. Diarios:

1.1.1. Clarín

Editor general, Ricardo Kirschbaum
rkirschbaum@clarin.com

1.1.1.1. Suplemento Ieco

1.1.1.1.1. Editor jefe

Pablo Maas

E-mail: pmaas@clarin.com

1.1.1.1.2 Editor

Damián Kantor

dkantor@clarin.com

1.1.1.1.3 Redactores

Eduardo Cardenal

ecardenal@clarin.com

Héctor Tavares

htavares@clarin.com

Ismael Bermúdez

ibermudez@clarin.com

Annabela Quiroga

aquiroga@clarin.com

1.1.2. La Nación

1.1.2.1. Suplemento Economía y Negocios

1.1.2.1.1. Redactores

José Hidalgo Pallares

Laura Ferrarese

1.1.3. Perfil

Director, Jorge Alberto Fontevicchia

1.1.3.1. Suplemento Economía

1.1.3.1.1. Editor

Rodolfo Barros
rbarros@perfil.com

1.1.3.1.2. Redactores

Nicolás Gandini
ngandini@perfil.com

Patricia Valli
pvalli@perfil.com

Paola Quain
pquain@perfil.com

Enrique Szewach
eszewach@perfil.com

1.1.4. Ámbito Financiero

Presidente, Orlando Mario Vignatti

1.1.4.1. Suplemento Economía

1.1.4.1.1. Editor jefe

Guillermo Laborda
labordag@ambito.com.ar

1.1.4.1.2. Redactores

Silvia Peco
pecos@ambito.com.ar

Patricia García
garciap@ambito.com.ar

Liliana Franco
francol@ambito.com.ar

1.1.4.2. Suplemento Política

1.1.4.2.1. Editor

Ignacio Zuleta
zuletai@ambito.com.ar

1.1.4.2.2. Redactores

Pablo Ibáñez
ibanesp@ambito.com.ar

Mariano Martín
martinm@ambito.com.ar

2. Medios audiovisuales.

2.1. Televisión:

2.1.1 De aire:

2.1.1.1. América

2.1.1.1.1. América Noticias

Productor Ejecutivo, Ignacio Mazza

2.1.1.2. Canal Nueve

2.1.1.2.1. Telenueve

Productor Ejecutivo, Pablo Scorofitz

2.1.1.3. Telefé

2.1.1.3.1. Telefé Noticias

Productor Ejecutivo, Rodolfo Barili

2.1.1.4. Canal Trece

2.1.1.4.1. Telenoche

Productor Ejecutivo, Lía Mormina

2.1.2. Por cable:

2.1.2.1. TN

Productor Ejecutivo, Enrique Giráldez

2.1.2.2. Canal 26

Productor Ejecutivo, Ariel Wolman

2.1.2.3. C5N

Productor Ejecutivo, Hernán Anbinder

Productor Ejecutivo, Maximiliano Taus

2.1.2.4. A24

Productor Ejecutivo, Ignacio Mazza

3. Medios digitales:

3.1. Diarios en línea:

3.1.1. Clarín (clarin.com)

3.1.1.1. Editor jefe

Darío D'Atri

ultimomomento@clarin.com

3.1.1.2. Redactores

Matías Longoni

mlongoni@clarin.com

Martín Bidegaray

mbidegaray@clarin.com

3.1.2. La Nación (lanacion.com)

3.1.2.1. Redactores

Francisco Jueguen

fjueguen@lanacion.com

Jose Bordono
Jbordon@lanacion.com

3.1.3. Perfil (Perfil.com)

3.1.3.1. Editor general

Roberto Germán Ángeli
rangeli@perfil.com

3.1.3.2. Editor Ejecutivo

Juan Marcos Bouthemy
jbouthemy@perfil.com

3.1.3.3. Redactores

Facundo Falduto
ffalduto@perfil.com

Juan Pablo Mansilla
jpmansilla@perfil.com

Lorena Tapia
ltapia@perfil.com

Ramón Indart
rindart@perfil.com

Emiliano Arnáez
earnaez@perfil.com

Federico Henault
fhenault@perfil.com

Patricio Caruso
pcaruso@perfil.com

Diego Gueler
dgueler@perfil.com

3.1.4.Ámbito Financiero (ámbito.com)

3.1.4.1. Editor

Guillermo Gammacurta

gammacurtag@ambito.com.ar

Competencia: Ferrero Argentina S.A. considera como competidores sólo a los primeros dos mencionados a continuación, pero pareció conveniente considerar a los dos siguientes por su volumen de ventas a nivel nacional.

- Grupo Arcor Argentina
- Mondelez Internacional
- La Delicia de Felipe Fort S.A.
- Georgalos Hnos S.A.I.C.A

Variables de análisis de los públicos

Variable 1: Tipo de vínculos

Vínculos con los públicos: Grunig y Hunt sostienen que este concepto sirve para determinar los sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de la comunicación. Los autores definen 4 tipos de vínculos:

- Vínculos posibilitadores: vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización.
- Vínculos funcionales: vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan inputs y toman outputs. Se dividen en:

Vínculos de input: incluyen relaciones con empleados, sindicatos y proveedores de materias primas.

Vínculos de output: pueden darse con otras organizaciones que utilicen los productos de la organización, con consumidores individuales de productos o servicios.

- Vínculos normativos: se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos.
- Vínculos difusos: vínculos con “elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados por ser miembros de organizaciones formales”, públicos que surgen cuando la organización tiene consecuencias sobre los individuos externos a ella.

Variable 2: Dimensión estratégica⁹¹

- Estratégico: Si se trata de un público fundamental para el desarrollo de la compañía.
- Táctico: Si su importancia es relativa y, en cualquier caso, no resulta vital para el cumplimiento de sus objetivos.

⁹¹ Villafañe, J. (1993) Imagen positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Piramide.

- Coyuntural: Cuando la importancia real que tiene un público determinado tiene un carácter episódico.

Variable 3: Vínculo comunicacional

- Vínculo fuerte: Se refiere a una vinculación, a nivel comunicación, sólida, entre la organización y el público.
- Vínculo débil: Entre la organización y el público hay un vínculo frágil.
- Vínculo nulo: Ausencia de un vínculo comunicacional entre la organización y el público

Variable 4: Influencia en la opinión pública.

- Elevada: tienen el poder de moldear la opinión pública de la sociedad.
- Limitada: tiene el poder de moldear la opinión pública de un grupo específico de la sociedad.
- Ninguna: no llegan a moldear la opinión pública.

Variable 5: Postura frente a la empresa

- Aliado: defiende los intereses de la empresa.
- Neutral: público sin una postura definida y que, potencialmente, podría inclinarse a favor de la misma.
- Contrapuesto: tiene intereses contrarios a los de la empresa.

Variable 6: Iniciador del vínculo

- Activo: demanda información a la empresa.
- Circunstancial: según la coyuntura puede demandar o no la información.
- Pasivo: espera el contacto por parte de la empresa para recibir información.

Variable 7: Frecuencia de contacto

- Permanente: tiene contacto al menos una vez por mes.

- Esporádico: el contacto se da menos de una vez por mes.
- Eventual: se da el contacto cuando la empresa se ve afectado por el accionar de ese público y viceversa.

Gobierno

Variable “tipo de vínculo”: posibilitador

Variable “dimensión estratégica”: estratégico.

Variable “frecuencia de contacto”: eventual.

Empleados

Variable “tipo de vínculo”: funcional.

Variable “dimensión estratégica”: estratégico.

Variable “frecuencia de contacto”: permanente.

Variable “postura frente a la empresa”: aliado.

Cámaras

Variable “tipo de vínculo”: normativo.

Variable “dimensión estratégica”: coyuntural.

Variable “frecuencia de contacto”: eventual.

Variable “vínculo comunicacional”: débil.

Sindicatos

Variable “tipo de vínculo”: posibilitador.

Variable “frecuencia de contacto”: eventual.

Variable “influencia en la opinión pública”: limitada.

Variable “postura frente a la empresa”: contrapuesto.

Variable “iniciador del vínculo”: circunstancial.

Proveedores

Variable “tipo de vínculo”: funcional.

Variable “iniciador del vínculo”: pasivo.

Variable “postura frente a la empresa”: neutral.

Variable “frecuencia de contacto”: permanente.

Clientes

Variable “tipo de vínculo”: funcional.

Variable “dimensión estratégica”: estratégico.

Variable “vínculo comunicacional”: fuerte.

Variable “frecuencia de contacto”: permanente.

Variable “iniciador del vínculo”: activo.

Consumidores

Variable “tipo de vínculo”: funcional.

Variable “dimensión estratégica”: estratégico.

Variable “vínculo comunicacional”: débil.

Variable “frecuencia de contacto”: esporádico.

Variable “postura frente a la empresa”: neutral.

Variable “iniciador del vínculo”: pasivo.

Medios Masivos de Comunicación

Variable “tipo de vínculo”: difuso.

Variable “dimensión estratégica”: estratégico.

Variable “vínculo comunicacional”: débil.

Variable “influencia en la opinión pública”: elevada.

Variable “postura frente a la empresa”: neutral.

Variable “iniciador del vínculo”: circunstancial.

Variable “frecuencia de contacto”: eventual.

Competencia

Variable “tipo de vínculo”: normativo.

Variable “dimensión estratégica”: táctico.

Variable “vínculo comunicacional”: nulo.

Variable “postura frente a la empresa”: contrapuesto.

2.5 Diagnóstico final de Relaciones Públicas e identificación de problemática/s de relaciones públicas.

Gobierno: Debido a la importancia que el gobierno tiene en el funcionamiento de la empresa, la frecuencia de contacto no debería ser eventual, sino permanente para mantener una buena relación con este público.

Empleados: Puesto que los empleados se encuentran satisfechos frente a la forma de trabajo en Ferrero Argentina S.A., se ve la oportunidad de convertir a este público en limitado con respecto a la influencia en la opinión pública para atraer nuevos talentos.

Cámara: Vínculo débil con CIPA. Si bien existe un vínculo con la cámara, es necesario que sea un vínculo fuerte, para lograr que las confecciones y/o modificaciones de las reglamentaciones alimenticias en el MERCOSUR no afecten significativamente a la empresa, ya que esta cámara es la que representa a Ferrero en dicho bloque.

Sindicatos: Por la influencia que este gremio tiene en los empleados y la postura contrapuesta frente a la empresa, se debería tener una frecuencia permanente y que pase a ser un iniciador del contacto pasivo, siendo la empresa la que mantenga el contacto.

Proveedores: debido a la postura neutral frente a la empresa, es conveniente realizar acciones para convertirlo en un aliado y que sea proveedor exclusivo de Ferrero Argentina S.A.

Clientes: frente a la importancia de este público para el desarrollo de la empresa, sería conveniente realizar acciones de comunicación para aumentar su número y así posibilitar el objetivo del negocio.

Consumidor: debido a su postura neutral frente a la empresa, es necesario que la frecuencia del contacto pase a ser permanente para que conozcan más acerca de Ferrero Argentina S.A. y se conviertan en aliados.

Medios Masivos de Comunicación: por su elevada influencia en la opinión pública, es necesario que se convierta en un iniciador del contacto pasivo, es decir, que la empresa sea la que le brinda la información, convirtiendo el tipo de vínculo en fuerte.

FODA de negocio:

Fortalezas:

- Ferrero Argentina S.A. es la única empresa en Argentina que comercializa crema de avellanas untada (Nutella).
- La línea Kinder es la única en Argentina que utiliza pasta de leche en sus productos para su relleno.
- La empresa realiza acciones para mejorar la eficiencia energética, reducir los consumos y utilizar materias primas y materiales que se originan de fuentes sustentables. También utilizan refrigerantes ecológicos y mecanismos de desmineralización que redujo el consumo diario de agua.
- Ferrero es la marca pionera en Argentina en la utilización de crema de avellanas en sus productos.
- Ferrero Rocher es el “Top of Mind” en chocolates con crema de avellanas.
- Kinder Sorpresa es el “Top of Mind” en huevos de chocolate.
- Compra de Oltan, mayor proveedor de avellanas en Turquía (principal país de cultivo de este fruto)

Oportunidades:

- Ferrero Argentina S.A. exporta a países latinoamericanos el “Kinder Sorpresa”, las políticas de libre comercio del MERCOSUR presentan un mercado favorable para la empresa.

Debilidades:

- La empresa no cotiza en bolsa lo que lo pone en desventaja frente a su competencia.
- Si bien Michele Ferrero está encargado de la empresa, esta depende netamente de las decisiones de su fundador Pietro Ferrero, lo que presenta un problema para la continuidad de la organización.
- Poca comunicación con los medios masivos de comunicación.
- La falta de acciones de comunicación de “Nutella” no lo posiciona de buena manera frente a sus productos sustitutos.

Amenaza:

- Mondelez, competidor directo de Ferrero, comenzó a utilizar la crema de avellanas como relleno de sus chocolates.

- Cambio en las tendencias sociales hacia el consumo de golosinas de bajo contenido calórico/graso.
- La aplicación de la Declaración Jurada Anticipada de Información (DJAI) limita las importaciones de Ferrero Argentina S.A.
- Cierre de importaciones, por parte de los países europeos, de productos provenientes de Argentina.
- Baja en la producción mundial de avellanas.
- Aumento en el precio del cacao por un cambio en el mercado mundial.

2.6 El plan de PR y sus campañas

2.6.1 Estructura interna de cada campaña de relaciones públicas

Campaña con Medios

2.6.1.1 Objetivos generales y particulares e indicadores

Objetivo general: Aparecer en Clarín, clarín.com, La Nación, lanacion.com.ar, Perfil, perfil.com, Ámbito Financiero y ambito.com, con publicaciones de información institucional de Ferrero Argentina S.A. en un plazo de seis (6) meses.

2.6.1.2 –Públicos

Medios Masivos de Comunicación

1. Medios gráficos.

1.1. Diarios:

1.1.1. Clarín

1.1.1.1. Suplemento Ieco

1.1.1.1.1. Redactores

Eduardo Cardenal
ecardenal@clarin.com

Héctor Tavares
htavares@clarin.com

Ismael Bermúdez
ibermudez@clarin.com

Annabela Quiroga
aquiroga@clarin.com

1.1.2. La Nación

1.1.2.1. Suplemento Economía y Negocios

1.1.2.1.1. Redactor

Laura Ferrarese

lferrarese@lanacion.com.ar

1.1.3. Perfil

1.1.3.1. Redactor

Paola Quain

pquain@perfil.com

1.1.4. Ámbito Financiero

1.1.4.1. Redactor

Liliana Franco

franco@ambito.com.ar

2. Medios digitales:

2.1. Diarios en línea:

2.1.1. Clarín (clarín.com)

2.1.1.1. Redactores

Matías Longoni

mlongoni@clarin.com

Martín Bidegaray

mbidegaray@clarin.com

2.1.2. La Nación (lanacion.com)

2.1.2.1. Redactores

Francisco Jueguen

fjueguen@lanacion.com

Jose Bordono

Jbordon@lanacion.com

2.1.3. Perfil (Perfil.com)

2.1.3.1. Redactores

Facundo Falduto
ffalduto@perfil.com

Juan Pablo Mansilla
jpmansilla@perfil.com

Lorena Tapia
ltapia@perfil.com

2.1.4.Ámbito Financiero (ámbito.com)

2.1.4.1. Editor

Guillermo Gammacurta
gammacurtag@ambito.com.ar

2.6.1.3 -Mensajes clave

- 1) “Pensando en los consumidores, todos los productos de Ferrero son diseñados para alcanzar el equilibrio nutricional necesario.”
- 2) “Ferrero destina tres veces al año una parte de sus recursos financieros a proyectos para mejorar la salud y la educación de jóvenes de las comunidades locales.”
- 3) “Ferrero, preocupado por la situación ecológica, planificó su cadena de producción para reducir el impacto medioambiental y contribuye en actividades que cuiden el ecosistema.”

2.6.1.4 –Estrategias

Se desarrollaran tácticas de comunicación con la finalidad específica de establecer un vínculo estrecho y personal con los periodistas de los medios seleccionados.

2.6.1.5 –Tácticas

En las siguientes actividades estarán presentes dos responsables de Relaciones Públicas.

Táctica 1

Envío de E-Mail de presentación.

Se enviará un correo electrónico personalizado para cada periodista seleccionado con el objetivo de presentarse y brindar información institucional de Ferrero Argentina S.A.

Método de control: chequeo de la cantidad de respuestas al correo de presentación.

Táctica 2

Envío de felicitaciones por las Fiestas.

Se enviará una tarjeta junto con una caja de bombones “Ferrero Rocher” por motivo de Fin de Año deseándole prosperidad y un buen comienzo de año.

Recursos:

-Tarjetas de “Felices Fiestas”

-Cajas x24u. de Bombones “Ferrero Rocher”.

Método de control: chequeo de la cantidad de respuestas al obsequio.

Táctica 3

Media training

Se capacitará a un vocero para que se pueda desempeñar correctamente durante la jornada y, particularmente, a la hora de dar respuestas a los periodistas.

Recursos:

-Curso de Media Training.

Método de control: Simulacro de preguntas y respuestas.

Táctica 4

Visita a la planta

Se enviarán las invitaciones a los medios con quienes se tuvo contacto anteriormente el día 26 de enero de 2015.

La siguiente táctica se desarrollara en una jornada de aproximadamente 3 horas en la planta industrial “La Pastora”, ubicada en la Ruta provincial 6 km 180.100, localidad de Los Cardales, partido de Exaltación de la Cruz, Buenos Aires. Las actividades se llevarán a cabo entre las 9:00 y 12:00, el transporte recogerá a los invitados a las 8:00 por Cerrito y Sarmiento (a una cuadra del Obelisco) donde los estará esperando el relacionista público que se comunicó previamente vía correo electrónico para acompañarlos durante el trayecto a la planta.

A las 9:00 el vocero dará la bienvenida a los invitados y se servirá un desayuno compuesto de “Kinder Bueno” y tostadas con “Nutella” acompañado con café, té o jugo. Durante la actividad se explicará lo que se va a desarrollar a continuación. Además, se entregará un “Kit de Prensa” que contará con información adicional de lo que se irá contando a lo largo de la jornada.

A partir de las 10:30 comenzará la visita guiada por las instalaciones de la planta “La Pastora” encabezada por el vocero. Se explicará paso por paso las actividades que se llevan a cabo durante la cadena de producción, así como también se contará una breve historia de Ferrero Argentina S.A. y las acciones de RSE que realiza en el país.

Para finalizar la jornada, a las 11:15, se dará lugar a que los invitados realicen las preguntas que crean pertinentes y que el vocero pueda responder a todas las inquietudes de los periodistas.

12:00 Cierre y despedida de los presentes.

Recursos:

- Medio de transporte charter “Traslada”.
- Café “Durban Colombiano” Molido 500gr.

- Té "Green Hills" 100gr.
- Jugo "Tropicana" 10L.
- Tostadas 10 paquetes de pan lactal.
- Nutella 6 potes
- Kinder Bueno 45 paquetes
- Kit de prensa: Carpeta con información de la empresa, carta de presentación, notas de prensa y cronograma de actividades.

Método de control: Verificación de asistencia de los invitados.

2.6.1.6 -Evaluación integral del plan

Clipping

Se realizará una búsqueda intensiva sobre las publicaciones (noticias, menciones, etc.) de Ferrero Argentina S.A., la calidad de las mismas (positiva, negativa, neutral) y la efectividad de los mensajes claves.

Campaña con consumidores

2.6.1.1 Objetivos generales y particulares e indicadores

Objetivo general: Ser reconocidos como la empresa referente en productos a base de avellanas por 40% de los consumidores en el plazo de seis (6) meses.

2.6.1.2 –Públicos

Consumidores:

- Kinder: madres. Ferrero no comunica directamente a los niños por cuestiones de ética y responsabilidad debido a lo susceptibles que ellos son frente a las publicidades.
- Ferrero Rocher: personas entre 30 y 50 años.
- Nutella: madres y padres de chicos entre 3 y 12 años.

2.6.1.3 -Mensajes clave

- 1) “Todos los productos de Ferrero son diseñados para alcanzar el equilibrio nutricional necesario.”
- 2) “Los productos Ferrero son 0% grasas trans”
- 3) “Ferrero combinó en sus productos leche y avellanas, principales fuentes de calcio que previenen problemas óseos”
- 4) “Las avellanas, por su alto contenido de potasio, fósforo y magnesio, ayudan a disminuir la hipertensión arterial”
- 5) “El alto contenido de Vitamina E en las avellanas aporta beneficios a la piel, uñas y pelo”

2.6.1.4 –Estrategias

Llevar a cabo tácticas de comunicación para dar a conocer los beneficios del consumo de los productos a base de avellanas de Ferrero Argentina S.A.

2.6.1.5 –Tácticas

Táctica 1

Gacetilla a periodistas.

Se enviará una gacetilla a los medios con los que Ferrero logró crear un vínculo estrecho en la visita a la planta que se llevó a cabo en el mes de febrero. El objetivo de esto es, principalmente, lograr una cobertura del evento. Además se busca que, al salir publicado en los medios, la gente esté al tanto del concurso y sepan cómo anotarse y dónde conseguir más información.

Método de monitoreo:

- Control de los medios que cubrieron el evento.
- Clipping.

Buenos Aires, 6 de abril 2015

Concurso de cocina “Untá la salud”

Ferrero Argentina, en conjunto con el Instituto Argentino de Gastronomía, organizarán una competencia de cocina el día 10 de mayo en la sede del instituto ubicada en Av. Santa Fe 1556.

El evento se realizará con el objetivo de informar los beneficios que las avellanas brindan al organismo, como por ejemplo, disminución de la hipertensión arterial, prevención de problemas óseos, entre otros.

Se contará con la presencia del reconocido chef Osvaldo Gross, que será el presidente del jurado y estará acompañado por dos profesores del instituto. Además, estará presente el doctor, experto en nutrición, Alberto Cormillot.

Se agradece su difusión.

Mauro Caversazzi
Jefe de Prensa

Contacto

E-mail: mauro.caversazzi@ferrero.com

Tel. (011) 43421592

Táctica 2

Se sugerirá al área de Publicidad que se encargue de pautar, en distintos medios y difundir por canales tradicionales, la información referente al concurso con el objetivo de complementar la información de la gacetilla.

Táctica 3

Se realizará un concurso de cocina en conjunto con el Instituto Argentino de Gastronomía. El mismo brindará la infraestructura, los utensilios, los ingredientes y el jurado, y Ferrero Argentina S.A. se encargará de realizar la comunicación, promoción del concurso, abonará la beca para el ganador y facilitará la cantidad de producto “Nutella” necesario para el evento.

Los participantes tendrán que preparar un plato con la condición que tenga en sus ingredientes la crema de avellanas “Nutella”. Los concursantes podrán anotarse por el sitio web de Ferrero desde el 1 de agosto al 7 del mismo mes, deberán especificar sus datos personales, la receta, los ingredientes y adjuntar una foto del plato terminado. A partir de ahí se seleccionarán las mejores 20 recetas que competirán por el gran premio de una beca para la carrera de “Pastelero Profesional” dictada en el Instituto Argentino de Gastronomía. El evento se llevará a cabo en las instalaciones del IAG el día 10 de mayo entre las 14:00 y las 18:00 hs.

El jurado estará compuesto por tres profesores, entre ellos Osvaldo Gross, que evaluarán tanto el sabor, como la presentación del plato. Al concurso asistirá un doctor líder de opinión, Alberto Cormillot, con el objetivo de tener una voz especializada que avale los beneficios de las avellanas para el organismo.

La competencia será filmada y, dentro de la semana siguiente, se subirá a las redes sociales de Ferrero con el objetivo de que se viralice mediante “me gusta” y “compartir” en Facebook y “retwits” y “favoritos” en Twitter.

El ánimo de esto es que los consumidores estén informados sobre las propiedades de las avellanas y que conciban a Ferrero Argentina S.A. como la empresa referente en productos a base de avellanas.

Recursos:

- Beca en el Instituto Argentino de Gastronomía.
- Infraestructura y utensilios para el concurso.
- Contratación de Alberto Cormillot.

- Profesores que harán de jueces.
- Crema de avellanas “Nutella”.

Método de monitoreo:

- Cantidad de inscriptos al concurso.
- Monitoreo de publicaciones: cantidad de “me gusta”, “compartir”, “retwits” y “favoritos” en las redes sociales.
- Clipping sobre cobertura de medios

2.6.1.6 -Evaluación integral del plan

Ferrero Argentina S.A. terceriza la evaluación a la empresa Ipsos⁹², consultora de investigación. La metodología de trabajo de dicha organización es la siguiente:

- Universo de Investigación/target: Especificado anteriormente
- Método de recolección de datos: Face to Face (coincidental). Se aplicará un cuestionario semi estructurado de duración aproximada de 30 minutos.
- Procedimiento de muestreo: El estudio se realizará en Capital Federal y conurbano bonaerense, puntos Muestra a cargo de IPSOS.
- Cobertura: Capital Federal 40%. GBA 60%
- Error muestral: 4.8%
- Ponderación: No se provee ponderación de ningún tipo.

⁹² Ver ANEXO: “Entrevista”. Soporte digital (CD-ROM)

2.6.1.7 -Calendarización y cronograma de actividades

2.6.1.8 -Presupuesto⁹³

Campaña con Medios

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio por unidad en pesos	Subtotal en pesos
Jugo "Tropicana" Naranja con Pulpa Brick	Litro	10	12,89	128,90
Café "Durban Colombiano" Molido 500gr.	Paquete	1	100,59	100,59
Té "Green Hills" x 25 saquitos	Caja	1	11,59	11,59
Pan Lactal "Bimbo" Blanco de Mesa Rodajas Finas	Paquete	10	32,85	328,50
Crema de Avellanas Untable "Nutella" x 350gr. ⁹⁴	Pote	6	53,90	323,40
"Kinder Bueno" ⁹⁵	Paquete	45	11,30	508,50
Bombones "Ferrero Rocher" x 24u. ⁹⁶	Caja	15	93,60	1.404,00
Kit de prensa "In Situ" x 10 hojas A4 Full Color	Carpeta	15	40,00	600,00
Transporte "Traslada" x 19 pasajeros	Charter	1		2.500,00
Fee consultora PR				20.000,00
TOTAL				25.905,48

⁹³ Ver ANEXO: "Carpeta Presupuesto". Soporte digital. CD-ROM

⁹⁴ Ver ANEXO: "Audio Entrevista". Soporte digital. CD-ROM

⁹⁵ Ver ANEXO: "Audio Entrevista". Soporte digital. CD-ROM

⁹⁶ Ver ANEXO: "Audio Entrevista". Soporte digital. CD-ROM

Campaña con consumidores

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio por unidad en pesos	Subtotal en pesos
Beca ⁹⁷		1	24.000,00	24.000,00
Contratación de Alberto Cormillot ⁹⁸		1	40.000,00	40.000,00
Crema de avellanas "Nutella" x 350gr. ⁹⁹	Potes	20	53,90	1.078,00
Fee consultora IPSOS				30.000,00
Fee consultora PR				60.000,00
TOTAL				155.078,00

⁹⁷ Arancel obtenido por vía telefónica

⁹⁸ Arancel obtenido vía telefónica

⁹⁹ Ver ANEXO: "Audio Entrevista". Soporte digital. CD-ROM

Bibliografía

- Capriotti, Paul. Branding Corporativo. Santiago de Chile: Andros Impresores 2009.
- Grunig, James E. Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2003.
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica. Madrid: Pearson Educación, c2006.
- Kandinsky, Vasili. De lo espiritual en el arte. Paidós, 1996.
- Thompson, Arthur A. Dirección y administración estratégicas. México, D.F.: Irwin, 1995.
- Villafañe, Justo. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide, 1993.
- Wilensky, Alberto L. La Promesa de la Marca. Buenos Aires: Temas, 2005.