

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Seminario de Tesina - Tópicos de Organización Empresaria

FACTORES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA YERBATERA

Autores

Martín Perrone

Augusto Maspoch

Profesor

Dr. Marcos Gallacher

Octubre 2009

INDICE

1. Introducción	3
1.1. Introducción y objetivo	3
1.2. Historia y desarrollo de Establecimiento Las Marías a lo largo del tiempo.	5
1.3. El mercado de la yerba mate y el té	9
2. Arquitectura Organizacional	11
2.1. Visión y estrategia	11
2.2. Estructura organizacional	13
2.3. Cultura organizacional	16
2.4. La gestión de recursos humanos	18
3. Los Procesos	20
3.1. Proceso productivo y de distribución de los productos	20
3.2. El proceso de distribución a nivel nacional	23
3.3. El proceso de ventas a clientes. Características del producto y proceso decisorio de compra	24
4. Estructura de mercado y factores macroeconómicos influyentes	26
4.1. Segmentación de los productos de Las Marías y Publicidad	26
4.2. La influencia de factores macroeconómicos en la actividad de la compañía	28
5. Conclusiones	29
6. Anexo I: Cuadros	31
7. Anexo II: Gráficos	33
8. Bibliografía	35

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción y Objetivo

El objetivo de este trabajo es analizar cuáles son los factores que determinaron el éxito de una compañía yerbatera líder en el mercado nacional y además el mayor productor de yerba mate a nivel mundial. Se busca detectar posibles aspectos a modificar que puedan surgir para mejorar la situación actual de la compañía. Como punto de partida, nuestro análisis se centrará en los conceptos vertidos por Darwin¹ en su obra “El Origen de las Especies” y la aplicación de los mismos a una empresa agroindustrial de consumo masivo.

El análisis comenzará con la evolución de la compañía desde sus orígenes hasta la situación actual, explicando su rápido proceso expansivo, la diversificación de productos y mercados, la sinergia que se produce actualmente entre las distintas unidades de negocios y el posicionamiento y liderazgo actual. A su vez, se prestará atención en cuáles fueron los motivos que llevaron a que esta empresa sobreviva a un entorno difícil en sus inicios, mientras que otras empresas de la misma actividad y sector fracasaron en el intento. Posteriormente, el análisis avanzará sobre la situación actual, analizando el mercado nacional de la yerba mate y el té; estudiando la visión, estrategia y estructura organizacional actual de la compañía. En este apartado se focalizará sobre los procesos de toma de decisiones y descentralización de la autoridad, diferenciando las estrategias emergentes y los procesos adaptativos llevados a cabo.

El análisis de la cultura organizacional también será de especial relevancia, a efectos de comprender el “ADN” que se puede apreciar en muchos aspectos de la organización y la forma en la que ha sido construida, que guía el accionar de su personal y se manifiesta, en algunas oportunidades, implícita o explícitamente. Es importante destacar que es una estructura demasiado rígida en las funciones de sus integrantes, y esta rigidez organizacional es visiblemente compartida por la mayoría de las personas que allí trabajan e impulsados desde la cúpula de la organización.

El objetivo es determinar los factores que han llevado al éxito a Establecimiento Las Marías respondiendo a incógnitas que surgen a prima facie:

¹ Darwin, Charles (1859). “El origen de las especies”, 1° Edición, Editorial Del Serbal, 1994. Buenos Aires, Argentina

- ¿El éxito de la compañía se debe exclusivamente al tipo de producto, un producto popular consumido por una gran cantidad de personas y típicamente relacionado con la cultura argentina?
- ¿El éxito de la compañía se debe a factores iniciales, tales como la gran cantidad de tierras adquiridos en las primeras etapas?
- ¿Son determinantes del éxito de la compañía la estructura y la cultura?
- ¿Cuál es la relación con el entorno de negocios y las variables macroeconómicas?
- ¿Qué papel desarrolla la marca más tradicional dentro de un mercado relativamente maduro, de consumo masivo y con perspectivas de crecimiento?
- ¿Son sostenibles los procesos de toma de decisiones dentro de la compañía a lo largo del tiempo?

El caso resulta interesante por la evolución a gran escala que ha mantenido la compañía con el paso del tiempo, iniciándose como una pequeña empresa familiar hasta constituirse en la actualidad en una compañía de envergadura. Particular interés genera el modelo que mantiene a lo largo de su historia, parece permanecer invariable con el paso del tiempo. Es un modelo de gestión que ha colocado a la empresa en la posición selecta que ostenta en la actualidad, sin embargo, no parece evolucionar o adaptarse a lo largo del tiempo a las supuestas condiciones cambiantes del entorno, pero antes hay que determinar si este último realmente cambió hasta un punto en el cual hubiera requerido una modificación en la estructura organizacional de Las Marías.

El modelo de gestión se encuentra en estrecha relación con la cultura organizacional y se halla claramente plasmado en la estructura de la organización. Esta estructura es centralizada, con poca delegación de autoridad y puede observarse cierta estática, tanto en materia de procedimientos, rotación y capacitación de personal.

En definitiva, al enumerar estas y otras características que se irán desarrollando más adelante, no pareciera que se vaya a estudiar una empresa líder en su mercado, aunque parezca contradictorio por lo anteriormente expuesto. Sin embargo, esta compañía posee una posición de liderazgo, es líder dentro de las empresas agroindustriales argentinas y es el mayor productor de yerba mate del mundo, ha gozado de crecimiento sostenido de sus utilidades en los últimos años, a pesar de las crisis

financieras y económicas no pareciera que esta situación fuera a cambiar, por lo menos en un horizonte cercano de tiempo.

1.2. La historia de Establecimiento Las Marías ²

La historia de Las Marías se remonta a principios de siglo, cuando Víctor Navajas Centeno heredo una estancia ubicada al noroeste de la provincia de Corrientes. Allí junto a su mujer, se decidió a cambiar el rumbo de sus tierras y a plantar los primeros yerbales en una zona por demás inhóspita y despoblada. Años más tarde, la idea de incursionar en el cultivo del té cambio para siempre el paisaje de la región. Desde entonces, tres generaciones con el mismo espíritu heredado por su fundador, supieron llevar adelante un proyecto familiar que transformo a Las Marías en una verdadera especialista en infusiones. Hoy es cuna de un prestigioso té en todo el mundo y sus tierras son las mayores productoras de yerba mate del mundo.

En el año 1920, Las Marías planta las primeras hectáreas de yerba mate en un territorio selvático con una zona pobremente habitada, sin caminos y donde el trabajo en condiciones precarias de contratación y trato al personal era una situación bastante habitual. Existía una abundancia importante de tierras sin explotar y sin propietarios aparentes, siendo muy común, en esa época, que alguien se apropie de tierras y luego comience a trabajarlas ya sea cultivándolas o criando ganado.

En aquella época existía una gran cantidad de pequeños productores que vivían exclusivamente de los cultivos de la yerba mate, destinando su producción a satisfacer la demanda de los consumidores aledaños. El mercado de Las Marías en aquel entonces, estaba enfocado básicamente en distintas localidades de la provincia de Corrientes y en algunas localidades de Misiones, pero siempre se busco introducir el producto en otros mercados, especialmente en Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Para ello, la empresa adquirió con el paso del tiempo camiones de carga, una gran cantidad de hectáreas y empleó varias personas, con la idea de poder abastecer esa futura demanda.

A mediados de la década del '50 se amplía la línea de productos y se inician las primeras plantaciones de té, con semillas de la variedad de Assam originarias de la India, destacadas por su calidad y nobleza. Sus productos únicamente se

² La fuente de información de este apartado es material institucional informal, relatos de integrantes de la empresa y material de la empresa formalmente editado (cita bibliográfica: Establecimiento Las Marías (2004). "Informe Institucional". Buenos Aires, Argentina).

comercializaban con la marca Taragüi. Para esta época, ya contaba con camiones propios que se encargaban de distribuir el producto en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, expandiendo de forma significativa su mercado, logrando comenzar a dar a conocer la marca y ganando, de a poco, volúmenes de mercado.

Luego de diversos procesos de investigación, aproximadamente en 1960, comienza la selección de plantas para reproducción vegetativa mediante el sistema “clonal”. Esta técnica consiste en extraer un brote de una planta de yerba mate ya existente, resistente y de buena calidad, que luego se germina en un vivero y posteriormente se lleva ese brote a la plantación. Esta técnica le permitió a Las Marías distinguir y multiplicar las mejores plantas para producir yerba mate y te, con características excepcionales y siempre constantes. Es en ese mismo año que se inician las exportaciones de Yerba Taragüi a Medio Oriente, su primer destino. En ese mismo año, se crea la empresa Yerbatera del Nordeste, ubicada en la provincia de Misiones cuya finalidad era abastecer en forma casi exclusiva la materia prima de Establecimiento Las Marías. Yerbatera del Nordeste, es una empresa integrante del Grupo Las Marías, dedicada exclusivamente a la producción de hoja cachada, básicamente una materia prima semi-elaborada, que es adquirida por Las Marías y algunos otros productores de la provincia de Misiones.

En el año 1963 se inventa y desarrolla el “Fermentadero Continuo”, un dispositivo que permitió homogeneizar la calidad del té en uno de los pasos claves de su elaboración y, debido a sus ventajas, fue adoptado posteriormente en el mundo entero y un año más tarde, es la primera empresa de infusiones en desarrollar el mate cocido instantáneo y la yerba mate para su consumo en saquitos, una de las infusiones favoritas y más difundidas del país.

Durante la década del ‘70, inician las primeras plantaciones de yerba mate de alta densidad de la Argentina, las únicas adaptadas especialmente para la cosecha mecánica. Anteriormente la cosecha tanto de la yerba mate así como la del té, se efectuaban en forma manual, requiriendo una gran cantidad de operarios para realizar esta tarea. En forma adicional, en ese mismo período, se pone en marcha la primera cosechadora autopropulsada de té del país y la primera del mundo en funcionar eficientemente, lo que permitió mecanizar por completo la recolección de té. Fue luego de 10 años que Las Marías presento oficialmente la primera cosechadora mecánica de yerba propiamente desarrollada. Este modelo final, fue el primero y único en el mundo y comienza a utilizarse extensivamente en 1995. Durante la década del ‘70, ante la

necesidad de comercializar los productos a nivel nacional a un costo más bajo, se crea la compañía La Posta S.A., una empresa de transportes que también integraba el Grupo Las Marías.

A partir de mediados de 1980, Las Marías, es la primera compañía yerbatera en segmentar el mercado con el lanzamiento de un nuevo producto con características diferenciadoras bajo la marca “Unión”. Este producto es considerado un producto más suave y a su vez ligeramente más económico que su predecesora marca Taragüi. En esa misma década, se comienza a implementar extensivamente el sistema de “Labranza Cero”, que evita que los suelos se erosionen conservando toda su fertilidad. También en esa época surge la empresa Forestal Las Marías, integrante del Grupo Las Marías, dedicada principalmente a la producción de maderas de pino y eucaliptus, tanto para ventas en el mercado nacional como internacional. Para finales de los ‘80, era la empresa líder del mercado, con una amplia participación de ventas en todo el territorio nacional.

Años más tarde, recién comenzada la década del ‘90, Las Marías decide luego de una extensiva investigación de mercado, lanzar la marca Mate Listo Taragüi. Dicho producto consiste en un pack de un termo y un mate de plástico, que viene acompañado de yerba mate y azúcar, creando el concepto de “mate descartable”. Este producto parecía contradecir muchos preconceptos, sin embargo, tuvo un éxito asombroso, en particular en los consumidores más jóvenes. En materia de segmentación de mercado, se continúa lanzando una serie de productos de diversas calidades y precios, de forma de plantear una estrategia de abastecimiento de todos los segmentos del mercado.

En materia de procesos productivos, se importaron maquinarias de Europa exclusivamente concebidas para desarrollar envases herméticos, de forma tal que se conserven las cualidades de la yerba mate y no se pierdan las cualidades y el sabor del producto, sumamente sensible al contacto con el aire y diversos agentes. Adicionalmente, se importaron máquinas especialmente desarrolladas para Las Marías, para envasar el té en saquitos en sobres herméticos y de polipropileno.

A principios del nuevo milenio se continúa incrementando la línea de productos. Se producen distintas variedades de mate cocido, se incrementan las variedades de té saborizados y se agregan características adicionales a la yerba mate, en algunos casos adicionándoles pequeños pedazos de frutas o hierbas. En forma paralela se lanza un nuevo producto bajo la marca “La Merced”, producto de precio más elevado que los ya existentes, con características más sofisticadas que los anteriores en cuanto a

sonorización, tipo de materia prima y envasado y apunta a un sector del mercado mucho más exigente.

En la actualidad Establecimiento Las Marías continúa comercializando sus productos yerbateros bajo las marcas Taragüi, La Merced, Unión y Mañanitas; y en lo referente al té, solamente lo efectúa bajo las marcas Taragüi y Unión. Sigue manteniendo su capital en manos de miembros de la familia Navajas Artaza. En materia de procesos es la compañía yerbatera que posee mayor cantidad de Certificaciones de Calidad (serán detalladas a posteriori) y goza de un porcentaje de mercado claramente dominante, acompañado de exportaciones cada vez más significativas.

La evolución y supervivencia del organismo más apto

Si bien no se cuenta con mucha información de las empresas que existían al momento del surgimiento de Las Marías, conociendo su historia, el entorno en donde surgió, la posición que ocupa en la actualidad, se puede efectuar los primeros paralelismos con los conceptos vertidos por Darwin en su obra el Origen de las Especies³.

Como punto de partida, consideremos como el gran determinante de la supervivencia de las empresas el mercado al cual abastecen, siendo este también pretendido por otra diversidad de competidores. El ambiente o hábitat natural inicial, era relativamente hostil, donde no había un sistema legal seguro ni mucho menos las condiciones actuales para el desarrollo de un negocio. Fue en ese hábitat inicial donde Las Marías, con un fuerte carácter emprendedor, comenzó a introducir sus productos en diversos mercados, diversificando su línea de productos, generando una demanda superior a lo que podía suministrar en aquel momento. Para satisfacer esa demanda, adquirió una gran cantidad de hectáreas hasta ese momento vírgenes (no existe información accesible sobre la forma de adquisición de las mismas) logrando una economía de escala y, asimismo, una pequeña red de distribución propia. Es en este punto donde se podría observar la primera ventaja relativa de Las Marías, un liderazgo adaptativo modificando la situación del entorno, con respecto a sus competidores directos, dado que muchos solo se dedicaban a abastecer al mercado local de Corrientes o Misiones.

³ Darwin, Charles (1859). Op. Cit.

Si bien la estrategia siempre fue suministrar yerba mate y té a nivel nacional (es decir una conducta expansiva en relación al entorno), también hay pequeñas reformulaciones y readaptaciones de la compañía en sí misma. Se trato de brindar un producto de calidad superior y para ello se implemento el clonado de plantas de características deseadas y resistentes al clima, junto con diversos procesos de mejora en la producción, buscando convertir lo que podría ser considerado como un *commodity* en un producto con una marca de calidad asegurada. Fue determinante, la innovación y adaptación a las nuevas tecnologías, en forma continua y sostenida. Vale destacar que fue la primera compañía en utilizar extensivamente nuevas maquinarias e inclusive crearlas, generando reducciones de costos de gran magnitud y, en consecuencia, mayores ingresos.

Como conclusión, la evolución de Las Marías puede haberse debido a un carácter fuertemente emprendedor en relación a los demás competidores, siendo la compañía que más se ha expandido, diversificado y mejorado la calidad de sus productos, incrementado su tecnología, es decir una variación a nivel estructural a gran escala y una reorganización a nivel productivo, que ha conllevado a que no solo haya sobrevivido a ese entorno inicial de negocios sino que se haya convertido en la principal productora de yerba mate del mundo.

1.3. El Mercado de la Yerba Mate y el Té

Brickley, Smith y Zimmerman definen como determinantes de la estrategia de una compañía, al entorno de negocios⁴. Este entorno de negocios está compuesto por mercado (competidores, clientes y proveedores), tecnología y regulación. Estimamos oportuno analizar estos elementos para luego focalizarnos sobre la estrategia y el diseño de la estructura organizacional, a efectos de encontrar la relación lógica entre estos elementos.

Según datos de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos⁵, en la Argentina se produce el 62 por ciento de la yerba mate que se consume en el mundo.

⁴ Brickley, James A., Smith, Clifford W. y Zimmerman, Jerold L. (2001). "Managerial Economics and Organizational Architecture", 2° Edición, McGraw-Hill/Irwin. New York, U.S.A.

⁵ Cita Internet: <http://www.sagpya.gov.ar/new/0-0/agricultura/otros/estimaciones/yerba/infyerba.php>
- visitada 09/08/2009.

De ese 62 por ciento se exporta alrededor del 10 por ciento. Es decir, el 52 por ciento de la yerba producida en la Argentina se consume dentro del territorio nacional, representando, según las últimas investigaciones, un mercado de alrededor de \$790 MM anuales (ver Anexo I, Cuadro 1).

El mercado nacional de la yerba mate y del té se podría caracterizar como relativamente estable en comparación con otros, pudiéndose apreciar barreras de entrada para posibles competidores, tales como: gran cantidad de tierras necesarias para lograr una producción a gran escala (la necesidad de tierras está focalizada en la región mediterránea por las condiciones climáticas necesarias para la buena producción de los cultivos de la yerba y el té, a su vez se necesita gran cantidad de tierras para poder producir a escala y, así, competir con grandes empresas como Las Marías), gran variedad de marcas, por demás populares de antigua data, que configurarían una dificultad ante la posibilidad de ingresar en el negocio. En este punto merece especial atención destacar que las principales marcas que compiten en el mercado de la yerba mate y el té son: Taragüi, Unión (ambas marcas de Las Marías), Nobleza Gaucha, Cruz de Malta, Amanda, La Tranquera, Rosamonte, CBSé y Romance. Prácticamente todas ellas tienen sus plantaciones y procesos productivos en la zona del Noreste Argentino, y todas estas marcas tienen al menos 50 años de antigüedad. Las mismas acaparan el 95 por ciento del mercado argentino en lo que representa a las ventas de yerba para el año 2008 (para la distribución de mercado por marca ver Anexo I, Cuadro 1).

Acerca del aprovisionamiento de materias primas, prácticamente todas las empresas están integradas verticalmente, contando con una gran cantidad de tierras con cultivos de alta densidad y cubren solo un porcentaje inferior con proveedores independientes (se estima que alrededor del 30 por ciento según datos del Instituto Nacional de la Yerba Mate). Esto otorga a las empresas que compiten tanto en el mercado de la yerba mate como del té, el control de sus suministros, ya sea porque son de propia producción o por contar con un poder de negociación superior a la hora de negociar con los pequeños productores que viven de la cosecha anual. En este aspecto, el tema del riesgo de la integración vertical, no quedaría supeditada por el grado de integración de cada compañía, sino por factores climáticos. Muchas veces las sequías y diversas condiciones climáticas, dificultan continuar con normalidad la actividad comercial.

En materia de tecnología, son relativamente aislados los cambios que se pueden apreciar, ya que el desarrollo de las maquinarias y elementos necesarios del proceso

productivo son diseñados por la misma compañía o importados del exterior. Estas maquinarias tuvieron su impacto más importante en años anteriores, cuando fueron generadas por ingenieros de Las Marías, reduciendo drásticamente los costos dado que una sola maquinaria de recolección automática efectuaba el trabajo de alrededor de 100 operarios. En la actualidad, no han surgido gran cantidad de innovaciones en materia tecnológica, como se pudo apreciar en décadas anteriores, pero si hay avances en materia de cultivos y mejoras de las plantas.

Por último, en materia de regulación e impuestos, todas las empresas del rubro se encuentran con la misma carga impositiva por el tipo de actividad que desarrollan y, a su vez, también deben cumplir con diversas normativas relativas a la producción y comercialización de alimentos. Es de público conocimiento, que todas las empresas productoras de yerba mate, tuvieron precios fijados durante casi dos años, por resoluciones de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, medida que limitó la rentabilidad de las mismas, ya que de exceder ese precio máximo sugerido, sufrían severas sanciones.

Resumiendo, se puede concluir que se trata de un rubro donde se abastece a un mercado de un producto de consumo masivo firmemente vinculado con la cultura argentina, relativamente estable en cuanto a los competidores, donde hay una serie de barreras de entrada y salida importantes y donde la comercialización se realiza por medio de grandes cadenas de supermercados o distribuidores mayoristas. En base a estas características, analizaremos a continuación, los objetivos, la estrategia y la estructura organizacional.

2. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

2.1. Visión y estrategia

Senge menciona en su obra *La Quinta Disciplina*: “Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se pretende crear”⁶. En el caso de Las Marías, según comentara su presidente, “la visión de la compañía consiste en ser el mayor productor de yerba mate del mundo, brindando productos de calidad superior”. Más allá de que esta

⁶ Senge, Peter (1996). “*La Quinta Disciplina*”, 1° Edición, Granica. Barcelona, España.

definición pareciera poco precisa y hasta podría llegar a confundirse con el concepto de misión, nos da un punto de partida para comenzar a dilucidar la forma en la que se intenta cumplir con esta imagen a futuro mediante la formulación de una estrategia, implícita o explícitamente, y la forma en la que se organizan los distintos componentes de la organización en una estructura organizacional determinada.

Mintzberg define la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a seguir”⁷. En estrecha relación con el análisis del entorno del punto anterior, la estrategia de la compañía es definida casi exclusivamente por el presidente de la compañía con participación de un grupo de asesores directos y gerentes de alto rango, con lo cual estaríamos en condiciones de afirmar que, en cuanto a su concepción, se trata principalmente de una estrategia deliberada ya que generalmente son asumidas como patrón tal cual como se planearon y proviene de un alto mando. Obviamente, hay un pequeño equipo de asesores que participan en este proceso decisorio.

No obstante ello, ante algún hecho no previsto del entorno, eventualmente, se debe implementar lo que Mintzberg⁷ denomina una “estrategia impuesta por el entorno”, como por ejemplo la focalización en reducción de costos luego de los límites máximos de precios impuestos por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos o determinados cursos de acción que se han llevado a cabo por condiciones climáticas desfavorables.

La visión, más específicamente misión, de la compañía consiste en ser el mayor productor de yerba mate del mundo brindando productos de alta calidad a precios medios. De esta definición pueden obtenerse dos conceptos básicos que se llevan a cabo: la necesidad de precios accesibles que combinados con unos estándares de calidad altos otorgan productos con un alto valor agregado al cliente y, asimismo, la necesidad de una mezcla de productos con determinadas características. Kotler y Keller⁸ definen como mezcla de productos al conjunto de todos los productos y artículos que una empresa dada ofrece a la venta. Estas mezclas de productos poseen características diferenciadoras como amplitud, longitud, profundidad y consistencia. En la mezcla de

⁷ Mintzberg, Henry (1993). “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”, 2° Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. D.F., México.

⁸ Kotler, Philip y Keller, Kevin L. (2006). “Dirección de Marketing”. 12° Edición Pearson Educación. D.F., México.

productos que ofrece Las Marías, se puede observar que no es demasiado **amplia**, ya que principalmente se comercializan dos líneas de productos, yerba mate y té.

La línea de productos de la yerba mate posee una **profundidad** importante, ya que existe una cantidad muy grande de variantes dentro de cada línea (existen yerbas con o sin sabores, con o sin polvo, con o sin palo, en diferentes tamaños de envase, etc.). Es esta profundidad la que otorga una ventaja competitiva, ya que no solo se trata de buscar variedades en cuanto a sabores o características, sino también en cuanto a precio y calidad, de forma de abarcar todos los segmentos del mercado. En materia **longitud** de línea, no es demasiado extensa en comparación con otras empresas de consumo masivo, ya que comercializa sus productos en 5 marcas diferentes. La línea de productos del té, es también profunda, ya que existen gran diversidad de sabores, pero es una línea de productos que se comercializa solamente bajo dos marcas, Taragüi y Unión. Es, al analizar la **consistencia** entre las líneas de productos, donde surge cierta ambigüedad, dado que en primera instancia podría considerarse al té y a la yerba mate como productos sustitutos.

En definitiva, se entiende que Las Marías pretende ser poseedor de porcentajes de mercado altos, ofreciendo al cliente un producto con precios medios y valor agregado (entiéndase un producto con precio medios pero con certificado de calidad garantizada), utilizando para ello cinco marcas, apuntando cada una de ellas a un segmento de mercado específico, logrando en consecuencia una cobertura de mercado total.

2.2. Estructura organizacional

Al observar su organigrama (ver Anexo II, Gráfico 1) estaríamos en condiciones de afirmar que la empresa posee, las características de lo que Mintzberg⁹ ha denominado “Burocracia Mecánica” pero, a su vez, también presenta claramente un rasgo propio de lo que llama una “Estructura Simple”, donde el ejecutivo máximo es quien controla y dirige en forma prácticamente unitaria la compañía. Hay elementos situacionales como por ejemplo la madurez de la compañía, la relativamente baja complejidad del proceso productivo, la estandarización del trabajo, el entorno de negocios estable que llevan a que la compañía adopte esta estructura, pero llama poderosamente la atención la

⁹ Mintzberg, Henry (2004). “Diseño de Organizaciones eficientes”, 2ª Edición, El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

centralización del control y planeamiento de todo el Grupo Las Marías en una o a lo sumo dos personas.

Del análisis del organigrama, también se puede apreciar una base considerablemente superior en relación a la cúspide de la organización, la planificación y el control no están centralizados por compañía, sino más aun, en la totalidad del grupo empresario (un sistema de control y planificación demasiado centralizado) y el proceso de entrega de valor al cliente, está integrado verticalmente. Posee sus propias plantas y producción de materia prima, elabora sus procesos y cuenta con una empresa vinculada.

Mintzberg¹⁰ enumera cinco componentes básicos de toda organización, estos son: cúspide estratégica, centro operativo, línea media, estructura técnica y personal de apoyo. Estos elementos son claramente visibles en el organigrama (ver Anexo II, Gráfico 1), se focalizará momentáneamente sobre cada uno de ellos, de forma de entender el funcionamiento, la integración y detectar posibles puntos de mejoras.

En cuanto a la **cúspide estratégica**, según el organigrama formal (ver Anexo II, Gráfico 1), podría decirse que en Las Marías esta representado por el Directorio, pero la realidad demuestra que la cúspide estratégica de Las Marías se encuentra en el Comité Ejecutivo del Grupo. Es allí donde se toman las decisiones, donde se define la estrategia a seguir, y allí se encuentra el verdadero control de la compañía. No hay que olvidar que es la misma persona quien preside a Establecimiento Las Marías y al Grupo Las Marías.

El **centro operativo**, estará definido por los sectores Producción Primaria y Producción Industrial. Son los dos procesos productivos claves de la organización. En el organigrama se puede apreciar la importancia que tienen ambos sectores por la relación directa que tiene Producción Industrial y Materia Prima con el Presidente de la compañía, dependiendo exclusivamente de éste. En el caso de Producción Industrial, la relación no es tan directa pero el responsable de este sector tiene una estrecha relación también con la cúspide de la organización.

La **Línea Media**, está representada por los diversos responsables de los departamentos que dependen del Área de Comercialización, Administración y Finanzas, Producción Industrial y Materia Prima. La lista de sectores que integran esta línea media es por demás extensa, compuesta por una gran cantidad de sectores diversos en cuanto a tareas y responsabilidades.

¹⁰ Mintzberg, Henry (2004). Op. Cit.

La **Estructura Técnica**, podría inferirse que se encuentra en el Departamento de Planificación y Gestión, reportando directamente al Comité Ejecutivo. Esta estructura técnica es común para todas las empresas del grupo, lo cual denota, nuevamente, otra clara demostración de centralización en la toma de decisiones.

Por último, en relación al **personal de apoyo**, puede apreciarse en multiplicidad de sectores. Algunos de ellos podrían ser Comercialización, Legales, Sistemas, Impuestos y Recursos Humanos, entre otros. Resulta llamativo, la duplicación que existe de determinados departamentos, como por ejemplo, Recursos Humanos. En el organigrama se puede encontrar un Departamento de Recursos Humanos que depende del Comité Ejecutivo y otro que depende de Administración y Finanzas, a su vez este departamento depende de Comercialización y Administración. Un caso análogo, ocurre con el departamento de Planificación y Gestión, hay un departamento que depende del Comité Ejecutivo del Grupo Las Marías y otro que depende de Administración y Finanzas, dentro del organigrama de Las Marías. No se pudo obtener información al respecto de esta situación, pero resulta a priori inconsistente que en una organización donde es el Comité Ejecutivo del Grupo quien decide, junto con una serie de sectores de apoyo (Legales, Planificación y Gestión, Auditoría, Recursos Humanos y Administración General), tome las decisiones y las comunique a los demás responsables de las empresas integrantes, vuelva a surgir dentro del organigrama de Las Marías, un departamento con el mismo nombre y las mismas funciones.

Volviendo sobre las características del organigrama en relación a su calificación como Burocracia Mecánica, con rasgos de Estructura Simple, llama la atención esta configuración porque el presidente de Las Marías no solo es el presidente de esta compañía, sino también de todo el Grupo Las Marías. Es decir, es una persona (con su reducido grupo de asesores) quien toma las decisiones y define las estrategias a seguir, estando prácticamente presente en la gran mayoría de las decisiones, ya sea desde la política a implementar en materia de precios a mayoristas, como la compra de alguna maquinaria de poca relevancia. Esta configuración tiene sus ventajas y desventajas; entre las desventajas se considera que es relevante la pérdida de tiempo valioso que podría ser utilizado para procesos de planeamiento o desarrollo de estrategias, el desgaste que genera en el directivo y la falta de consideración de información relevante de personas que están más cerca o más afectados por las decisiones que se van a tomar. Pero también tiene ventajas, aunque menores, como por ejemplo el uso de información centralizada y la reducción de costos de coordinación entre diversos gerentes. No

obstante ello, se considera que los beneficios de la centralización son menores a los costos que trae aparejados.

2.3. Cultura organizacional

Según Mintzberg¹¹, la cultura es el elemento intrínseco que le brinda carácter a la organización. Este elemento intrínseco se refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas. La cultura a su vez, es construida y transmitida dentro de la organización en forma continuada a través de la educación y de la interacción social. En el caso de Establecimiento Las Marías, la cultura organizacional ha contribuido a generar una clara y fuerte identificación de los empleados con la compañía siendo esto observable a través de elementos explícitos e implícitos.

Entre los elementos explícitos, existen una serie de reglas de conducta que son compartidas y aceptadas por la gran mayoría de los miembros de la organización. Estas reglas, se encuentran plasmadas en una guía que se les entrega a los empleados una vez que ingresan a trabajar a la compañía. Entre algunos de los puntos que figuran en esa guía se hace especial énfasis en aspectos tales como la necesidad del esfuerzo continuo por parte de los empleados y la necesidad de la colaboración con la compañía, el trabajo en equipo, el respeto por el prójimo y las buenas costumbres, la necesidad de acatar la autoridad del superior a cargo y formas de vestimenta adecuada, entre otras. A su vez, existe un semanario, llamado “La Hoja de Las Marías” donde brinda información genérica de la compañía de forma de informar y hacer sentir parte importante de la organización a todos sus integrantes.

En el caso de los elementos implícitos, son muy diversos, abundantes y claramente visibles. El logo de Las Marías, su símbolo más representativo (la imagen de la estancia donde vivía su fundador que aparece inclusive en la parte frontal de los productos) se encuentra presente en prácticamente todos los lugares de la organización ya sea carteles, fotografías antiguas, uniformes de trabajo y otra gran diversidad de elementos. Asimismo, es fácilmente identificable el logo de la marca más importante de Las Marías, Taragüi, en pequeños elementos ya sea lapiceras, mates, remeras, camperas

¹¹ Mintzberg, Henry (2004). Op Cit.

y diversos elementos que son ampliamente utilizados por los empleados, en especial, aquellos que trabajan en la provincia de Corrientes.

La imagen del presidente de la compañía, el hijo menor del fundador, es un elemento cultural de suma importancia. Es una imagen que genera en muchos casos respeto, admiración y, sobre todo, compromiso. Esta persona es uno de los principales impulsores de una serie de medidas que han beneficiado tanto a aquellos que trabajan en la compañía como a personas que viven en zonas carenciadas aledañas. Se han creado fundaciones, escuelas y continuamente se llevan a cabo colectas de alimentos y ropa para los más carenciados. En cuanto a los empleados de la compañía, en una gran cantidad de casos se les otorga vivienda (que no pasan a ser propiedad de los empleados sino que se las ceden sin cobrarles alquiler alguno), se otorgan becas escolares a nivel primario y secundario, en algunos casos se otorgan préstamos de dinero y se organizan actividades deportivas, entre otras medidas.

Por lo expuesto, se ha seguido lo que Mintzberg¹² define como pasos para desarrollar una ideología organizacional, ya que en una primera instancia se definió la cultura en un sentido misionario, se desarrolló la cultura a través de tradiciones y leyendas y, finalmente, se reforzó la cultura a través de las identificaciones y diversos elementos. Como resultado de todo este proceso (junto a lo que Herbert Simon califica como “docilidad” de las personas que trabajan para la compañía¹³), se logró crear una cultura en Las Marías que posee aspectos negativos y positivos.

Entre los aspectos positivos, se puede apreciar una clara identificación y aceptación de los valores inculcados por la compañía que se materializan en una fuerte vocación de trabajo en el día a día, baja rotación del personal, sentimiento de pertenencia y contención. Asimismo, existen ciertos aspectos no tan positivos en algunos casos como por ejemplo cierta disconformidad hacia decisiones tomadas unilateralmente, poca participación en las decisiones de trabajo y cierto estancamiento en materia de ascensos, promociones o capacitación del personal.

¹² Mintzberg, Henry (1993). Op Cit.

¹³ Una descripción del autor a la característica de las personas que tienden a adaptar su comportamiento a normas y exigencias del entorno.

2.4. La gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos de Las Marías es otro de los puntos importante a la hora de definir los factores de éxito de la compañía. Como se anticipó, la empresa desarrolla la totalidad de su proceso productivo en la provincia de Corrientes y cuenta con oficinas y depósitos en Capital Federal. Según datos suministrados por el Departamento de Recursos Humanos, actualmente son 3.750 las personas que trabajan en Corrientes y 250 las que trabajan en Capital Federal. De las personas que trabajan en Corrientes, en un 81 por ciento son personas que trabajan en el sector operativo (léase “centro operativo”) y el 19 por ciento restante, en tareas diversas, como administración, finanzas, relaciones públicas, etc. (léase “personal de apoyo”). Con los empleados que trabajan en Capital Federal la situación es inversa ya que un 90 por ciento corresponde a “personal de apoyo” y el 10 por ciento restante a “centro operativo”.

Brickley, Smith y Zimmerman¹⁴ analizan los aspectos de desarrollo de tareas y/o trabajo describiendo la designación de tareas y objetivos para cada persona o sector, la delegación de autoridad y los beneficios o gratificaciones asociadas con el cumplimiento o no de esos objetivos. Es decir, a cada persona o sector se le dice lo que se espera de ella y lo que tiene que hacer, se le otorgan los medios y la autoridad para llevar a cabo los objetivos y luego se controla y gratifica de acuerdo a los resultados.

A nivel compañía, existen dos sistemas de evaluaciones y gratificaciones, uno que es exclusivo de los niveles gerenciales superiores y consisten en gratificación, bonus y automóvil, entre otros, y un segundo sistema a nivel general, es decir, para todos los integrantes de la compañía, tanto para Corrientes como para Capital Federal. Este sistema, no es del todo claro, ya que nunca se fijan objetivos ni a nivel sector ni a nivel organización, tampoco se delimitan las responsabilidades de cada uno pero, eventualmente, tiene asociada una gratificación que consiste entre uno y dos sueldos, dependiendo del resultado anual de la compañía y de las proyecciones de crecimiento del año siguiente. Es decir, se distribuyen esporádicamente (generalmente es cada dos años y en consecuencia el promedio anual no supera el 50 por ciento de un sueldo, ya que la mayoría del personal llega a un sueldo de gratificación el año que se decide otorgarla) gratificaciones más que por rendimiento, por voluntad de del Directorio. Vale destacar que dado el crecimiento sostenido en las ventas de la compañía, genera

¹⁴ Brickley, James A., Smith, Clifford W. y Zimmerman, Jerold L. (2001). Op. Cit.

una situación de descontento y baja motivación en la gran mayoría de las personas ocasionando en aquellos empleados de menor antigüedad una acentuada rotación, y un mantenimiento del puesto de trabajo, en las personas de mayor edad, con mucha antigüedad en la compañía y quizá una menor posibilidad de reinserción en el mercado laboral.

Surge un interrogante en cuanto al por qué del alto grado de compromiso con la compañía en niveles generales. En la provincia de Corrientes se encuentra el 85 por ciento de las personas que trabajan en las distintas etapas del proceso productivo, desde la cosecha hasta el envasamiento. De acuerdo a la información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la compañía, estas personas realizan tareas que son extremadamente rutinarias, tienen poco poder de decisión y generalmente no cuentan con incentivos o gratificaciones. La provincia de Corrientes, y en especial la localidad de Gobernador Virasoro, donde se encuentra ubicada la planta, es una zona muy pobre y con alto desempleo. Si se conjuga esta situación en la que los operarios conviven en el día a día, el bajo grado de capacitación y/o educación que poseen, junto con las políticas de la empresa (todos sus trabajadores están en blanco, sus sueldos están por encima de lo establecido por el convenio colectivo que los ampara, se les otorga material para trabajar y herramientas para evitar que se accidenten, cuentan con servicio médico, comedor, asistencia social, escuela gratuita para sus hijos, préstamos personales, etc.) se puede llegar a comprender el por qué del alto grado de compromiso de las personas con la organización y la baja rotación de personal en este sector. Es decir, no son una serie de beneficios o gratificaciones directas relacionadas con la actividad las que generan estas consecuencias, sino una política de recursos humanos, donde se brindan condiciones de trabajo, que mas allá de que parezca poco en comparación con otras industrias, en ese ámbito en particular, son excelentes en comparación con el resto.

A modo de resumen, si bien los sistemas de compensación distan mucho de los que se pueden observar en otras industrias y los mismos no proporcionan incentivos dentro de la compañía a través esfuerzos y gratificaciones secundarias, seguramente dichas compensaciones son consideradas primarias por quienes las reciben, y es por ello que la compañía ha obtenido un resultado general de satisfacción de los empleados de 72 por ciento aproximadamente, según la última encuesta realizada en julio de 2009.

3. LOS PROCESOS

3.1. Proceso productivo y de distribución de los productos

Al analizar el proceso productivo de Las Marías se puede apreciar que se trata de una empresa que se encuentra integrada verticalmente casi en su totalidad. El único proceso que no está integrado en su totalidad es el del abastecimiento de la materia prima. En la actualidad, Las Marías produce alrededor del 70 por ciento de las materias primas necesarias para sus productos, 10 por ciento son suministrados por Yerbatera del Nordeste (otra de las empresas del Grupo Las Marías) y el 20 por ciento restante se adquiere a pequeños productores de zonas aledañas. Esto último no constituye una debilidad, dado que las condiciones a la hora de negociar son radicalmente dispares, son adquiridos directamente a un número reducido de proveedores algunos elementos necesarios como por ejemplo papel para envasado de productos, papel filtro para los sobres de té y algunas hierbas para saborizar los productos, entre otros.

El proceso productivo de la yerba mate que emplea Las Marías consta de los siguientes pasos:

1. Germinación: producto del sistema de yerba clonal, en el vivero se germinan brotes de plantas ya existentes que poseen características superiores tanto en sabor como resistencia climática.
2. Plantación: luego de seis meses en el vivero, estas plantas son llevadas a su lugar definitivo de cultivo en el campo. El delicado cuidado que cada una de ellas recibe permite que crezcan vigorosas, sanas y con todas las cualidades de la genuina yerba mate. Vale la pena destacar que la totalidad de las plantaciones se encuentran en la provincia de Corrientes, en la localidad de Gobernador Virasoro.
3. Cosecha: se efectúa durante los meses de septiembre a enero de cada año, en forma manual o en forma mecanizada. Se emplean maquinas cosechadoras diseñadas especialmente por sus técnicos. Las hojas son recolectadas únicamente cuando están maduras y en su punto justo, de forma de brindar una calidad superior.
4. Secadero: en el secadero las hojas son expuestas a la acción directa del fuego para detener su fermentación y oxidación. Luego durante 3 horas son sometidas a una temperatura de 100° C. Ya secas son trituradas para convertirse en “yerba cachada”.

5. Estacionamiento: el sabor, color y aroma que distinguen a cada una de las yerbas que se producen en Las Marías, se logran luego de un riguroso estacionamiento controlado por profesionales. La cantidad de tiempo que requieren en este proceso varía según el tipo de producto.
6. Molino: en esta etapa se lleva a cabo el procesamiento teniendo en cuenta los distintos tipos de yerba mate según sus orígenes, tipo de cosecha y época de elaboración. Esta es luego mezclada en proporciones adecuadas de acuerdo a la personalidad de cada una de las marcas de Las Marías.
7. Envasamiento: este es el último eslabón de la cadena y es de fundamental importancia el empleo de envases herméticos para conservar intactas todas las cualidades de la yerba.
8. Catado: Las Marías cuenta con un grupo de catadores que efectúa controles en todas las etapas del proceso para lograr el equilibrio y cualidades deseadas para cada uno de los productos de su línea.

A su vez el proceso productivo del té consta de las siguientes etapas:

1. Cultivo: también para la producción del té se utiliza el sistema de reproducción clonal, permitiendo privilegiar plantas de calidad superior, resistencia a las plagas y adaptación al clima. De esta forma se elabora un té de calidad superior y siempre constante.
2. Plantación: luego de nueve meses en el vivero, estas plantas son llevadas a su lugar definitivo de cultivo en el campo.
3. Cosecha: a diferencia de la yerba mate, el manejo de la cosecha del té, es determinante para la calidad del producto. El objetivo es proteger el brote para que llegue fresco al momento de su elaboración.
4. La elaboración: una vez que los brotes llegan a la fábrica, y luego de que pierden su humedad, son molidos y luego fermentados. En este proceso, los líquidos obtenidos en la molienda, comienzan a fermentar, es decir, a absorber oxígeno. Es debido a ello que adquiere un color cobrizo, brillante y de un perfume peculiar.
5. Secado: en esta etapa del proceso es sometido a temperaturas que oscilan entre los 80° C y 100° C, perdiendo toda su humedad y logrando el color negro que lo caracteriza.

6. Clasificación: luego del secado, el té es pasado por maquinas especiales que extraen el palo y las fibras, luego es clasificado de acuerdo al tamaño de la partícula de la hoja.
7. Mezcla: en esta fase, todo el conocimiento de los especialistas esta destinado a formar los distintos “blends”, cada uno de los cuales es destinado a los distintos tipos de producto final.
8. Envasado: mediante maquinarias importadas de Europa, las técnicas de envasado protegen herméticamente todas las cualidades originales de cada variedad de té, asegurando una frescura total y un sabor genuino.
9. Catado: la calidad del té se evalúa según su aspecto, color de la hoja seca, y también de acuerdo al brillo, el color y el aroma de la hoja mojada.

Más allá de esta descripción de cada paso que integra el proceso productivo de Las Marías, es oportuno destacar el grado de importancia que este proceso tiene para la compañía. Como se comentó anteriormente, siempre estuvo la compañía buscando mejoras en cuanto a procesos, ya sea mediante la implementación del sistema Clonal de germinación o la utilización de tecnologías de vanguardia. Pero desde hace aproximadamente unos 15 años, la compañía ha puesto el foco de atención en mejorar su proceso productivo de forma de obtener productos con los más altos estándares de calidad.

Para ello, en el 2001 se convirtió, en la primer y única empresa yerbatera en obtener la Certificación IRAM de Buenas Prácticas de Manufactura. Un año más tarde, obtuvo la misma certificación para la producción del té negro, siendo también la primer y única compañía productora de té en obtener dicha certificación. Bajo estas Buenas Prácticas de Manufactura se realizan una serie de controles rutinarios con el objetivo de garantizar al consumidor un producto alimenticio que ofrezca su calidad sensorial, nutricional y sanitaria inalterable en el tiempo. Adicionalmente, en el año 2004, luego de un riguroso proceso de mejora continua, se convirtió en la única empresa productora de yerba mate en alcanzar la certificación HACCP de la Norma IRAM 14104, la máxima certificación en cuanto a calidad de procesos que puede adquirir una empresa de esta industria.

Adicionalmente, en el año 2008, la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, luego de un riguroso control de los procesos de la elaboración de la yerba mate desde el cultivo hasta el envasamiento, le otorgó el sello de “Alimentos

Argentinos – Una elección natural”. Ambos sellos de las certificaciones obtenidas figuran en todos los paquetes de yerba mate y té que comercializa Las Marías, generando un elemento diferenciador de gran importancia con respecto a la competencia.

3.2. El proceso de distribución a nivel nacional

Dado que la totalidad del proceso productivo se realiza en la provincia de Corrientes, Las Marías cuenta con sucursales en el país, de forma de poder atender mejor las necesidades de los clientes y lograr una distribución más eficaz. Estas sucursales se encuentran en Capital Federal, Santa Fé, Tucumán y Mendoza (ver Anexo II, Gráfico 2). Las Marías posee una ventaja competitiva dado que La Posta S.A., (una de las compañías integrantes del Grupo Las Marías que cuenta con una flota de 21 camiones de gran envergadura) es la encargada de efectuar la distribución de la totalidad de los productos terminados desde la planta de la provincia de Corrientes, hasta los Centros de Distribución.

Los productos se entregan a los clientes (principalmente cadenas mayoristas) desde los centros de distribución, mediante una flota de fletes (camionetas y diversas furgonetas) que también son propiedad de Establecimiento Las Marías. Lo anteriormente expuesto, otorga una ventaja competitiva, producto de la sinergia entre ambas empresas. Esta red de distribución de alcance a nivel nacional otorga una importante ventaja por el control total del proceso de distribución por parte de Las Marías, sin depender de terceros ni estar expuesto ante eventualidades de estos. Adicionalmente, otorga un ingreso extra, dado que opera por cuenta y orden de terceros, distribuyendo productos de un número reducido de empresas, entre ellas: Kelloggs, Molinos Ala y La Mere Michelle, esta operatoria generó en el 2008 un ingreso neto de impuestos de \$ 12.000.000.

Este proceso de distribución ha sido elogiado en reuniones de Cámaras Empresariales y por un gran número de empresas de consumo masivo, entre ellas Procter and Gamble. Esta última compañía, en el año 2004, ofertó a Las Marías la distribución a nivel nacional de la totalidad de sus productos. La cantidad de productos a distribuir, era sumamente importante así como también los ingresos que recibiría por esta operatoria y requeriría un incremento en la flota de camiones que poseía en la actualidad, como así también una modificación e incremento del Departamento de Gestión de Clientes. Más

allá de que esta propuesta de negocios, seducía a gran parte de los directores de la compañía, no logro hacerlo con el presidente, motivo por el cual, este negocio no se ha llevado a cabo dado que se considero que era demasiado riesgoso.

3.3 El proceso de venta a clientes no consumidores del producto

Los clientes de Las Marías están concentrados en un 47 por ciento supermercados y en un 33 por ciento los mayoristas, en lo que a ventas respecta (ver Anexo I, Cuadro 2). En cuanto a los supermercados, la gran mayoría de las ventas se efectúan a grandes cadenas que tienen sucursales en todo el país y algunas cadenas de menor cantidad de sucursales en el interior. En cuanto a los distribuidores mayoristas, ocurre un caso análogo, hay grandes y pequeñas cadenas.

Las Marías cuenta con un sector Comercial que es el encargado de llevar a cabo las relaciones con estos clientes. Este departamento, se encuentra radicado en las oficinas de Capital Federal de forma de tener un contacto más cercano con la mayoría de los clientes, dado que la gran mayoría de ellos tienen sus oficinas o centro de distribución en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Más allá de la gestión del día a día que desarrolla este departamento, hay que destacar la actividad más importante que desarrolla y define, las promociones. Schultz y Barnes destacan la importancia de las *trade promotions goals*¹⁵, ellas buscan principalmente:

- 1) Mantener o incrementar el espacio en el lugar de venta.
- 2) Convencer o incrementar los displays en el espacio físico del mercado en beneficio del producto promocionado.
- 3) Reforzar la relación con el *retailer*, para que de apoyo a la marcar en la publicidad que genera el mismo *retailer*.

En el caso de Las Marías, las promociones son de vital importancia y se ha concientizado acerca de esto. Solamente en el año 2008, se destinaron para promociones

¹⁵ Schultz, Don E. y Barnes, Beth E. (1995). "Strategic Advertising Campaigns", 4° Edición, NTC Business Books. Chicago, U.S.A.

un total de 105 millones de pesos, un importe que representa alrededor del 25 por ciento de las ventas brutas del año¹⁶.

Estas promociones incluyen sus variaciones para cada uno de ellos. Las promociones con los distribuidores mayoristas, incluyen básicamente descuentos por compras en grandes cantidades, algunas bonificaciones ya sea en mercadería o descuentos y una serie de descuentos adicionales que puedan otorgarse en base al poder de negociación del cliente en cada caso particular.

En lo referente a supermercados, dado que muchos de ellos constituyen el lugar físico donde se produce la compra por parte del consumidor final, las promociones son más diversas e intensas. En materia de promociones con supermercados también se incluyen los descuentos por compra en grandes cantidades, bonificaciones en mercadería y, adicionalmente, se otorgan diversos incentivos a fines de que el producto tenga una exhibición preferencial dentro de la góndola, se encuentre disponible la mayor cantidad de productos posibles, se promocióne dentro del establecimiento del supermercado y se incluyan a los productos de Las Marías dentro de las publicidades que suelen emitir. Es aquí y no en materia de Publicidad, donde se produce una competencia significativa con la compañía y como justificativo del por qué del foco de la competencia en materia de Promociones y no en Publicidad.

Realizando un análisis de la grilla de Rossiter y Percy¹⁷ junto con el proceso decisorio de compra propuesto por Kotler y Keller¹⁸ dará una idea de esto último. Rossiter y Percy¹⁷ han desarrollado una grilla para caracterizar productos y servicios, que es de suma utilidad. Esta grilla es una matriz de doble entrada en donde en un eje hay dos categorías en base al nivel de involucramiento del cliente en cuanto a la búsqueda de información, alto o bajo y en el segundo eje, dos categorías transformacional (es decir que busca modificar su bienestar) ya que su motivación principal es el placer o informacional. Particularmente, en el caso de los productos de Las Marías, estos se ubican dentro del cuadrante que quedaría definido por un bajo involucramiento y transformacional (ver Anexo I, Cuadro 3).

¹⁶ Información obtenida del Balance de Sumas y Saldos 2008 y de un informe del auditor externo.

¹⁷ Rossiter, John R. y Percy, Larry. (1987). "Advertising and promotion management", McGraw-Hill. New York, U.S.A.

¹⁸ Kotler, Philip y Keller, Kevin L. (2006). Op. Cit.

Podemos relacionar este encuadre con el proceso decisorio de compra explicado por Kotler y Keller¹⁹, compuesto por la identificación de un problema o necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y la conducta posterior a la compra, en este caso veríamos que la evaluación de alternativas y la decisión de compra, se dan prácticamente en simultaneo en el lugar de compra (es decir, frente a la góndola del supermercado en la mayoría de las oportunidades) y el cliente si no encuentra su producto de yerba mate o té que tenía intenciones de comprar, es altamente probable que no postergue su compra, sino que elija otra alternativa. Existe material en cuanto a la lealtad de marcas en este tipo de productos y la conclusión pareciera ser que si bien los clientes presentan preferencia y aceptación por una marca, lo que se denomina la “marca preferencial”, al no estar disponible al momento de la compra, suele cambiar por una segunda marca que también es de su agrado, dado que ante la evaluación de tener que retirarse del establecimiento e ir a buscar el producto en otro sitio o adquirir una segunda marca, suelen decidir en gran mayoría, por la segunda de las alternativas.

4. ESTRUCTURA DE MERCADO Y FACTORES MACROECONÓMICOS

4.1. Segmentación de los productos de Las Marías y Publicidad

Kotler y Keller¹⁹ definen: “un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos similares”. Si bien no es se intenta focalizar el estudio en cada uno de los segmentos o actitudes de los mismos, solo se planteará (considerando que Las Marías tiene alcance de distribución a nivel nacional) una segmentación en base al nivel de ingresos de los consumidores de los productos.

Adicionalmente, se combina esta segmentación de mercado con un tipo de calidad promedio esperada. De esta forma, considerando las variables producto y precio, quedarían configurados tres segmentos, el primero que vendría a quedar determinado por un precio bajo y una calidad baja, el segundo por un precio medio y una calidad media / alta, y el tercero por un precio alto y una calidad alta (ver precios promedio por marcas propias y de la competencia en Anexo I, Cuadro 4).

¹⁹ Kotler, Philip y Keller, Kevin L. (2006). Op. Cit.

Para el primer segmento, está desarrollada principalmente la marca **Mañanitas**, que posee un precio relativamente bajo y una calidad, que si bien es buena, no tiene los aditamentos y la diversidad de variantes que si poseen las demás marcas. En esta línea de productos, no se le da demasiada atención al *packaging* y a la publicidad, siendo su factor de mayor relevancia el precio bajo y el suministro en envases de mayor cantidad. Según información del departamento de Marketing de la compañía, la marca está claramente destinada a los estratos de menor poder adquisitivo y tienen un alto margen de ventas en las regiones del Noroeste del país. En cuanto a las ventas totales de la compañía, representa entre el 5 y el 10 por ciento (ver Anexo I, Cuadro 5).

En cuanto al segundo segmento, son particularmente dos las marcas que apuntan a éste, **Taragüi** (la marca emblemática de la compañía) y **Unión**. Ambas marcas tienen un precio medio de mercado, pero con el aditamento de tener una calidad superior y una amplia diversidad de productos dentro de cada marca. Esta diversidad viene dada principalmente en cuanto a cantidades que poseen los productos (envases de 500g, 750g y 1kg) y variedades en cuanto a características específicas (con o sin palo, con o sin polvo y saborizadas o no). Ambas marcas apuntan a un mercado de poder adquisitivo medio/alto. Taragüi representa el cerca del 70 por ciento de las ventas y Unión el 22 por ciento (ver Anexo I, Cuadro 5).

Para el tercer segmento está dirigida la marca **La Merced**. Esta marca tiene un precio de mercado más elevado que las anteriores, posee un *packaging* mucho más elaborado y una diversidad de gustos y sabores más exóticos que las marcas anteriores. Los ingresos por ventas de esta marca, representan menos del 5 por ciento de las ventas anuales de la compañía (ver Anexo I, Cuadro 5).

La publicidad de todas las marcas de Las Marías es muy escasa. No hay avisos en la televisión, solo se emiten algunos anuncios en programas de radio, principalmente se trata de estar presente en eventos como por ejemplo recitales o exposiciones rurales. En el año 2008, se invirtió en publicidad a nivel nacional solamente un millón de pesos, algo que comparado con las ventas anuales de la compañía y las áreas geográficas donde compete hace pensar que es bastante bajo, sin embargo, no hay que olvidarse que son productos con poca diferenciación.

En cuanto a la importancia relativa de cada unidad de negocios de Las Marías, la marca Taragüi es la más popular y reconocida del mercado, más masiva que las demás y por ende relativamente más importante que el resto en términos económicos. Las demás marcas tienen una relevancia menor por sí solas en el negocio, de hecho en forma

agregada no superan en volumen de venta a la marca antes mencionada, pero éstas no dejan de representar un porcentaje significativo del volumen de ventas totales de la compañía (ver Anexo I, Cuadro 5) y a su vez aportan un importante posicionamiento en el segmento de mercado al cual apunta cada una de ellas. Más allá de la importancia relativa de cada unidad de negocio resulta interesante observar la importancia conjunta de todas las unidades de negocio y la consecuente complementariedad que se produce entre ellas, ésta rinde dos tipos de beneficios, siendo uno de ellos la cobertura de mercado total por parte la compañía y, por otro lado, la estabilidad en ventas que todas las unidades en su conjunto otorgan ante cambios en la economía nacional, un ejemplo claro es el crecimiento de 11 por ciento en la participación de ventas que tuvo Mañanitas en el año 2002, con la consecuente caída de 9 por ciento de Taragüi, en plena crisis económica donde la población ajustó el gasto (ver Anexo II, Gráfico 3).

4.2. La influencia de factores macroeconómicos en la actividad de la compañía

Como último punto de análisis de la compañía, se analiza en forma conjunta las ventas netas de la compañía, incluyendo todas sus marcas y productos y la variación del Producto Bruto Interno (ver Anexo I, Cuadro 6).

Como se puede observar, más allá de las fluctuaciones que ha sufrido el Producto Bruto Interno (PBI), principalmente en los años 2005 y 2006, las ventas de Las Marías haría pensar que son independientes de las modificaciones del PBI, ya que mientras éste crecía lentamente, las ventas de Las Marías se despegaban en su crecimiento. Pero esa sería una conclusión apresurada si tomamos solo dos años, ya que si extendemos nuestro análisis y tomamos los valores de ambas variables desde el año 2001 al año 2008, y se calcula el coeficiente de correlación entre ambos datos, se llega a la conclusión de que el 98 por ciento de las variaciones de las ventas totales de Las Marías están correlacionadas con la variación del PBI (ver Anexo II, Gráfico 5).

Esto no es un factor producto del azar, sino de la estrategia comercial de Las Marías abarcado todo el mercado (es decir, ofreciendo productos de bajo, medio y alto precio) lo que ocasiona esta correlación. Si bien los datos son agregados, resulta interesante ver como se fueron modificando los consumos dentro de cada línea con la situación que sobrellevaba el país. Se puede apreciar que luego de la crisis del 2001, la marca Mañanitas experimento un incremento abrumador de sus ventas, en un 294 por ciento con respecto al año anterior, representando alrededor del 15 por ciento de las

ventas netas totales anuales (ver Gráfico3). Durante ese mismo año, a pesar de los efectos de la crisis, las ventas de Las Marías se incrementaron y solo perdieron un pequeño porcentaje de ventas las marcas Taragüi y Unión. Luego del año 2003, cuando el Producto Bruto Interno comienza a crecer, esta situación se revierte, ya que la marca de precios más bajos, baja su participación a un escaso 5 por ciento y recuperan participación las dos marcas emblemáticas de la compañía, Taragüi y Unión. Mas allá de que las ventas de la compañía han continuado creciendo a pesar de los vaivenes de la economía nacional resulta interesante resaltar que todas sus marcas han incrementado sus ventas sostenidamente, la distribución en cuanto al total destaca dos características importantes, la baja en la participación de la marca Taragüi y el incremento que ha tenido La Merced. Debería ser considerado a futuro si hay un cambio en la demanda de los clientes, que exigen productos más sofisticados como La Merced, o si hay un cierto desgaste o pérdida de fortaleza de la marca Taragüi.

5. CONCLUSIONES

Luego del análisis efectuado, se llega a las siguientes conclusiones sobre los factores que han determinado el éxito actual de la compañía:

- a) El carácter emprendedor y expansivo de sus fundadores. Fue determinante para expandir sus tierras y su capacidad productiva, sus mercados y la diversificación de productos. Muchas de las tierras que Las Marías posee en la actualidad, fueron adquiridas en los primeros tiempos de la compañía aportando una gran capacidad de abastecimiento de materias primas.
- b) La innovación tecnológica mantenida desde los orígenes de la compañía, de forma de convertirse en una compañía de vanguardia en esta materia, desarrollando e implementando mejoras tanto en maquinarias como en el proceso de cultivo.
- c) El proceso productivo y su focalización en la calidad y mejora continúa. Constituye en la actualidad una de los elementos más importantes con los que cuenta la compañía para diferenciarse de los competidores. En este sentido, es única en su industria.

- d) El tipo de producto. Las Marías suministra un producto que esta fuerte y largamente relacionado con la cultura argentina. Su consumo es constante y está presente en prácticamente todos los estratos de la sociedad.
- e) El valor agregado del producto. El producto suministrado por todas las compañías que compiten en el mercado de la yerba maté pareciera ser el mismo. Pero si uno compara los precios y la calidad de cada una de las marcas, nota un liderazgo en cuanto a valor para el cliente, generado por un producto de precio promedio pero de calidad superior.
- f) Distribución y alcance nacional del producto. El hecho de contar con una cadena de distribución propia de alcance nacional, sumado al esfuerzo efectuado en materia de promociones con supermercados y mayoristas para estar presente en todo el país, es determinante para mantener márgenes de mercado elevados.
- g) La fuerza y reconocimiento de la Marca. Si bien como se explicó anteriormente, la marca principal Taragüi no se genero sola, sino que data de hace muchos años y fue producto de diversos esfuerzos en materia de publicidad, en la actualidad según estudios de mercadeo es la marca más reconocida en productos de yerba mate y té, generando una ventaja fundamental al momento de la decisión de compra de un producto que requiere bajo involucramiento pero alto componente emocional.
- h) Por último, en cuanto a la arquitectura organizacional y la gestión de los recursos humanos, si bien en otras industrias se podría ver como una organización con pocas posibilidades de crecimiento profesional (fundamentalmente en el “personal de apoyo”), teniendo en cuenta que el 77 por ciento de los empleados pertenece al denominado “centro operativo”, es a este grupo al que la empresa le brinda grandes beneficios en relación al resto de las empresas de la industria, con lo cual se genera gran compromiso para con la organización y por ende fuerte vocación de trabajo y dedicación.

6. ANEXO I: Cuadros

Cuadro 1: Distribución de venta de yerba mate en el mercado argentino. Año 2008

Marca	Participación de mercado (%)
Taragüi *	23
Rosamonte	13
La Tranquera	12
Unión *	11
Nobleza Gaucha	10
CBSé	9
Cruz de Malta	9
Amanda	5
Romance	5
Otras Marcas	3

* Marcas de Establecimiento Las Marías.

Total volumen de venta \$ 790.000.000

Fuente: Información suministrada por el Departamento de Marketing de Establecimiento Las Marías.

Cuadro 2: Distribución de venta por Región y Canal.

Ventas 2008

En miles de pesos

	Grandes Cuentas	Sucursales				Total	%
		GBA	NEA	NOA	SUR		
Autoservicios		5.277	734	186	299	6.495	2%
Distribuidores		17.691	12.107	7.986	9.611	47.394	15%
Supermercados	115.879	2.834	13.945	10.650	4.976	148.285	47%
Grandes Mayoristas	91.014	4.940	2.712	2.396	1.325	102.387	33%
Distribuidores Golosineros		4.174	826	00	655	5.654	2%
No Tradicionales		1.872	556	78	303	2.809	1%
Fleteros		00	00	00	01	01	0%
Total	206.893	36.789	30.880	21.295	17.168	313.025	
Share	66%	12%	10%	7%	5%		

Fuente: Información suministrada por Establecimiento Las Marías.

Cuadro 3: Grilla de caracterización de productos y servicios de Rossiter y Percy.

	Informacional	Transformacional
Bajo Involucramiento	Por ejemplo: Aspirinas y Detergentes	Por ejemplo: Caramelos y Gaseosas Producto de Las Marías (yerba y té)
Alto Involucramiento	Por ejemplo: Seguros y Productos industriales	Por ejemplo: Vacaciones y Autos

Cuadro 4: Precios promedio por marca, paquete de 500 grs. Agosto 2008.

Marca	Precio
Mañanitas	\$ 3,22
Cruz de Malta	\$ 3,51
Romance	\$ 3,99
Union	\$ 4,02
Rosamonte	\$ 4,03
Amanda	\$ 4,09
Nobleza Gaucha	\$ 4,10
Taragüi	\$ 4,21
La Tranquera	\$ 4,41
CBSé	\$ 4,57
La Merced	\$ 7,48

Fuente: Elaboración propia sobre relevamiento de precios en hipermercados y grandes cadenas de supermercados.

Cuadro 5: Evolución de venta por marca de yerba mate.

En miles de \$	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Taragüi	54.999	54.854	80.971	94.859	125.465	142.977	167.096	210.566
Union	16.809	18.208	22.442	31.913	43.431	46.470	58.419	69.573
Mañanitas	3.329	13.148	6.218	9.672	16.970	21.286	21.887	21.489
La Merced	781	774	1.139	2.061	4.013	6.013	9.678	14.635
Total	75.918	86.984	110.770	138.504	189.879	216.745	257.081	316.263

Evolución del porcentaje de participación de mercado por marca

Taragüi	20,6	19,2	21,1	21,3	21,1	20,8	21,2	21,5
Union	11,2	10,7	10,6	11,3	11,5	10,9	11,2	11,0
Mañanitas	1,9	3,2	2,5	2,4	2,6	2,6	2,5	2,2
La Merced	0,7	0,6	0,8	0,8	1,1	1,4	1,4	1,5

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por Establecimiento Las Marías.

Cuadro 6: Correlación de la evolución del PBI y las ventas de Las Marías.

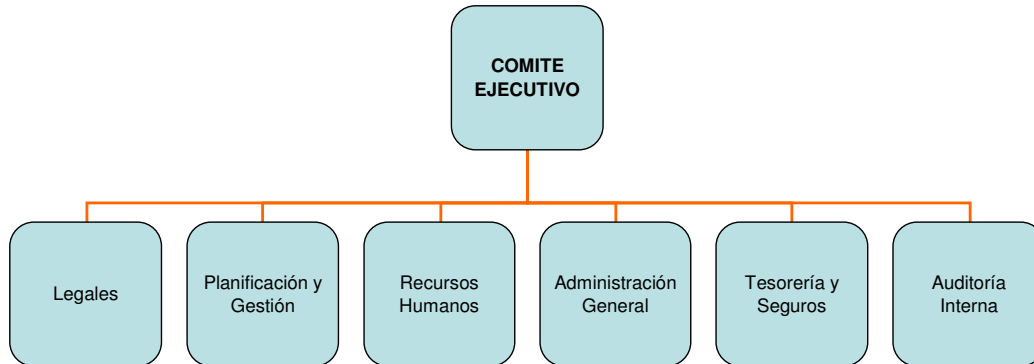
MM de \$ - Precios corrientes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PBI	268.697	312.580	375.909	447.643	531.939	654.439	812.456	1.032.758
Ventas de Las Marías	75,9	87,0	110,8	138,5	189,9	216,7	257,1	316,3

Fuente: Elaboración propia en base a información del INDEC e información suministrada por Establecimiento Las Marías.

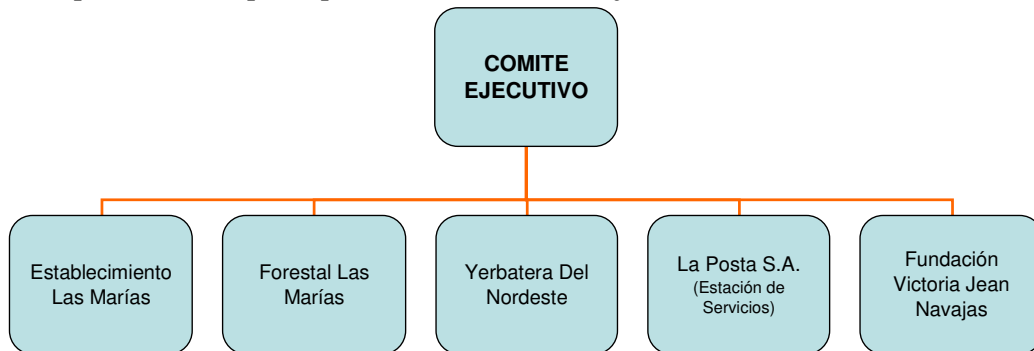
7. ANEXO II: Gráficos

Gráfico 1: Organigramas Grupo Las Marías y Establecimiento Las Marías.

a) Organigrama central Grupo Las Marías:



b) Empresas del Grupo, dependientes del Comité Ejecutivo:



c) Organigrama central de Establecimiento Las Marías:

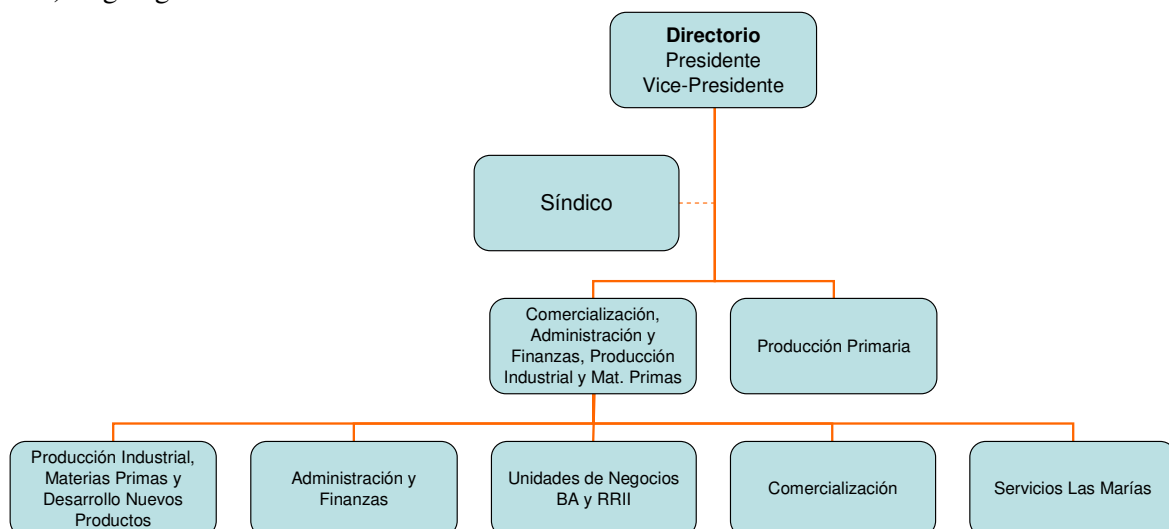


Gráfico 2: Distribución del territorio argentino por sucursal.



Gráfico 4: Share de venta por marca de yerba mate. Período 2001-2008.

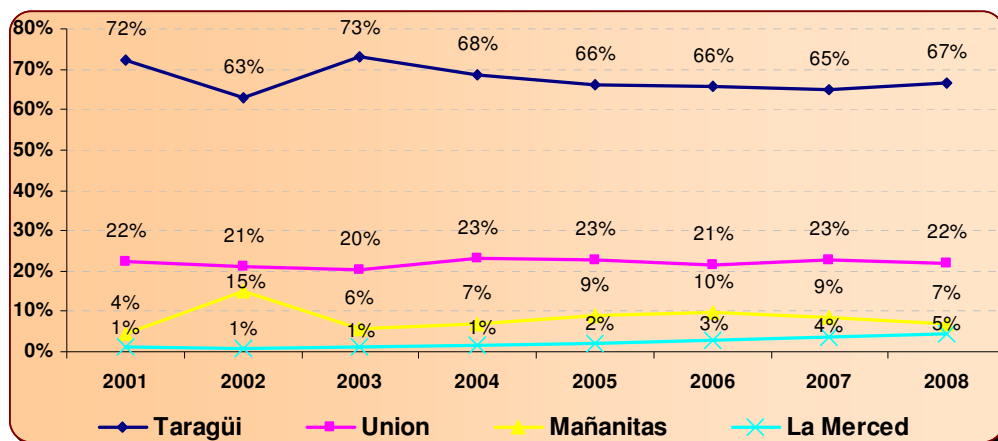
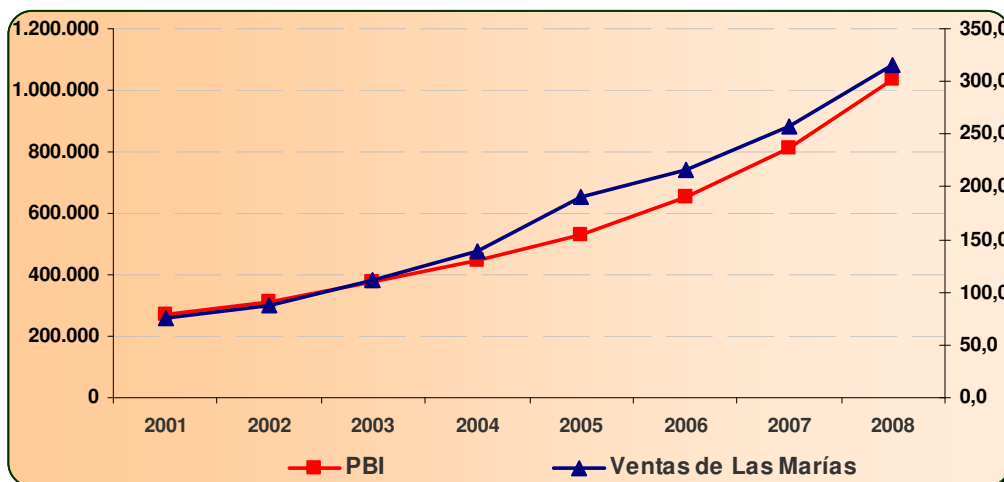


Gráfico 5: Correlación de la evolución del PBI y las ventas de Las Marías.



8. BIBLIOGRAFÍA

Abraham, Magrid M. (1990). "Getting the most out of Advertising and Promotion", Estudio de casos, Harvard Business Review. Massachusetts, U.S.A.

Batra, Rajeev, **Myers**, John G. y **Aaker**, David A. (1996). "Advertising Management", 5° Edición., Prentice Hall. New Jersey, U.S.A.

Brickley, James A., **Smith**, Clifford W. y **Zimmerman**, Jerold L. (2001). "Managerial Economics and Organizational Architecture", 2° Edición, McGraw-Hill/Irwin. New York, U.S.A.

Darwin, Charles (1859). "El origen de las especies", 1° Edición, Editorial Del Serbal, 1994. Buenos Aires, Argentina.

Establecimiento Las Marías (2004). "Informe Institucional". Buenos Aires, Argentina.

Etkin, Jorge (2000). "Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones", 1° Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. D.F., México.

Heifetz, Ronald, **Grashow**, Alexander y **Linsky**, Marty (2009). "Management Advice from Charles Darwin". Cita Internet: <http://www.forbes.com/2009/06/25/darwin-natural-selection-leadership-managing-advice.html> - visitada el 05/07/2009.

Kotler, Philip y **Keller**, Kevin L. (2006). "Dirección de Marketing". 12° Edición Pearson Educación. D.F., México.

Krajewski, Lee J. y **Ritzman**, Larry (1999). "Administración de Operaciones: estrategias y análisis", 5° Edición, Pearson Educación. D.F., México.

Mintzberg, Henry (2004). "Diseño de Organizaciones eficientes", 2° Edición, El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

Mintzberg, Henry (1993). "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos", 2° Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. D.F., México.

Rossiter, John R. y **Percy**, Larry. (1987). "Advertising and promotion management", McGraw-Hill. New York, U.S.A.

Senge, Peter (1996). "La Quinta Disciplina", 1° Edición, Granica. Barcelona, España.

Schultz, Don E. y **Barnes**, Beth E. (1995). "Strategic Advertising Campaigns", 4° Edición, NTC Business Books. Chicago, U.S.A.

Buenos Aires, 26 de Octubre de 2009

Universidad del CEMA

A quien corresponda:

Sí autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos el presente Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera de Maestría en Dirección de Empresas (MBA) cursada en esta institución.

Sin otro particular, los saluda atte.

Martín Perrone

Augusto Maspoch