



**“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA SOSTENIBLE DE
BEBIDAS DE YERBA MATE 2020-2024”**

**Trabajo de investigación presentado
para obtener el Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Richard Omar Arana Delgado

Sr. Joseph Joaquín Cocchi Tello

Sr. Hanz Werner Navarro Riofrio

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, diciembre de 2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por su constante apoyo, y a la universidad, por las enseñanzas impartidas.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis, el profesor Alejandro Flores, por compartir su experiencia profesional que pudimos volcar en este trabajo.

Resumen ejecutivo

Guayakí Sustainable Rainforest Products Inc. es una empresa que produce y comercializa bebidas elaboradas a base de yerba mate y que opera en los Estados Unidos de Norteamérica (EE. UU.). Es considerada una empresa referente de sostenibilidad medioambiental, al estar comprometida con el cuidado del planeta, mediante el cultivo responsable y el comercio justo. También se destaca por el trabajo intensivo que desarrolla con comunidades y productores de Paraguay, Argentina y Brasil, incorporando un número importante de proveedores, lo cual redundo en el crecimiento de la empresa. La empresa tuvo un crecimiento incipiente a partir de su fundación, en 1997, pero, en 2005, con el ingreso de nuevos inversionistas y la introducción de bebidas energizantes, lograron entrar a un mercado en crecimiento y con alta demanda.

Guayakí es un negocio inclusivo que aplica los conceptos de valor compartido en su modelo de aprovisionamiento con las comunidades. Los pilares de esta relación son la colaboración, la confianza, el empoderamiento y el acompañamiento a cada comunidad. La empresa busca la mejora del desempeño económico generando, a su vez, valor en el entorno social y medioambiental. La aplicación de este concepto es un elemento importante de la estrategia de Guayakí y le permite mantener una ventaja competitiva sostenible.

El presente trabajo se lleva a cabo para elaborar una propuesta de plan estratégico para el periodo 2020 – 2024, con el objetivo de que la empresa continúe su crecimiento económico, manteniendo su esencia como empresa sostenible, procurando el impacto positivo en las comunidades y el medioambiente.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	2
1. Consideraciones generales	2
2. Compromiso social de la empresa con el medioambiente	2
3. Identificación del problema.....	3
4. Enfoque propuesto de solución	3
5. Alcance de la investigación	3
6. Limitaciones.....	3
Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional.....	4
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno sociocultural	7
1.4 Entorno tecnológico	8
1.5 Entorno ecológico	9
1.6 Entorno global.....	10
1.7 Conclusiones del macroentorno	11
2. Análisis del microentorno	12
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	12
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	13
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	13
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	13
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	14
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	15
2.2.6 Conclusiones del microentorno	15
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	15

4. Conclusiones	16
Capítulo III. Análisis interno de la organización	17
1. Modelo de negocio actual	17
2. Evaluación de la cadena de valor actual	17
2.1 Actividades de apoyo	17
2.2 Actividades primarias.....	18
3. Organigrama	19
4. Análisis de áreas funcionales	19
4.1 Finanzas	19
4.2 Marketing y ventas	19
4.3 Recursos humanos.....	19
4.4 Operaciones.....	20
5. Análisis de recursos y capacidades.....	20
5.1 Recursos.....	21
5.2 Capacidades	22
6. Matriz VRIO	22
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
8. Conclusiones	24
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado	25
1. Metodología	25
2. Estimación de la demanda.....	25
3. Selección de mercado potencial	26
3.1 Perfil del consumidor	26
3.1.1 Millennials	26
3.1.2 Comportamiento de consumo de los millennials	27
3.1.3 Definición de millennials con consciencia verde.....	27
3.2 Estimación del mercado y proyección de ventas	29
4. Conclusiones	31
Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024.....	32
1. Visión.....	32
2. Misión.....	32
3. Objetivos.....	32

3.1 Objetivo general	32
3.2 Objetivos estratégicos	32
4. Modelo de negocio 2020-2024.....	33
5. Cadena de valor 2020-2024.....	33
6. Estrategia competitiva para el periodo 2020-2024	33
Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia	34
1. Generación de estrategias	34
1.1 Matriz FODA cruzado.....	34
1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	34
1.3 Matriz de la estrategia principal (MEP).....	35
2. Selección de estrategia	35
2.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	35
3. Estrategia seleccionada	35
4. Conclusiones	36
Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social	37
1. Plan de marketing.....	37
1.1 Objetivo general	37
1.2 Objetivos específicos.....	37
2. Acciones para la penetración y el desarrollo del mercado	38
3. Acciones para la alianza con tiendas de conveniencia	38
3.1 Formulación estratégica de marketing.....	38
3.1.1 Estrategia de segmentación	38
3.1.2 Estrategia de posicionamiento	39
3.1.3 Estrategia de crecimiento	39
3.2 Estrategias de la mezcla de marketing	39
3.2.1 Producto	39
3.2.2 Precio	40
3.2.3 Promoción.....	40
3.2.4 Plaza.....	40
3.2.5 Personas	41
3.3 Presupuestos de marketing	41
4. Plan de operaciones.....	42
4.1 Objetivo general	42

4.2 Objetivos específicos.....	42
4.3 Estrategias y actividades de operaciones	42
4.3.1 Estrategia de abastecimiento	43
5. Estrategia de producción	43
5.1 Actividades de la estrategia.....	44
6. Estrategia de distribución	44
6.1 Actividades de la estrategia.....	44
7. Estrategia de investigación y desarrollo	44
7.1 Actividades de la estrategia.....	45
8. Flujo de operaciones	45
9. Presupuestos del plan de operaciones.....	45
10. Plan de responsabilidad social.....	46
10.1 Objetivo general.....	46
10.2 Objetivos específicos.....	46
10.3 Priorización de grupos de interés.....	46
10.4 Estrategias y acciones de responsabilidad social	48
10.4.1 Penetración y desarrollo de mercado	48
11. Impacto ambiental	49
11.1 Certificaciones y operaciones.....	49
11.2 Mantener la huella de carbono	49
12. Presupuesto del plan de responsabilidad social	49
13. Plan de recursos humanos	50
13.1 Objetivo general.....	50
13.2 Objetivo específico.....	50
13.3 Acciones para el plan de recursos humanos	50
13.3.1 Reclutamiento de recurso humano alineado con los principios Guayakí	50
13.3.2 Capacitación y evaluación periódica de colaboradores para fortalecer habilidades técnicas	51
13.3.3 Capacitación de los colaboradores en habilidades blandas	51
13.3.4 Acciones para mejorar el clima laboral de la empresa.....	51
14. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	52
15. Plan financiero	52
15.1 Objetivos.....	52
15.2 Resumen de presupuestos por área funcional	52
15.3 Estados financieros.....	53

15.3.1 Supuestos	53
15.3.2 Estados de ganancias y pérdidas.....	53
15.3.3 Resultados de la evaluación.....	54
16. Flujos de caja	54
16.1 Flujo de caja sin estrategia.....	54
16.2 Flujo de caja con estrategia	55
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	56
Bibliografía	58
Anexos.....	61
Nota biográfica	75

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis político del entorno general para los Estados Unidos	6
Tabla 2. Análisis económico del entorno general para Estados Unidos.....	7
Tabla 3. Análisis sociocultural del entorno general en los Estados Unidos	8
Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno general para los Estados Unidos	9
Tabla 5. Análisis ecológico del entorno general de los Estados Unidos	9
Tabla 6. Análisis global del entorno general	11
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores	13
Tabla 8. Poder de negociación de los clientes	14
Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores	14
Tabla 10. Amenaza de los productos sustitutos	14
Tabla 11. Rivalidad entre los competidores	15
Tabla 12. Matriz EFE de Guayakí.....	16
Tabla 13. Actividades de apoyo	18
Tabla 14. Actividades primarias.....	18
Tabla 15. Análisis de los recursos	21
Tabla 16. Análisis de las capacidades	22
Tabla 17. Matriz VRIO	23
Tabla 18. Matriz EFI de Guayakí.....	24
Tabla 19. Ventas anuales históricas de Guayakí.....	25
Tabla 20. Ventas anuales proyectadas de Guayakí (2018-2024)	26
Tabla 21. Población estimada de millennials y concentración respecto del total nacional al 2019	26
Tabla 22. Proyección de crecimiento poblacional por estado (2019-2024)	27
Tabla 23. Frecuencia de consumo semanal de bebidas energéticas en Estados Unidos (2016) ..	28
Tabla 24. Precios de bebidas energizantes en el mercado (presentación en lata de 16 oz)	28
Tabla 25. Tiendas de conveniencia por número de locales en los Estados Unidos al 2019	29
Tabla 26. Ventas anuales estimadas de Guayakí para los estados de Texas, Nueva York y Florida para el periodo 2020-2024.....	30
Tabla 27. Ventas anuales estimadas de Guayakí por el nuevo canal de ventas en California (2020-2024).....	30
Tabla 28. Ventas anuales estimadas de Guayakí (2020-2024).....	30
Tabla 29. Objetivos específicos de marketing	37
Tabla 30. Variables de segmentación de Guayakí.....	39
Tabla 31. Presupuesto incremental del plan de marketing (en miles de dólares)	41

Tabla 32. Objetivos específicos del plan de operaciones.....	42
Tabla 33. Estimación de latas y toneladas por año	43
Tabla 34. Presupuesto incremental del plan de operaciones (en miles de dólares)	46
Tabla 35. Objetivos específicos de responsabilidad social	46
Tabla 36. Expectativas de los grupos de interés	47
Tabla 37. Presupuesto incremental del plan de responsabilidad social empresarial (miles de dólares)	49
Tabla 38. Objetivos específicos de recursos humanos.....	50
Tabla 39. Presupuesto incremental del plan de recursos humanos (en miles de dólares)	52
Tabla 40. Presupuesto incremental por área funcional (en miles de dólares)	53
Tabla 41. Estimación del estado de resultados 2019 (en dólares).....	53
Tabla 42. Estado de resultados sin estrategia / con estrategia al 2024 (en dólares)	54
Tabla 43. Estado de resultados sin estrategia / con estrategia (en dólares)	54

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama de la empresa de acuerdo con el caso	19
Gráfico 2. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva	20
Gráfico 3. Análisis gráfico vectorial de los recursos	21
Gráfico 4. Matriz de estrategia competitiva	33
Gráfico 5. Matriz PEYEA de Guayakí	34
Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal	35
Gráfico 7. Estados con alta población objetiva y penetración de mercado de 7-Eleven	41
Gráfico 8. Macroproceso de Guayakí	45
Gráfico 9. Relaciones de poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés	48

Índice de anexos

Anexo 1. Línea de tiempo de Guayakí	62
Anexo 2. Marcas líderes de bebidas energéticas en los Estados Unidos en 2020, según las ventas	63
Anexo 3. Modelo de negocio Guayakí actual	64
Anexo 4. Cadena de valor de Porter para Guayakí	65
Anexo 5. Modelo de negocio Guayakí para el 2020-2024	66
Anexo 6. Cadena de valor de Porter 2020-2024	67
Anexo 7. Matriz FODA cruzado	68
Anexo 8. Factores de la Matriz PEYEA	69
Anexo 9. Matriz cuantitativa	70
Anexo 10. Empaques Guayakí	71
Anexo 11. Valores Nutricionales	71
Anexo 12. Sabores de Guayakí	72
Anexo 13. Costos de ventas y precio	73
Anexo 14. Flujo de caja sin estrategia	73
Anexo 15. Flujo de caja con estrategia	74

Introducción

Guayakí es una empresa B¹ de bebidas energizantes a base de yerba mate² cultivada por comunidades agrícolas con un proceso de secado bajo sombra, bajo los estándares de comercio justo y sostenibilidad. Estas bebidas se venden en los Estados Unidos. El nombre es un homenaje a la primera comunidad guaraní con la que comenzaron el modelo de negocio sostenible.

El cultivo responsable y el comercio justo requirió que la empresa realice un trabajo intensivo con comunidades y productores para incorporar un mayor número de proveedores que permitiera el crecimiento de la empresa. Guayakí tuvo un crecimiento los primeros años de funcionamiento, pero el ingreso de nuevos inversionistas y el cambio de yerba mate a granel a la producción de bebidas energizantes embotelladas permitieron entrar a un mercado en crecimiento y con alta demanda. El presente plan estratégico pretende ayudar al crecimiento de Guayakí para los próximos años.

En el capítulo I se describe la empresa y su perfil estratégico, se identifica el problema de Guayakí y se plantea un enfoque solución. En el capítulo II se realiza el análisis del macroentorno (PESTEG) y también del microentorno, mediante las cinco fuerzas de Porter para, finalmente, determinar la matriz de perfil competitivo de la empresa. En el capítulo III se hace el análisis interno, se identifica la estrategia de negocio, la cadena de valor actual, el análisis de recursos y las capacidades y la matriz VRIO, lo que permite identificar la ventaja competitiva de Guayakí. En el capítulo IV se efectúa el estudio y el sondeo de mercado, para identificar la demanda, los mercados potenciales, el perfil del consumidor y los posibles nuevos canales. En el capítulo V se elabora el modelo de negocio, la cadena de valor y la estrategia competitiva para el periodo 2020-2024. En el capítulo VI se revisan las posibles estrategias desarrolladas gracias a algunas herramientas y se seleccionan las estrategias a seguir para el proyecto. Finalmente, en el capítulo VII se desarrollan los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, definiendo los objetivos por plan, las acciones a seguir y un presupuesto estimado. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para el plan estratégico de 2020 a 2024

¹ Categoría de empresas que definen su éxito con base en su capacidad de solucionar problemas socioambientales.

² Yerba mate, o yerba del Paraguay (en guaraní: *ka'a*), es una especie arbórea neotropical originaria de las cuencas del Alto Paraná y algunos afluentes del Río Paraguay, donde crece en un estado silvestre, sobre todo formando parte del sotobosque o del estrato mediano de los montes.

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

En el presente capítulo, se hará una descripción general de la empresa y el perfil competitivo que la caracteriza, se identificará el problema que enfrenta y se determinará el alcance y las limitaciones de la propuesta de solución.

1. Consideraciones generales

Guayakí busca, de forma integrada, el beneficio económico, social y ambiental. Las iniciativas de la empresa consideran un comercio justo para los productores de yerba mate bajo sombra y el cuidado del medioambiente, al prevenir la deforestación sin dejar de generar valor a sus accionistas.

Debido a ello, Guayakí está certificada como una empresa del tipo B, integrada por aquellas empresas que abordan los desafíos sociales globales con modelos de negocio que mezclan atributos y estrategias de los sectores públicos, privados y sociales. Un resumen de su historia se encuentra en el anexo 1.

2. Compromiso social de la empresa con el medioambiente

Guayakí vende, en el mercado estadounidense, bebidas energizantes embotelladas, a base de hoja de yerba mate, proveniente de la selva sudamericana. Guayakí surge con el propósito de brindar un producto de alta calidad, mediante un modelo de negocio que impulsa la preservación del medioambiente y el desarrollo de los productores. La sostenibilidad es el eje más importante de la empresa y apuesta por el éxito de organizaciones responsables para la preservación ambiental.

Los actores principales que ha identificado Guayakí son las comunidades indígenas, los inversionistas con capital paciente que apoyan proyectos de restauración social, los gobiernos y las organizaciones locales que buscan la reforestación de la selva sudamericana, los activistas de conservación y los estudiantes embajadores de la marca ambacebadores³.

La estrategia de Guayakí está alineada con un modelo de restauración impulsado por el mercado, como producto de las preferencias de los consumidores. La estrategia competitiva se enfoca en la diferenciación, con un público objetivo joven, con una vida activa y con conciencia socioambiental.

³ Ambacebador: un apasionado defensor de la marca Guayakí empoderado con la yerba mate para compartir y conectarse con su círculo social y comunidad universitaria.

3. Identificación del problema

Guayakí ha logrado generar un crecimiento económico sostenible, aprovechando el nicho que se generó por los cambios en las preferencias de los consumidores en un mercado con alto dinamismo y grandes empresas consolidadas. Sin embargo, este crecimiento viene acompañado de la contaminación que generan los envases de aluminio en el ecosistema marino.

El dilema para Guayakí consiste en continuar o no con el crecimiento proyectado, lo que supone escalar las operaciones de toda la cadena de suministro; pero esto implica generar más envases y, por ende, seguir contaminando otros ecosistemas, lo que va en contra de la esencia Guayakí. El problema principal de Guayakí es que la proyección de crecimiento está afectando la esencia de sostenibilidad de la empresa.

4. Enfoque propuesto de solución

Inicialmente se plantea mantener la misma estrategia de crecimiento, pero sin descuidar el enfoque de sostenibilidad social y ambiental, fomentando, en un futuro cercano, la cultura de reciclaje en sus consumidores, a fin de evitar perjudicar otros ecosistemas. Adicionalmente, debe enfocarse en el desarrollo de alianzas estratégicas con marcas de alto impacto en el público objetivo, para aumentar las ventas, y con organizaciones internacionales que permitan consolidar el abastecimiento de la yerba mate bajo estándares de comercio justo y el fortalecimiento de las comunidades de la selva sudamericana, a fin de soportar la nueva demanda.

5. Alcance de la investigación

El presente plan estratégico es para el período 2020-2024 y se implementará en el mercado de los Estados Unidos, donde la empresa opera actualmente.

6. Limitaciones

Dado que la empresa opera y tiene la casa matriz en los Estados Unidos, la presente investigación y la elaboración del plan estratégico para Guayakí se ha desarrollado a través de información de fuentes secundarias, hasta marzo de 2019. Debido a que no se tiene acceso a la información financiera de la empresa, se tendrá, como supuesto, que el 100% de las operaciones de la empresa son realizadas en los Estados Unidos, exclusivamente en el estado de California.

Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional

«El entorno de la industria se entiende como el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas» (Hitt et al. 2015:3).

En el presente capítulo se realizará un análisis del macroentorno (PESTEG), para identificar factores externos que pueden hacer que Guayakí no cumpla con sus objetivos de corto y largo plazo. También se analizará el microentorno, con apoyo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Finalmente, se elaborará una matriz de evaluación de factores externos, lo cual permitirá resumir toda la evaluación.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

«El entorno general está compuesto por segmentos que están fuera de la compañía. Si bien las repercusiones de estos segmentos del entorno varían, todos ellos afectan a todas las industrias y a las compañías que compiten en ellas» (Hitt et al. 2015:43).

Se decidió utilizar la matriz PESTEG en este trabajo de investigación, considerando los factores globales que puedan impactar de alguna manera a Guayakí. Se ha separado el entorno macroeconómico en estas categorías: política, económica, social, medioambiental, tecnológica y global, las mismas que se describen a continuación.

1.1 Entorno político

Como se sabe, EE. UU. es una potencia mundial y, en gran parte, debido a que tiene una sólida estructura democrática. Las políticas de ese país se integran con los respectivos estados legislativo y judicial (El Economista, 2016). En las elecciones presidenciales celebradas en noviembre de 2016, el candidato republicano Donald Trump fue elegido como el 45° presidente, después de haber derrotado a Hillary Clinton, del partido Demócrata, y asumió el cargo el 20 de enero del 2017.

Las principales preocupaciones con respecto del clima político en ese país son la política partidista y las tensiones en las relaciones con Rusia. La primera ha afectado la capacidad del Congreso de los Estados Unidos para aprobar reformas. Un reciente fracaso fue la ley de control de armas propuesto por el expresidente Barack Obama, lo cual ha generado un debate entre los Estados Unidos y los países aliados que son miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la las Naciones Unidas (ONU) sobre cuestiones relacionadas, entre otras, con la anexión rusa de Crimea, el papel de la ONU en la sociedad civil siria y las negociaciones con Irán sobre su programa nuclear.

De acuerdo con el reporte de un medio digital de negocios (Marketline, 2018), los Estados Unidos negociaron un acuerdo de libre comercio a gran escala con otras once naciones, conocido como Trans Pacific Partnership (TPP). Este acuerdo era una versión ampliada de un acuerdo de libre comercio existente entre Brunei, Chile, Nueva Zelanda y Singapur. Los otros países involucrados en las negociaciones fueron Japón, Australia, Canadá, Malasia, México, Perú y Vietnam. China y Corea del Sur también mostraron un gran interés en unirse a las negociaciones de acuerdos. El TPP, que estaba a punto de convertirse en el mayor acuerdo de libre comercio del mundo, no solo tenía la intención de abordar las barreras arancelarias y no arancelarias entre países relacionados y promover el comercio entre las naciones miembros, sino que también contenía disposiciones sobre leyes de propiedad. Esto último había recibido fuertes críticas de grupos de defensa y políticos de todos los estados miembros, quienes expresaron sus reservas sobre las disposiciones de los EE. UU. sobre la protección de los derechos de propiedad intelectual, pues, en su opinión, podían afectar a los productos farmacéuticos genéricos y hacer que la sanidad pública fuese costosa. El secreto que rodea las negociaciones también ha sido objeto de escrutinio, con académicos legales y políticos en los estados miembros que lo califican de antidemocrático. A pesar de estas críticas, las negociaciones progresaron.

En enero de 2017, el presidente Trump retiró a los Estados Unidos del TPP⁴, manteniendo así su compromiso de campaña electoral de negociar nuevos acuerdos comerciales bilaterales que generen empleos e industria en EE. UU. La retirada del TPP dio como resultado que EE. UU. cediera el liderazgo del orden comercial global a China. Es así como se formó la Asociación Económica Integral Regional, conocida por sus siglas en inglés RCEP, un acuerdo alternativo que, impulsado por el gobierno chino, se firmó en la Cumbre de la Asean el 20 de noviembre de 2020. En este acuerdo participa la mayoría de los países del TPP, sin la presencia, evidentemente, de los Estados Unidos. La importancia de RCEP es el fracaso del TPP y afectará la influencia de los Estados Unidos en el orden del comercio mundial.

⁴ CPP: Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica

Tabla 1. Análisis político del entorno general para los Estados Unidos

	Variables	Impacto probable en Guayakí
Oportunidades	Gobierno con fuerte mayoría en el Congreso	Al ser Trump un presidente republicano, las posibilidades de estancamientos políticos se reducen significativamente, pues su partido tiene mayoría en el Congreso. En consecuencia, se espera que las leyes más importantes sean aprobadas con más facilidad. Esto generará un mejor clima político en el país, beneficiando a la población y, por ende, a Guayakí.
	Salir de los acuerdos de libre comercio TPP	EE. UU. no está sujeto a los acuerdos del TPP y Guayakí puede mantener su independencia respecto de las limitaciones de ese tratado.
Amenazas	Tensos lazos con Rusia	De haber una guerra entre los Estados Unidos y Rusia, la economía del primero podría paralizarse en gran medida, perjudicando a Guayakí.
	Tensos lazos con Venezuela	Una guerra entre los Estados Unidos y Venezuela podría perjudicar enormemente a Guayakí. Venezuela es un país sudamericano y Guayakí extrae su materia prima de esa zona del mundo, lo cual podría llevar a una división en la región y al rompimiento de lazos con los EE. UU., quitándole a Guayakí su principal fuente de abastecimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.2 Entorno económico

Estados Unidos es una potencia mundial y tiene uno de los sistemas económicos más desarrollados del mundo. Aunque aún no se recupera del todo de la crisis de 2008, ha implementado una serie de mecanismos que le permiten brindar mejores y más confiables servicios bancarios. Estos controles bancarios garantizan una estabilidad económica, al menos en el corto plazo.

Según Marketline (2018), el crecimiento del PIB real se ha venido incrementando en los últimos años, ayudado por la confianza de los consumidores y las empresas. También ha habido un mayor crecimiento de los salarios y se espera que se mantenga la expansión económica. Por otra parte, la tasa de desempleo se ha reducido. El gasto del consumidor ha sido el pilar de este crecimiento, habiendo aumentado a una tasa anual de 4.8% en 2017. Según proyecciones, se espera que aumente este ritmo a un 5.1% en 2019. En cuanto a la confianza del consumidor, el índice también alcanzó un máximo de nueve años en noviembre de 2019, lo que indica una perspectiva positiva para el gasto del consumidor en el futuro próximo.

Tabla 2. Análisis económico del entorno general para Estados Unidos

	Variables	Impacto probable en Guayakí
Oportunidades	Crecimiento económico	Si aumenta la capacidad de gasto de las personas, estas podrían comprar más productos de Guayakí. Esta es una buena oportunidad para expandir el mercado y fortalecer la marca.
Amenazas	Movimientos de tipo de cambio desfavorables	A Guayakí le perjudicaría tremendamente las altas variaciones en el tipo de cambio, debido a que sus clientes manejan dólares y sus productores manejan otro tipo de moneda.

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.3 Entorno sociocultural

La población estadounidense goza de un alto nivel de vida. Se encuentra entre los 10 primeros países, entre 188, según el Informe de Desarrollo Humano 2016 de las Naciones Unidas. Tiene un extenso sistema de seguridad social que atiende a jubilados, discapacitados y desempleados. Estados Unidos está muy por delante de otros países. En efecto, su gobierno administra planes de seguro social, como Medicare y Medicaid, para proporcionar acceso de atención médica a las personas mayores y menos privilegiadas. En 2010, el expresidente Obama firmó la ley de atención médica, para proporcionar cobertura de salud asequible y de calidad a la población. Sin embargo, el presidente Trump prometió cancelarla, lo que podría resultar en una pérdida de cobertura de seguro para millones de personas.

Por otra parte, la distribución del ingreso en los Estados Unidos es la más desigual de todas las principales economías del mundo y el país corre el riesgo de sufrir una grave escasez de mano de obra, incremento de las tasas impositivas y aumento de los costos de seguridad social en las próximas décadas, debido al rápido envejecimiento de la población. A pesar de que la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS, por sus siglas en inglés) reportó 5.53 millones vacantes de empleo a fines de octubre 2016, alrededor de 10 millones de estadounidenses han estado desempleados o subempleados desde 2009. En julio de 2014, el Congreso aprobó la Ley de Innovación y Oportunidad de la Fuerza Laboral (WIOA, por sus siglas en inglés), que tiene como objetivo abordar la infame brecha de habilidades, al equipar a la fuerza laboral con las habilidades y la educación necesarias para satisfacer las necesidades de la mano de obra.

En cuanto a los conflictos sociales, según Marketline (2018), la victoria de Trump desencadenó una serie de incidentes de crímenes de odio. Hasta diciembre de 2016, solo en Nueva York hubo

360 crímenes. Los crímenes de odio son delitos específicos basados en raza, religión, etnia o sexualidad. Las sentencias exitosas también son raras, con solo 26 individuos condenados en 2015. Según la Oficina Federal de Investigaciones (FBI), el número de delitos de odio fue de 6.121 en 2016.

Tabla 3. Análisis sociocultural del entorno general en los Estados Unidos

	Variables	Impacto probable en Guayakí
Oportunidades	Centrarse en el desarrollo de la fuerza laboral	El gobierno de los Estados Unidos tiene el reto de mejorar el desarrollo de la fuerza laboral. Por mucho tiempo, los niveles de desempleo han sido muy altos. Si se logra esto, el beneficio no solo será para Guayakí, sino también para toda la sociedad.
Amenazas	Aumento de la delincuencia	Si no se reducen las tasas de criminalidad impulsadas por la discriminación, podría desgarrarse el tejido social de ese país, perjudicando a todo el ecosistema y, por ende, a Guayakí.

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología y la innovación son los impulsores clave de la economía estadounidense. El país es líder mundial en la producción de publicaciones científicas y tecnologías emergentes, como la biotecnología y la nanotecnología. Una gran proporción de su producción económica implica la aplicación de tecnologías sofisticadas, como la impresión 3D, que está siendo utilizada cada vez más por las empresas estadounidenses para la creación de prototipos y fabricación.

Una de las fortalezas de los Estados Unidos es contar con un sistema bien establecido de protección y cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual (DPI), que alienta la comercialización de la tecnología con facilidad. Sin embargo, el robo de propiedad intelectual por parte de países como China los está perjudicando. Sistemas de innovación, como biotecnología, alta tecnología y empresas farmacéuticas, que dependen en gran medida de la propiedad intelectual, están siendo copiados por otros países, lo que desmotiva a las empresas para gastar más en I+D.

Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno general para los Estados Unidos

	Variables	Impacto probable en Guayakí
Oportunidades	Desarrollo significativo en tecnologías emergentes	Guayakí debe aprovechar los nuevos inventos que apoyan el cuidado del medioambiente, buscando hacer más eficiente su cadena productiva, reduciendo así su huella de carbono y buscando materiales menos contaminantes para la distribución de sus productos.
Amenazas	Competencia de China	Estados Unidos es el líder a nivel mundial en tecnología; sin embargo, China está invirtiendo mucho en educación e investigación, lo que puede generar que en un mediano plazo las nuevas tecnologías salgan de ese país.

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.5 Entorno ecológico

El liderazgo económico de los Estados Unidos no se refleja en su desempeño ambiental, según los indicadores. Por ello, es indispensable que ponga mayor énfasis al aumento de la eficiencia en su gestión ambiental y uso de energía, mientras que asegura beneficios económicos.

Dado su estatus de superpotencia en la economía mundial, es necesario que sea más proactivo en la cooperación ambiental internacional, con un enfoque de protección del clima, la biodiversidad y la reducción en el uso de sustancias tóxicas.

Los Estados Unidos han sido objeto de escrutinio debido a sus prácticas dañinas de vertido de residuos en varias ocasiones. Residuos nucleares y desechos médicos se han vertido en el mar o en las costas de otras naciones, en desarrollo o desarrolladas. Esta práctica representa un peligro global y afecta especialmente a países que no cuentan con la tecnología para tratar dichos desechos. Estados Unidos es, también, uno de los pocos países que no han ratificado instrumentos que regulen la eliminación transfronteriza de desechos nucleares.

Tabla 5. Análisis ecológico del entorno general de los Estados Unidos

	Variables	Impacto probable en Guayakí
Oportunidades	Nuevas formas de hacer empresa	Guayakí forma parte de las denominadas empresas B y debe seguir en ese camino, liderando y representando ese gran cambio que el mundo necesita. Guayakí puede convertirse en el referente de su sector.
Amenazas	Prácticas hostiles de gestión de residuos	Es muy complicado para empresas como Guayakí mantener su propuesta en el tiempo en un país donde no hay políticas duras para el cuidado del medioambiente, porque pueden aparecer competidores con el mismo producto, pero con bajos estándares en cuanto al cuidado de este.

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.6 Entorno global

Los primeros años del siglo XXI han estado marcados por una serie de crisis económicas y eventos negativos, desde la crisis financiera mundial de 2008-2009, pasando por la crisis de la deuda soberana europea de 2010-2012, hasta los reajustes de los precios mundiales de los productos básicos de 2014-2016. A medida que se calman esas crisis, y las persistentes tensiones que las acompañaban, la economía mundial se ha ido fortaleciendo, lo cual ha permitido que haya un mayor margen de maniobra que permite reorientar las políticas hacia cuestiones de más largo plazo en el terreno de los avances económicos, sociales y ambientales para el desarrollo sostenible.

Según Marketline (2018), se estima que en 2017 el crecimiento económico mundial alcanzó el 3,0%, porcentaje que representa una fuerte aceleración frente al exiguo 2,4% de 2016 y que constituye la mayor tasa de crecimiento mundial registrada desde 2011. Los indicadores del mercado laboral siguen mejorando en un amplio número de países, y alrededor de dos tercios de los países del mundo han crecido más en 2017 que en el año anterior. A escala mundial, se espera que en 2019 el crecimiento se mantenga estable en un 3,0%.

Una amenaza fuerte, a nivel mundial, es el brote de la enfermedad coronavirus (Covid-19), que fue notificado por primera vez en Wuhan, China, el 31 de diciembre de 2019. Todavía no se sabe qué impacto tendrá en los próximos meses, sin embargo, de continuar su tendencia de crecimiento, puede paralizar las exportaciones a nivel mundial y, por ende, desacelerar la economía, lo cual perjudicaría directamente a Guayakí. La Organización Mundial de la Salud (OMS) está colaborando estrechamente con expertos mundiales, gobiernos y asociados para ampliar rápidamente los conocimientos científicos sobre este nuevo virus, rastrear su propagación y virulencia y asesorar a los países y las personas sobre las medidas que deben tomarse para proteger la salud y prevenir la propagación del brote.

Tabla 6. Análisis global del entorno general

	Variables	Impacto probable en Guayakí
Oportunidades	Nuevas generaciones	Cada vez más, las nuevas generaciones se toman más en serio el cuidado del medioambiente y son más responsables con sus acciones respecto de esto. Por ejemplo, evitan consumir productos que atenten abiertamente contra el medioambiente. Es indudable que el poder de las redes sociales ayuda mucho en esto. Guayakí es una empresa que está teniendo buena aceptación entre esas nuevas generaciones, aunque todavía hay mucho camino por recorrer.
	Conflicto entre países	Si las grandes potencias no asumen el liderazgo de una lucha frontal contra el calentamiento global, se van a seguir propagando guerras y destrucción. Todo esto haría que iniciativas como las de Guayakí pasen a segundo plano.
Amenazas	Coronavirus	De continuar su tendencia de propagación, pueden paralizarse las exportaciones a nivel mundial y, por lo tanto, desacelerarse la economía, lo cual perjudicaría directamente a Guayakí.

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.7 Conclusiones del macroentorno

Estados Unidos tiene una sólida estructura democrática. Cada uno de los estados tiene su propio poder legislativo y ejecutivo, que están integrados con las políticas nacionales. La capacidad del gobierno para combatir el terrorismo nacional e internacional es ejemplar, como lo demuestra la reducción de dichos ataques desde 2001, según estudios. Una de las principales preocupaciones con respecto del clima político actual es la intención del presidente Donald Trump de revertir una serie de políticas impuestas por el expresidente Obama, emitiendo órdenes ejecutivas para implementar muchas de sus promesas de campaña. Esto ha acarreado muchas críticas dentro de los Estados Unidos y en el exterior.

En el frente económico, EE. UU. tiene uno de los sistemas económicos más desarrollados del mundo y la economía sigue recuperándose de la crisis financiera. En 2008, el PIB creció un 2,25% y en 2017 las tasas de desempleo se redujeron a 4,35%. Además, la mejora en el sector bancario del país después de la crisis lo fortalece aún más y la situación del mercado laboral está mejorando. No obstante, la economía estadounidense enfrenta un dilema sobre el debilitamiento de la productividad laboral. Aunque la consolidación fiscal ha ayudado al gobierno federal de los EE. UU a reducir su déficit del gobierno general de 12.67% del PIB en 2009 a 4.94% del PIB en 2016, el gobierno debe mantener el control de su alta deuda pública.

La población estadounidense goza de un alto nivel de vida y su país está muy por encima de otros países en materia de seguridad social, sistema que atiende a jubilados, discapacitados y desempleados. La innovación de la fuerza laboral recientemente aprobada y la ley de oportunidades (WIOA, por sus siglas en inglés) apuntan a abordar la infame brecha de habilidades que equipara la fuerza laboral con las habilidades necesarias y las calificaciones educativas para satisfacer los requisitos del mercado laboral. Las ambiciosas reformas sanitarias del expresidente Obama han ayudado a más de 16 millones de personas sin seguro a tener coberturas de salud. Sin embargo, la distribución del ingreso en los Estados Unidos es la más desigual de todas las principales economías y el país enfrenta el riesgo de un crecimiento económico más lento, una grave escasez de mano de obra, aumento de las tasas impositivas e incremento de los costos de seguridad social en las próximas décadas, debido al rápido envejecimiento de la población.

La tecnología y la innovación son los impulsores clave de la economía estadounidense. El país es líder mundial en publicaciones científicas y tecnologías emergentes, como la biotecnología y la nanotecnología.

Estados Unidos debe aumentar la eficiencia de su gestión ambiental y el uso de la energía, dado su estatus de superpotencia económica en la esfera mundial. Debe ser más proactivo en la cooperación ambiental internacional, con un enfoque de protección del clima, conservación de la biodiversidad y reducción del uso de químicos tóxicos.

Una amenaza fuerte a nivel mundial es el brote de la enfermedad coronavirus (Covid-19), que fue notificado por primera vez en Wuhan, China, el 31 de diciembre de 2019. No se conoce el impacto que tendrá en los próximos meses, pero de continuar su tendencia de crecimiento, podría paralizar las exportaciones a nivel mundial y, por ende, desacelerar la economía, lo cual perjudicaría directamente a Guayakí.

2. Análisis del microentorno

En este segmento, se analizará la industria en la que compite Guayakí, para lo cual se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el objetivo de determinar su ventaja competitiva.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Guayakí forma parte de la industria de bebidas no alcohólicas, en la categoría de bebidas energizantes, perteneciendo al sector de bienes de consumo. El perfil del consumidor de bebidas energizantes se concentra en *millennials* de entre 18 y 34 años. El mercado está dominado

principalmente por dos marcas: Red Bull (35.1%) y Monster Energy (28.7%), según información obtenida de Statista (2020).

El crecimiento general de las bebidas energéticas se ve influenciado positivamente por los lanzamientos de nuevos productos y la distribución minorista ampliada. Los factores económicos y los cambios en la población adulta de los EE. UU. por edad y etnia / raza también son factores para el crecimiento del mercado. Un mercado cada vez más competitivo para los productos que aumentan la energía es quizás la mayor amenaza del mercado.

Según el reporte de Statista (2020), este es un mercado de 3.14 mil millones de dólares en ventas y una expectativa de crecimiento de 4% a 5% al 2022. Sin embargo, la tasa de crecimiento se ha desacelerado de forma constante y esto puede explicarse debido a la maduración y la consolidación del mercado.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis estratégico que muestra la existencia de productos que pueden sustituir a otro. Hace referencia a la rivalidad que se afronta, la amenaza de nuevos competidores, como aliarse con los proveedores para una mejor rentabilidad del sector, y ver si realmente se está llegando a los clientes y qué grado de lealtad tienen. Este análisis definirá el nivel de atractividad de la industria.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Durante los primeros años de operación, la empresa solo trabajó con productores de comunidades guaraníes de Paraguay. Sin embargo, con el crecimiento de la empresa, esto se fue expandiendo hasta Brasil. Consideramos que los productores sí tienen poder de negociación, pues brindan un producto de características especiales.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

N.º	Poder de negociación de proveedores	Puntaje
1	Diferenciación de insumos	3
2	Presencia de insumos sustitutos	5
3	Concentración de proveedores	2
4	Impacto de insumos en el costo o diferenciación	4
5	Importancia del volumen para el proveedor	2
	Promedio	3.2

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El perfil del consumidor de bebidas energizantes se concentra en *millennials* de entre 18 y 34 años, siendo ellos quienes impulsan el crecimiento del consumo saludable.

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

N.º	Poder de negociación de los clientes	Puntaje
1	Información del comprador	5
2	Volumen de compra	3
3	Identidad de marca	4
4	Precio/compras	3
5	Productos sustitutos	2
	Promedio	3.4

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La mayor parte del crecimiento del sector de bebidas energizantes ha sido impulsada por grandes marcas como Red Bull, Monster y Rockstar. Sin embargo, los jugadores pequeños ahora están comenzando a llenar nichos dentro de la categoría. Marcas como Dark Dog y Uptime se enfocan en cumplir con los requisitos de funcionalidad deseados para las bebidas energéticas, al tiempo que incorporan las tendencias de salud y bienestar. En general, esto ha resultado exitoso, con un crecimiento moderado registrado por estas marcas más pequeñas.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

N.º	Amenaza de nuevos competidores	Puntaje
1	Barreras de entrada	5
2	Diferenciación del producto	3
3	Economía de escala	3
4	Acceso a canales de distribución	4
5	Barreras legales	4
	Promedio	3.8

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia 2019.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El universo de productos sustitutos es muy variado, debido a que ahora hasta las clásicas bebidas gaseosas prometen dar unas dosis de energía y ser elaboradas bajas en azúcar, para cuidar la salud de los consumidores.

Tabla 10. Amenaza de los productos sustitutos

N.º	Amenaza de los productos sustitutos	Puntaje
1	Mejorar los canales de ventas	5
2	Aumentar inversión en marketing	3
3	Incrementar la calidad del producto	4
4	Diversificar la producción	3
5	Cambios en las preferencias	4
	Promedio	3.8

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia 2019.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Las dos marcas líderes que cubren la mayor parte del mercado, en sus distintas presentaciones, son Red Bull y Monster (ver en el anexo 2 las marcas líderes de bebidas energéticas en los Estados Unidos en el año 2020).

Tabla 11. Rivalidad entre los competidores

N.º	Rivalidad entre los competidores	Puntaje
1	Crecimiento de la industria	2
2	Diferencias del producto	3
3	Identidad de marca	4
4	Barreras de salida	4
5	Diversidad de competidores directos	5
	Promedio	3.6

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia 2019.

2.2.6 Conclusiones del microentorno

Después de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, se concluyó que la evaluación de los factores externos de las cinco fuerzas de Porter evidencia lo atractiva que resulta esta industria, debido a que hay proveedores disponibles y el cliente está migrando sus hábitos, por lo cual está dispuesto a cambiar. Si bien existe la amenaza continua de nuevos competidores y productos sustitutos, y la rivalidad es alta, principalmente entre los grandes, hay una ventana que hace viable que empresas pequeñas puedan desarrollarse en un mercado como este.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos permite evaluar el entorno en el que Guayakí opera. A continuación, se presenta una tabla donde se evalúan las oportunidades y las amenazas que afectan a la empresa.

Tabla 12. Matriz EFE de Guayakí

Factor determinante	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
1. Estabilidad política y económica en EE. UU.	0.05	1	0.05
2. Establecimiento de alianzas con nuevos proveedores	0.10	2	0.2
3. Crecimiento del sector de bebidas energéticas y consumo de millennials	0.05	4	0.2
4. Alianzas con empresas de distribución	0.15	4	0.6
5. Crecimiento y adopción de las empresas B como una propuesta viable	0.20	4	0.8
Amenazas			
1. Restricciones en la política de comercio exterior frente a países sudamericanos que afectan el abastecimiento	0.10	2	0.2
2. Fluctuaciones del tipo de cambio del dólar que encarecerá la materia prima en Sudamérica	0.05	2	0.1
3. Agresividad de competidores trasnacionales	0.05	1	0.05
4. Propagación del coronavirus, tanto en Estados Unidos como a nivel global	0.15	3	0.45
5. Presencia de nuevos competidores con enfoque en costos	0.10	4	0.4
Total	1.00		3.05

- 1 = Estrategia de la empresa no es efectiva para responder el factor.
 2 = Estrategia de la empresa es poco efectiva para responder el factor.
 3 = Estrategia de la empresa es efectiva para responder el factor.
 4 = Estrategia de la empresa es muy efectiva para responder el factor.

Fuente: Elaboración propia, 2019

El análisis da un resultado ponderado de 3.05, lo que indica que Guayakí aprovecha sus oportunidades y mitiga las amenazas de su entorno.

4. Conclusiones

Después de hacer el análisis externo, se puede concluir que la industria de bebidas en que compete Guayakí es competitiva y muy atractiva. También puede verse que se presentan diferentes amenazas que afectan a los Estados Unidos, principal mercado de Guayakí. Sin embargo, esas amenazas deben ser minimizadas con fortalezas. Guayakí debe concentrarse en posicionarse en su nicho de mercado y no pelear espacios con las grandes empresas trasnacionales.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

El presente capítulo permitirá conocer las fortalezas y las debilidades de Guayakí, lo cual permitirá a la empresa explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que el contexto actual le presenta. Se analizará la cadena de valor de la organización, para identificar las actividades estratégicas principales que garanticen el éxito de los objetivos organizacionales.

1. Modelo de negocio actual

Osterwalder y Pigneur (2011) definen al lienzo de modelo de negocio como una herramienta gráfica para el alineamiento estratégico. Guayakí pertenece al grupo de empresas tipo B, que no solo buscan el beneficio económico, sino también la solución de problemas socioambientales.

En ese sentido, se propone analizar a Guayakí con una versión modificada del lienzo estratégico para empresas B, tal como lo plantea Giselle Della Mea en el año 2016, que permite observar cómo se construyó la propuesta de valor enfocada en el propósito social de la empresa, punto principal para los socios.

En el anexo 3 se presenta el lienzo de modelo de negocio de la empresa Guayakí.

2. Evaluación de la cadena de valor actual

Porter (1985) define la cadena de valor como un modelo teórico que describe las actividades que se realizan y generan dentro de una organización empresarial y que nos permitirá identificar cuáles generan ventaja competitiva.

Las actividades primarias y de apoyo que impactan de manera decisiva la ventaja competitiva de la empresa son el trabajo conjunto con las comunidades, el abastecimiento de hoja de yerba mate de calidad, la red de proveedores con comercio justo, el uso de envases reciclables para la producción de bebidas energizantes y los eventos de concientización y promoción de la conciencia de conservación.

En el anexo 4 se presenta la cadena de valor de Guayakí. A continuación, se detallan las actividades más importantes:

2.1 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que agregan valor al producto, pero no de manera directa, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

Tabla 13. Actividades de apoyo

Actividad	Situación	Fortaleza / Debilidad
Infraestructura	Obtención de categoría de empresa tipo B	Fortaleza
	Responsabilidad social alineada con la misión y la visión	Fortaleza
	Alta dirección con experiencia	Fortaleza
	Sistema de aprovisionamiento por parte de las comunidades	Fortaleza
	Desarrollo de comunidades	Fortaleza
	Respaldo financiero	Fortaleza
Recursos humanos	Programas de capacitación para cebadores	Fortaleza
	Activa participación en trabajo voluntario por parte de los colaboradores de la oficina central	Fortaleza
	Igualdad de condiciones y oportunidades laborales para mujeres	Fortaleza
Investigación y desarrollo	Desarrollo de nuevos productos alternativos a base de yerba mate	Debilidad
	Nuevos empaques que reduzcan aún más la huella de carbono	Debilidad
Aprovisionamiento	Insumos de calidad con alto precio	Debilidad
	Limitada red de proveedores con comercio justo	Debilidad
	Formación y capacitación de proveedores	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.2 Actividades primarias

Las actividades primarias, también conocidas como actividades de línea, son aquellas que están en directa relación con la producción y lo referente a la comercialización del producto.

Tabla 14. Actividades primarias

Actividad	Situación	Fortaleza / Debilidad
Logística de entrada	Recepción de materia prima, conservación óptima de la materia prima y cumplimiento de los estándares internacionales	Fortaleza
	Alta volatilidad en el precio de los insumos por parte de comunidades	Debilidad
Operaciones	Producción de bebidas energizantes, uso de envases reciclables, políticas de cero desperdicio y desarrollo de proveedores	Debilidad
Logística de salida	Distribución de bebidas energizantes a la red de tiendas <i>retail</i>	Fortaleza
	Red de vehículos eléctricos que reducen el impacto ambiental	Fortaleza
Marketing y ventas	Posicionamiento de la marca como alternativa saludable en el mercado de bebidas energizantes	Fortaleza
	Fomento de eventos artísticos que refuercen el compromiso con el beneficio socioambiental	Fortaleza
	Red de amigos de Guayakí conformado por jóvenes artistas de todas las disciplinas que representan la marca y generan contenido que concientiza en las redes sociales	Fortaleza
Servicio	Programa de fidelización de jóvenes estudiantes como embajadores de la marca en público objetivo (ambaceadores)	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2019

3. Organigrama

El CEO es Chris Mann, quien forma parte del grupo semilla y uno de los fundadores de Guayakí. Él tiene una serie de personas que le reportan directamente, como se muestra en el gráfico a continuación. Adicionalmente, con base en los modelos organizacionales de Mintzberg (1991), se puede identificar que Guayakí posee una configuración maquina. Sin embargo, también se muestra como una empresa innovadora, porque siempre está preocupada por mejorar sus procesos y reducir su huella de carbono.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa de acuerdo con el caso



Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Análisis de áreas funcionales

A continuación, se describirán las áreas funcionales de la empresa para conocer el alcance de cada una y considerar si sería necesario proponer algún cambio en sus funciones.

4.1 Finanzas

El área de finanzas usa los estados financieros para la toma de decisiones al momento de invertir y vela por el logro de los objetivos financieros, cuidando la estabilidad de la empresa y ayudando a que esta no pierda su valor, sino más bien que la incremente periodo a periodo.

4.2 Marketing y ventas

El área de marketing y ventas tiene la función de lograr los objetivos de ventas que requiere la compañía, desde las estrategias de producto, precio, plaza y promoción. Asimismo, es responsable de no solo asegurar la captación de nuevos clientes, sino también ayudar a su fidelización, para que sean compradores recurrentes. A fin de lograr esto, lanza campañas que agreguen valor a los clientes y marquen tendencia.

4.3 Recursos humanos

El área de recursos humanos tiene bajo su responsabilidad el reclutamiento y la selección de nuevos talentos para las diferentes áreas y, además, se encarga de que los diferentes actores tengan los recursos necesarios para que puedan cumplir con su labor de forma satisfactoria.

Adicionalmente, vela por mantener un buen clima laboral, que va de la mano con la cultura y los estilos de vida de Guayakí.

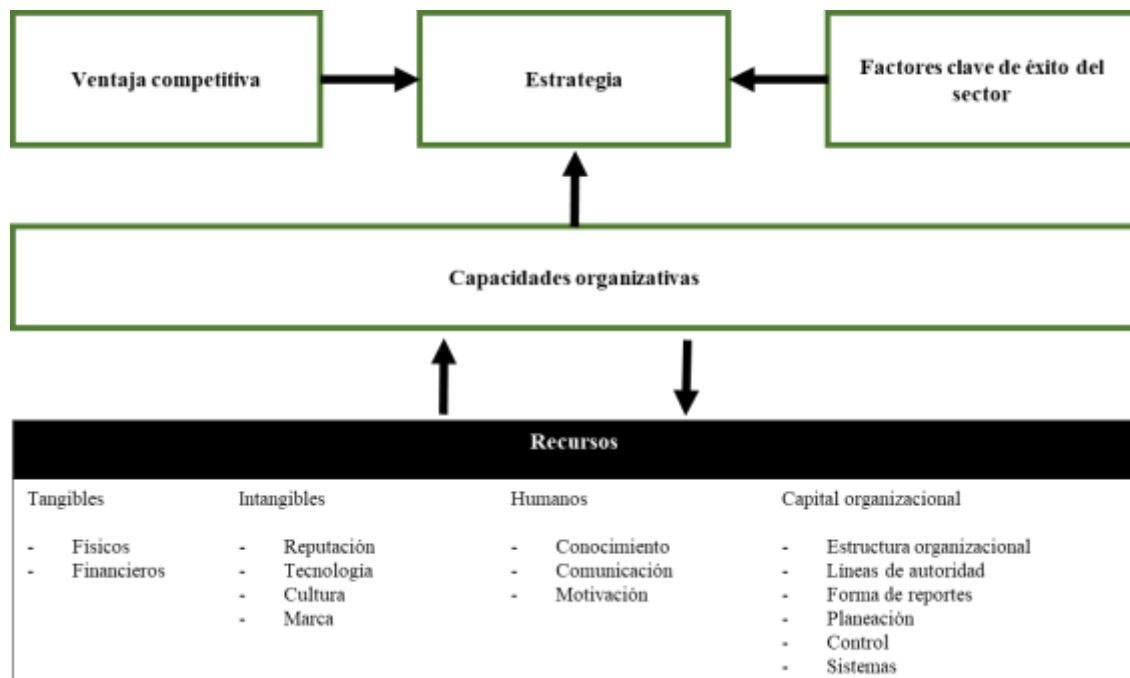
4.4 Operaciones

El área de operaciones se encarga, principalmente, de la producción de Guayakí. Es una de las áreas centrales, porque es el corazón de la empresa. Se encarga del proceso de recolección de la materia prima, el envío a un proceso de producción y, finalmente, tener el producto listo para su distribución. Esta área pone bastante énfasis en la calidad y en la mejora continua de sus procesos.

5. Análisis de recursos y capacidades

«El análisis de la capacidad estratégica de una organización es importante, evidentemente, cuando se trata de averiguar si los recursos y las competencias se ajustan al entorno en el que se mueve la organización, y si existen oportunidades y amenazas» (Johnson y Scholes 2001:135).

Gráfico 2. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Grant (2006)

En los siguientes puntos, se presentará el análisis de recursos y de capacidades⁵ de Guayakí, con los respectivos pesos de importancia estratégica y fortalezas relativas. Esta identificación de capacidades servirá como entrada para el posterior análisis de la matriz VRIO.

⁵ La clasificación está hecha en un rango del 1 al 10, comparándola con la competencia directa.

5.1 Recursos

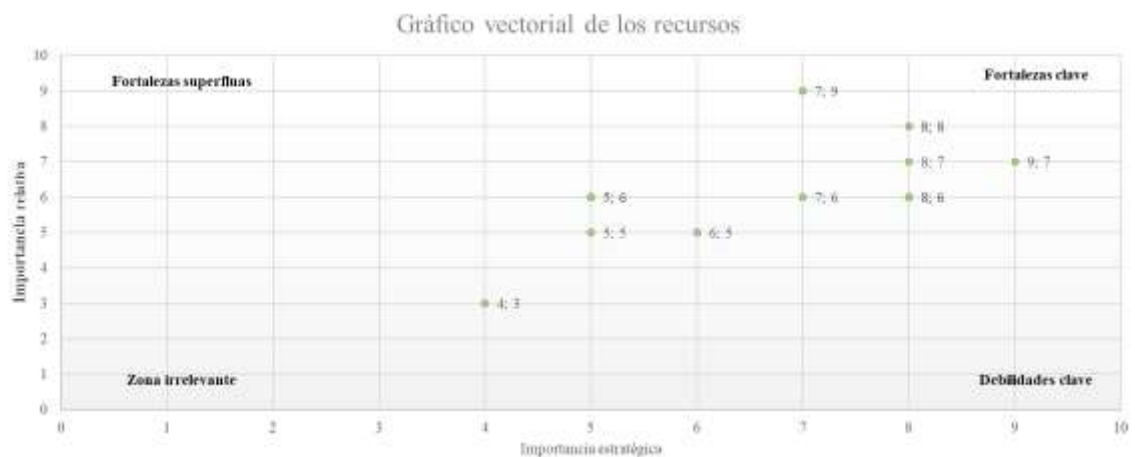
En la siguiente tabla, se muestran los recursos principales de Guayakí.

Tabla 15. Análisis de los recursos

N.º	Recursos	Tipo	Importancia estratégica	Fortalezas relativas
R1	Capital de trabajo	Tangible	8	8
R2	Empleo de materia prima sembrada bajo sombra	Tangible	9	7
R3	Alianzas con las comunidades	Tangible	5	6
R4	Cadenas de distribución con impacto mínimo al medioambiente	Tangible	8	7
R5	Planta y equipos	Tangible	6	5
R6	Tecnología de la empresa	Tangible	7	6
R7	Cultura organizacional asociada a sostenibilidad	Intangible	7	9
R8	Prestigio de la marca asociado a calidad	Intangible	8	6
R9	Reputación de la empresa	Intangible	8	8
R10	Personal motivado y capacitado	Humanos	5	6
R11	Estructura organizacional eficiente	Organizacional	8	6
R12	Procesos adecuados de aseguramiento de calidad y conservación del medioambiente	Organizacional	5	5
R13	Comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsables	Organizacional	4	3

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Grant (2006)

Gráfico 3. Análisis gráfico vectorial de los recursos



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Grant (2006)

Considerando la valoración obtenida en el gráfico anterior, los recursos se ubican de acuerdo con la valoración en fortaleza relativa, resaltándose el hecho de que es un modelo diferente, principalmente por su materia prima, la cual es sembrada bajo sombra para cuidar el medioambiente, su cultura organizacional y el trabajo que se desarrolla con las comunidades, que hace que sea un modelo difícil de copiar, lo cual eleva las barreras de ingreso de nuevos competidores.

5.2 Capacidades

Toda empresa puede contar con los mejores recursos, pero esto no sirve de mucho si no tiene las capacidades para sacarle su máximo potencial, haciendo que esas capacidades se alineen la estrategia.

Tabla 16. Análisis de las capacidades

N.º	Capacidades	Recursos
C1	Capacidad de innovar en recursos y productos	R1, R2, R6, R10
C2	Capacidad de construir y mantener relaciones de confianza con proveedores	R1, R3, R4
C3	Capacidad de promover el desarrollo de proveedores	R1, R6, R3
C4	Capacidad de brindar un producto de calidad a los clientes	R1, R8, R9, R10, R12
C5	Capacidad de comunicación sobre los beneficios del producto	R1, R13

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Grant (2006).

6. Matriz VRIO

Luego de analizar los recursos y las capacidades de Guayakí, se utilizará la matriz VRIO, propuesta por Barney y Hesterly (2015), para identificar cuáles son las competencias centrales de la organización. Esta matriz evalúa las capacidades de la empresa en función de cuatro criterios que son esenciales para la construcción de una ventaja competitiva sostenible, permitiendo determinar si son competencias centrales y si conducen a ventajas competitivas.

Tabla 17. Matriz VRIO

N.º	Capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas
C1	Capacidad de innovar en recursos y productos	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
C2	Capacidad de construir y mantener relaciones de confianza con los proveedores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
C3	Capacidad de promover el desarrollo de los proveedores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
C4	Capacidad de brindar un producto de calidad a los clientes	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
C5	Capacidad de comunicación sobre los beneficios del producto	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Barney y Hesterly (2015)

Del análisis VRIO se desprende que las competencias centrales, que son fuente de ventaja competitiva de Guayakí, son las siguientes: capacidad para construir y mantener buenas relaciones con los proveedores, disposición a pagar más, pero por productos de calidad que cuiden el medioambiente y capacidad de desarrollar a los proveedores. Esto permite demostrar que Guayakí puede ser una empresa rentable y que cuida el medioambiente y la sociedad.

7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Como resultado del análisis de la cadena de valor, así como de los recursos y las capacidades de Guayakí, se elaboró la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). La elaboración de esta matriz permite evaluar las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 18. Matriz EFI de Guayakí

Factor determinante	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Marca reconocida por el cuidado de la sociedad y el medioambiente	0.05	3	0.15
2. Planta de procesamiento eficiente	0.15	4	0.6
3. Desarrollo de comunidades	0.20	3	0.6
4. Empleados motivados	0.05	3	0.15
5. Buenas relaciones con las comunidades	0.10	4	0.4
Debilidades			
1. Número limitado de comunidades con producción bajo sombra y con estándares de comercio justo	0.10	2	0.2
2. Producción de bebidas energizantes con latas de aluminio	0.15	1	0.15
3. Alta volatilidad en el precio de los insumos por parte de comunidades	0.05	2	0.1
4. Mano de obra calificada	0.05	2	0.1
5. Insumos de calidad con alto precio	0.10	2	0.2
Total	1.00		2.65

1 = Estrategia de la empresa no es efectiva para responder el factor.

2 = Estrategia de la empresa es poco efectiva para responder el factor.

3 = Estrategia de la empresa es efectiva para responder el factor.

4 = Estrategia de la empresa es muy efectiva para responder el factor.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El resultado del total ponderado de la matriz EFI es de 2.65, que indica que Guayakí cuenta con una posición interna sólida que capitalizará sus fortalezas, minimizando el impacto de sus debilidades. Sus fortalezas internas principales son su marca, sus empleados y su buena relación con los proveedores

8. Conclusiones

Las principales fortalezas de Guayakí son la capacidad de desarrollar proveedores y de construir y mantener relaciones de confianza con ellos. Por ende, estas fortalezas deben apalancarse para marcar un posicionamiento claro respecto del resto de los competidores que dominan el mercado.

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

El presente capítulo determinará el nivel de demanda de Guayakí en el periodo 2020-2024. Para ello, se analizará el crecimiento del mercado actual de bebidas energizantes y el potencial de crecimiento de los nuevos mercados.

1. Metodología

El presente estudio se realizó mediante la investigación de fuentes secundarias, como páginas web, revistas especializadas, libros de texto y estudios públicos y privados. Dado el tamaño y la ubicación geográfica de la empresa, estas representan restricciones para el uso de fuentes primarias y la disponibilidad de la información.

2. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda en el periodo 2020-2024, se proyectarán las ventas actuales de la empresa de acuerdo con la tasa de crecimiento del sector. Como supuesto, las ventas anuales históricas de Guayakí consignadas en el caso pertenecen únicamente al estado de California.

Tabla 19. Ventas anuales históricas de Guayakí

Año	2007	2008	2014	2015	2016	2017
Ventas anuales (en millones de USD)	7.3	11.8	27.0	38.0	49.0	60.0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Guayakí opera en el mercado de bebidas energéticas en los Estados Unidos. De acuerdo con Statista (2020), este es un mercado de 3.14 mil millones de dólares y, según el estudio de mercado global de bebidas energéticas publicado por la consultora Growth Market Reports (GMR), la región de Norte América, conformada por los Estados Unidos y Canadá, crecerá a una tasa compuesta anual (CAGR) de 6,5% durante el período 2019-2027. El mercado estará impulsado por factores tales como el incremento de las preferencias por bebidas que brindan energía de forma instantánea, atletas que buscan incrementar su rendimiento físico y mayor demanda de consumidores adolescentes.

Aplicando la tasa compuesta anual de crecimiento a las ventas de Guayakí, se presenta la tabla 20 con las proyecciones para el periodo 2020-2024.

Tabla 20. Ventas anuales proyectadas de Guayakí (2018-2024)

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas anuales (en millones de USD)	60.0	63.9	68.1	72.5	77.2	82.2	87.5	93.2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Considerando el crecimiento proyectado del sector y la demanda de Guayakí, se concluye que la empresa continuará con su tendencia de crecimiento positiva y que podrá incrementar su participación de mercado en California.

3. Selección de mercado potencial

El mercado potencial de Guayakí se definirá con base en el perfil y el comportamiento del consumidor, el nivel de concentración de la población del perfil de consumidor a nivel geográfico y la cobertura de los canales de distribución que garanticen el éxito del plan de expansión.

3.1 Perfil del consumidor

En esta sección se describirá las características demográficas y motivacionales de los consumidores de Guayakí para el mercado de los Estados Unidos.

3.1.1 Millennials

El consumo de bebidas energizantes se concentra en millennials⁶ de entre 23 y 38 años. Según la Oficina del Censo de los Estados Unidos (2017), el 22% de la población pertenecía a este grupo etario. La tabla 21 incluye los estados con mayor concentración poblacional de millennials, quienes son los principales consumidores de Guayakí.

Tabla 21. Población estimada de millennials y concentración respecto del total nacional al 2019

Estado	Población de millennials	Porcentaje respecto del total nacional
California	9.608.421	13.0%
Texas	6.900.416	9.4%
Nueva York	4.513.866	6.1%
Florida	4.485.476	6.1%

Fuente: Elaboración propia, 2019, con data de la Oficina de Censos de los Estados Unidos (2017)

La Oficina de Censos de los Estados Unidos también brinda información sobre la tasa de crecimiento poblacional del grupo etario entre 23 a 38 años, lo que permitirá proyectar la población de millennials para cada uno de los estados hasta el 2024.

⁶ Definición de Strauss y Howe, población nacida entre los años 1981 y 1996.

Tabla 22. Proyección de crecimiento poblacional por estado (2019-2024)

Estado / Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Texas	6.744.717	6.776.925	6.809.450	6.854.451	6.880.754	6.900.416
Nueva York	4.412.016	4.433.085	4.454.361	4.483.798	4.501.004	4.513.866
Florida	4.384.267	4.405.203	4.426.346	4.455.597	4.472.695	4.485.476
Tasa de crecimiento (%)	0.5%	0.5%	0.5%	0.7%	0.4%	0.3%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la tabla anterior, los estados más atractivos para desarrollar nuevos mercados, por su alta concentración poblacional de millennials, son Texas, Florida y Nueva York, dado que la empresa ya se encuentra operando en California.

3.1.2 Comportamiento de consumo de los millennials

Las principales características que definen el comportamiento de consumo de los millennials son las siguientes:

- **Quieren más opciones:** los millennials esperan una amplia gama de productos de los cuales escoger; diferentes alternativas que se ajusten a sus necesidades.
- **Saludables:** se preocupan por el contenido de azúcar en las bebidas energizantes, pero valoran los beneficios de la vitamina B y la taurina para mantener el enfoque mental y evitar el cansancio físico.
- **Informado:** hacen uso intensivo del internet como fuente de información instantánea.
- **Socialmente responsables:** de acuerdo con la encuesta de comida y salud 2015 de la International Food Information Council Foundation, siete de cada diez millennials reflexionan respecto de si sus alimentos y bebidas se producen de una manera ambientalmente sostenible.

3.1.3 Definición de millennials con consciencia verde

A continuación, se detallan las características que definen al consumidor del mercado objetivo de Guayakí: millennials con consciencia verde.

- **Características demográficas:** según reporte de la consultora Mintel (2015), el 61% de los millennials consume bebidas energéticas. Por otra parte, Statista (2016) destaca que, entre las principales razones para su consumo entre la población de 18 a 39, están las siguientes: para despertarse o quedarse despierto, para incrementar el rendimiento mental, para mantener la concentración por más tiempo y para incrementar el rendimiento físico.
- **Preferencias por productos naturales:** de acuerdo con la encuesta de productos nuevos, realizada por IRI (2018) publicado en la revista Beverage Industry, más del 25% de los

millennials valoran los beneficios naturales y esto influye significativamente en su interés por probar nuevas bebidas.

- **Frecuencia de consumo:** el consumo de bebidas energéticas ha experimentado cambios importantes en los últimos años. Cerca del 50% las consume varias veces a la semana, especialmente durante las primeras horas del día. En la tabla 23 se observa la frecuencia de consumo semanal de bebidas energizantes en los Estados Unidos por rango de edad (Statista, 2016).

Tabla 23. Frecuencia de consumo semanal de bebidas energéticas en Estados Unidos (2016)

Veces por semana / Rango de edad	18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 69
Menos de una vez	10%	3%	7%	16%
1	12%	5%	10%	10%
2	13%	9%	11%	18%
3	19%	18%	20%	22%
4	16%	20%	16%	14%
5	16%	22%	20%	11%
6	6%	12%	5%	2%
7	8%	11%	11%	7%
Consumo semanal promedio	3.3	4.2	3.6	2.8

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Statista (2016).

Para el análisis, se considerará la frecuencia de consumo del rango de 30 a 39 años, con un promedio de 4 latas por semana, para estimar el consumo mensual per cápita. Extrapolando las 48 semanas que existen en el año, se obtiene un consumo anual de 192 latas por persona.

- **Capacidad de compra:** de acuerdo con el estudio de ingresos y pobreza en los Estados Unidos, realizado por el Centro de Investigación Pew (2018), los hogares millennials, encabezados por personas de 22 a 37 años, tienen un ingreso promedio de \$ 69.000 anuales, superior a años anteriores, lo que demuestra una mayor capacidad de compra de los consumidores para adquirir productos que sean sostenibles y con componentes naturales de un mayor valor monetario.

Tabla 24. Precios de bebidas energizantes en el mercado (presentación en lata de 16 oz)

Descripción	Precio unitario
Guayakí Yerba Mate	2.79
Rockstar Double Strength Energy Drink	1.59
Monster Energy Original	2.09
Red Bull Energy Drink	3.49

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Establecimientos de consumo:** según información de Statista (2016), los principales canales donde adquieren bebidas energéticas los millennials son los supermercados (79%) y las tiendas de conveniencia (55%). En la tabla 25 se observa las principales tiendas de conveniencia de los Estados Unidos al 2019, según publicación de Convenience Store Products Magazine (2020).

Tabla 25. Tiendas de conveniencia por número de locales en los Estados Unidos al 2019

Tienda de conveniencia	N.º de tiendas en los Estados Unidos
7-Eleven	9.364
Couche -Tard	5.933
Speedway	3.900
Casey's General Store	2.181

Fuente: Elaboración propia (2020), basada en Convenience Store Products Magazine (2020)

Para continuar con el proceso de expansión de Guayakí, se comercializará a través de las tiendas 7-Eleven, considerando que es la principal cadena de tienda de conveniencia de los Estados Unidos y además ofrece ventajas para el público objetivo, como la accesibilidad.

3.2 Estimación del mercado y proyección de ventas

Para estimar el mercado potencial de Guayakí, se definió que el perfil del consumidor serían los millennials con conciencia verde, quienes se caracterizan por preferir productos con etiqueta limpia, eco amigables y están dispuesto a pagar por estos productos. En la tabla 26 se observa el número de millennials con conciencia verde del mercado objetivo, los estados de Texas, Nueva York y Florida para el periodo de análisis 2020-2024. Para estimar el porcentaje de captación que tendrá Guayakí en dichos estados, se decidió utilizar la participación de mercado histórica del 2015 al 2017 en California y mantener el ritmo de crecimiento para los siguientes dos periodos.

Finalmente, sobre la base de este mercado potencial y el volumen de venta en unidades, considerando un consumo anual de 192 latas por persona y un precio de 2.79 dólares por lata, se obtiene el nivel de ventas en dólares para el periodo 2020-2024.

Tabla 26. Ventas anuales estimadas de Guayakí para los estados de Texas, Nueva York y Florida para el periodo 2020-2024

Año	Millennials con conciencia verde	Captación de mercado (%)	Mercado potencial (en número de personas)	Ventas (en unidades)	Ventas (USD)*
2020	2.381.320	1.4%	32.318	6.205.017	17.311.998
2021	2.392.749	1.7%	40.761	7.826.069	21.834.732
2022	2.408.562	2.0%	48.503	9.312.480	25.981.821
2023	2.417.804	2.3%	56.190	10.788.415	30.099.678
2024	2.424.713	2.6%	63.873	12.263.557	34.215.324

Fuente: Elaboración propia, 2019

* Expresado en millones de dólares considerando un precio de 2.79.

En la tabla 27 se muestra el aporte de ventas en el estado de California por el nuevo canal de tiendas de conveniencia.

Tabla 27. Ventas anuales estimadas de Guayakí por el nuevo canal de ventas en California (2020-2024)

Año	Millennials con conciencia verde	Captación de mercado (%)	Mercado potencial (en número de personas)	Ventas (en unidades)	Ventas (USD)*
2020	1.439.061	1.4%	19.530	3.749.769	10.461.855
2021	1.445.968	1.7%	24.632	4.729.390	13.194.999
2022	1.455.524	2.0%	29.311	5.627.647	15.701.136
2023	1.461.109	2.3%	33.956	6.519.573	18.189.609
2024	1.465.284	2.6%	38.599	7.411.020	20.676.745

Fuente: Elaboración propia, 2019

* Expresado en millones de dólares considerando un precio de 2.79

A partir de lo revisado en esta sección, se estimarán las ventas de Guayakí para el periodo 2020-2024, considerando la proyección de ventas del mercado actual, el aporte de ventas en California por el nuevo canal de tiendas de conveniencia y los nuevos mercados.

Tabla 28. Ventas anuales estimadas de Guayakí (2020-2024)

Año	Ventas mercado actual (USD)	Ventas en nuevos mercados (USD)	Ventas totales (USD)	Tasa de crecimiento total (%)
2019	68.053.500	-	68.053.500	6.5%
2020	82.938.832	17.311.998	100.250.830	47.3%
2021	90.382.980	21.834.732	112.217.712	11.9%
2022	97.906.336	25.981.821	123.888.157	10.4%
2023	105.738.146	30.099.678	135.837.824	9.6%
2024	113.915.937	34.215.324	148.131.262	9.1%

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Conclusiones

La investigación de mercado en los Estados Unidos demuestra que el consumo de bebidas energizantes es determinado por los millennials y presentan expectativas de crecimiento positivas. Guayakí proyecta crecer en 6.5%, de acuerdo con el sector, y lograr un aporte de por lo menos 20% respecto de sus ventas, al expandirse en nuevos mercados gracias a la alianza estratégica con 7-Eleven. De esta forma, se estima una tasa de crecimiento anual compuesta en ventas de 16.8% para el periodo 2020-2024.

Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024

En el presente capítulo se formulará la estrategia a seguir para los próximos cinco años y se definirá la misión y la visión de la empresa, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Finalmente, se identificará la estrategia competitiva de Guayakí.

1. Visión

Se propone la siguiente visión para el año 2024.

«Nuestra visión sostiene que la cultura de la yerba mate será la base de nuestro modelo de negocio impulsada por el mercado para regenerar los ecosistemas y crear comunidades vibrantes».

2. Misión

Guayakí no presenta una declaración oficial sobre su misión; sin embargo, de lo revisado en el caso y la literatura sobre el emprendimiento Guayakí, se identifica que la misión de esta empresa es la siguiente:

«Somos una empresa que busca ofrecer a nuestros clientes una experiencia gratificante a base de yerba mate cultivada bajo sombra y de producción orgánica, bajo los estándares de comercio justo y sostenibilidad, que cuidará del medioambiente y velará por el bienestar de las comunidades que cultivan el producto».

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Garantizar el crecimiento sostenible de Guayakí, generando beneficios económicos, apoyando el desarrollo de las comunidades agrícolas y la conservación de la selva tropical sudamericana.

3.2 Objetivos estratégicos

Se definen los objetivos estratégicos alineados con la responsabilidad social y ambiental de Guayakí, con el objetivo de generar valor a los grupos de interés.

- **Objetivo estratégico de rentabilidad:** asegurar un EBITDA de 40% para el primer año y de 41% para los cuatro años siguientes.
- **Objetivo estratégico de crecimiento:** alcanzar una tasa compuesta anual de crecimiento en ventas de 15% para el periodo 2020-2024.
- **Objetivo de estratégico de sostenibilidad:** mantener la huella de carbono negativa en 28 toneladas de dióxido de carbono por cada 10 millones de dólares en ventas.

4. Modelo de negocio 2020-2024

En el anexo 5 se muestra el nuevo modelo de negocio propuesto para Guayakí para el periodo 2020-2024. En este nuevo modelo se quiere mantener la cultura Guayakí y hacer énfasis en el nuevo enfoque de posicionarse como una opción de bebida energética saludable.

5. Cadena de valor 2020-2024

El impacto en la cadena de valor es mínimo respecto de la cadena de valor actual. En el anexo 6 se detallan los cambios realizados para el periodo 2020-2024.

6. Estrategia competitiva para el periodo 2020-2024

De acuerdo con Porter (2005), Guayakí presenta una estrategia de enfoque en diferenciación, dado que se diferencia del resto de competidores por sus bebidas energéticas saludables 100% orgánicas, la alta calidad de su materia prima, la sostenibilidad de su modelo de negocio y su visión de regeneración impulsada por el mercado.

Gráfico 4. Matriz de estrategia competitiva

		Ventaja competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance objetivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Porter (2005)

Otro aspecto diferenciador de Guayakí es la preocupación por sus proveedores y su involucramiento con ellos, desplegando iniciativas enfocadas en la preservación de sus tierras, brindando ingresos dignos a sus pobladores y fomentando el comercio justo.

La empresa busca fidelizar a sus clientes al identificarlos como un segmento de consumidores informados y con valores, preocupados por la conservación del medioambiente y el impacto que tienen las empresas en el bienestar de las poblaciones nativas.

Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia

En el presente capítulo se analizarán objetivamente diferentes estrategias y se escogerán las más adecuadas para Guayakí. Para esto se utilizará el modelo para formulación de estrategias de David (2013), el cual, en la primera etapa, recoge las matrices EFE, EFI y MPC, donde se busca información para formular las estrategias. En la segunda etapa se recogen las matrices FODA, PEYEA y la matriz de estrategia principal, para generar estrategias viables. Finalmente, en la tercera y última etapa, se utiliza la matriz cuantitativa de planificación estratégica para seleccionar las estrategias finales.

1. Generación de estrategias

1.1 Matriz FODA cruzado

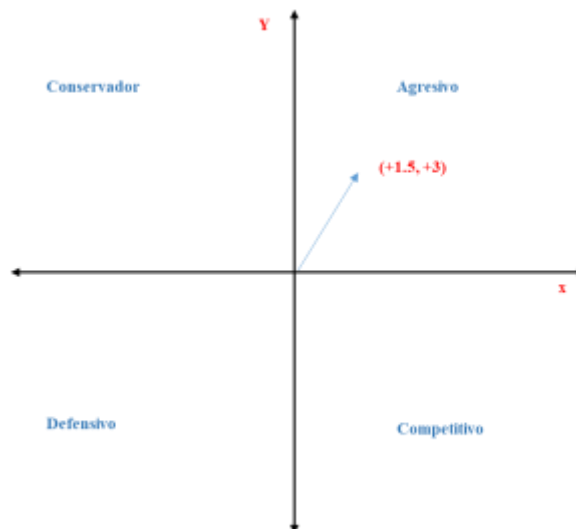
A partir del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se ha desarrollado la matriz FODA cruzado (David, 2013), que nos permitirá definir cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas - oportunidades), estrategias DO (debilidades - oportunidades), estrategias FA (fortalezas -amenazas) y estrategias DA (debilidades - amenazas) (ver anexo 7).

1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Con base en la matriz PEYEA, se va a recomendar cuál se considera debe ser la posición de la estrategia de Guayakí: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. Para la elaboración de esta matriz se recogen, como entradas, las matrices EFE y EFI (ver anexo 8).

Finalmente, en el siguiente gráfico, se observa que Guayakí se posiciona en el cuadrante superior derecho. Se utilizará las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Gráfico 5. Matriz PEYEA de Guayakí

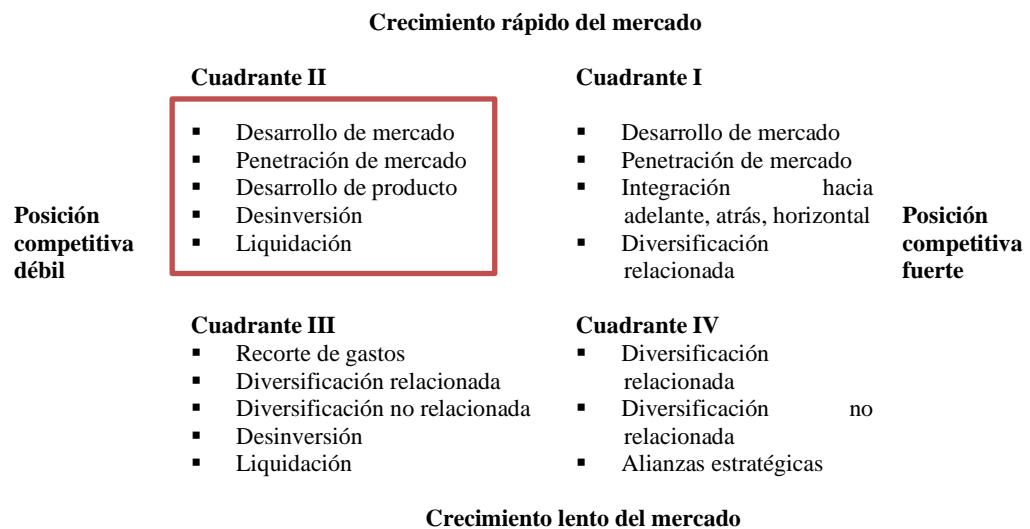


Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David (2013)

1.3 Matriz de la estrategia principal (MEP)

Esta matriz facilita la formulación de diferentes estrategias sobre la base del cuadrante en que se ubique la empresa, considerando las siguientes dimensiones de posición: competitiva y de crecimiento en el mercado. En el gráfico, la matriz refleja que la empresa se ubica en el cuadrante II, debido a que tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Esto se debe a que se encuentra frenada por la duda de cómo seguir creciendo, respetando su cultura. Según David (2013), las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria este creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad.

Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Selección de estrategia

2.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz permite ordenar y calificar de forma cuantitativa las estrategias para Guayakí, según David (2013). (Ver anexo 9).

3. Estrategia seleccionada

Sobre la base de los resultados obtenidos, se ve que las estrategias de FO (desarrollo y penetración de mercado) y FA (desarrollar alianzas estratégicas) brindan la posibilidad de que Guayakí siga creciendo, pero manteniendo su esencia.

4. Conclusiones

En conclusión, se aplicarán las estrategias de FO (desarrollo y penetración de mercado) y FA (desarrollar alianzas estratégicas) que brindan la posibilidad de que Guayakí siga creciendo, pero manteniendo su esencia. Específicamente, se incrementarán los puntos de venta en California, se desarrollará nuevos mercados en los estados de Nueva York, Florida y Texas y se hará alianzas estratégicas con tiendas de conveniencia y alianzas con operadores logísticos.

Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social

En el presente capítulo se desarrollarán todos los planes del proyecto que permitan cumplir con los objetivos planteados.

1. Plan de marketing

El presente plan de marketing permitirá incrementar las ventas mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercado, así como el posicionamiento de la marca basado en la propuesta de valor de la empresa.

1.1 Objetivo general

Alcanzar una tasa compuesta anual de crecimiento en ventas de 15% para el periodo 2020-2024, aplicando estrategias de penetración y desarrollo de mercado, y mantener y consolidar el posicionamiento de la marca.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de corto y largo plazo para alcanzar el objetivo general planteado se describen a continuación.

Tabla 29. Objetivos específicos de marketing

Variable	Corto plazo (2020)	Mediano plazo (2021 - 2024)
Penetración y desarrollo de mercado	Incrementar las ventas sobre el 40% para los estados de California, Nueva York, Florida y Texas en el año 2020.	Mantener un promedio anual de ventas en 10%, para los estados de California, Nueva York, Florida y Texas en el periodo 2021-2024.
	Lanzar una campaña de posicionamiento para California, recordando la cultura y el propósito de Guayakí. Lanzar una campaña de conocimiento de la marca para Nueva York, Florida y Texas a través de redes sociales.	Lanzar campañas anuales de concientización en la importancia del reciclaje de las latas de aluminio. Lanzar campañas anuales de refuerzo sobre la cultura y propósito de Guayakí.
Alianzas con tiendas de conveniencia	Desarrollar una alianza estratégica con las tiendas de conveniencia de 7-Eleven.	Fortalecer la alianza estratégica con las tiendas de conveniencia de 7-Eleven.

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Acciones para la penetración y el desarrollo del mercado

- Generar estrategias de promoción y presencia de la marca que permitan sostener la rotación requerida del producto.
- Participación en eventos culturales de responsabilidad social y cuidado del medioambiente. Actividades de reforestación (three-people.org).
- Identificar los lugares y las fechas donde se realizarán los eventos anualmente en los cuatro estados (Nueva York, California, Florida y Texas).
- Hacer campaña de lanzamiento para los nuevos estados, así como de concientización, desarrollando la temática de cada una de las campañas en función de la zona, buscando el posicionamiento de la marca en cada uno de los estados donde se tiene planeado expandirse (Florida, California, Nueva York y Texas).
- Relanzar su presencia en redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook) y página web, aprovechando estos canales para la difusión de eventos y reuniones comunitarias.
- Rediseñar la página web, haciéndola más atractiva para su público objetivo (millennials), permitiendo que se acomode a los diferentes dispositivos, como laptops, tablets y celulares, entre otros, para incrementar el número de visitantes y la conexión con sus redes sociales.
- Contratar una agencia de medios digitales para que genere presencia de la marca en redes sociales, llevando estadísticas de los números de seguidores en cada una de las redes sociales.
- Incluir las zonas donde se venden y puedan encontrar los productos de Guayakí.
- Elaborar el cronograma de activaciones de venta, de tal manera que aporten presencia de la marca en los nuevos canales de venta.

3. Acciones para la alianza con tiendas de conveniencia

- Realizar acuerdo comercial con 7-Eleven.
- Elaborar una presentación del producto atractivo para 7-Eleven, resaltando la afinidad del público objetivo de Guayakí y 7-Eleven.
- Contratar a tres ejecutivos de cuenta (uno para cada estado) para los nuevos canales de ventas.
- Garantizar la inversión que permita abastecer los puntos de venta de las tiendas 7-Eleven con un crédito a treinta días.

3.1 Formulación estratégica de marketing

3.1.1 Estrategia de segmentación

El mercado objetivo de Guayakí se segmenta en función de variables geográficas, demográficas y de comportamiento, las cuales se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 30. Variables de segmentación de Guayakí

Segmentación	Descripción
Geográfica	En los Estados Unidos, principalmente en los estados de California, Texas, Nueva York y Florida.
Demográfica	Hombres y mujeres. Generación de millennials entre 16 y 35 años.
Comportamiento	Socialmente responsables. Informados. Entusiastas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Considerando estas variables de segmentación, los esfuerzos de marketing están dirigidos a un público que valora los productos socialmente responsables, esencia de Guayakí.

3.1.2 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012), el posicionamiento de marca busca resaltar los valores distintivos de Guayakí y ocupar un lugar en la mente del consumidor. En la estrategia de posicionamiento se busca reforzar la diferenciación de Guayakí, haciendo sentir al consumidor que es parte de un cambio en la nueva forma de hacer negocios, cuidando el medioambiente y siendo socialmente responsable. Por lo tanto, se convertirá en un consumidor responsable y ético.

3.1.3 Estrategia de crecimiento

Se aplicarán las estrategias de desarrollo y penetración de mercado, lo cual permitirá que Guayakí siga creciendo, manteniendo su esencia. Para esto, se incrementará la participación de mercado en California, mediante nuevos puntos de venta, y se desarrollarán nuevos mercados en los estados de Nueva York, Florida y Texas.

3.2 Estrategias de la mezcla de marketing

3.2.1 Producto

Guayakí ofrece bebidas energizantes a base de hojas de yerba mate que crecen en la selva sudamericana, en empaques que pueden verse en el anexo 10.

La yerba mate es el insumo clave de Guayakí, valorado por contar con la fuerza del café y los beneficios del té. Es producida por comunidades de productores de Paraguay, Argentina y Brasil que trabajan bajo un esquema sostenible, contribuyendo con la reforestación y el comercio justo. En el presente plan no cambiaron los valores nutricionales que se presentan actualmente (ver anexo 11).

En este plan estratégico se analizará el producto de bebidas energizantes en sus dos presentaciones: botella y lata de 12 y 16 onzas. Este cuenta con más de quince sabores, tales como Bluephoria, Enlighten Mint y Orange Exuberance, entre otros. (ver anexo 12).

Se mantendrán las presentaciones, los colores, los sabores y los logotipos que tiene actualmente la marca, debido a que están bien alineados con su propósito de transmitir energía y bienestar.

3.2.2 Precio

La fijación de precios para Guayakí se enfoca en un monto que refleje la calidad de sus insumos y el precio promedio del mercado. Los precios de bebidas energizantes son similares, a pesar de contar con una amplia gama de sabores y características.

La relación precio-calidad se mantiene en el estado de California y en los nuevos estados donde habrá presencia de Guayakí, cuyo precio promedio es de US\$ 2.99 para una lata de 16 oz. Este precio incentivará al cliente a consumir Guayakí en vez de otras bebidas que invierten miles de dólares en publicidad de deportes extremos.

3.2.3 Promoción

Esta estrategia se basa en un modelo de negocio interesado por el ecosistema y el desarrollo de comunidades eco amigables, que fomenta el consumo de productos saludables y amigables con el medioambiente entre sus consumidores, principalmente en los millennials. Para lograr un posicionamiento estratégico, las actividades de comunicación deben estar integradas, con el fin de difundir un mensaje consistente con la marca.

3.2.4 Plaza

Las bebidas energizantes de Guayakí se venden en tiendas especializadas de productos naturales de California y existe un gran potencial en la costa este, especialmente en los estados de Nueva York y Florida.

El mercado objetivo en el que se centrará la estrategia será los Estados Unidos, fundamentalmente en los estados que presentan mayor población de millennials: California, Texas, Nueva York y Florida, que representan aproximadamente el 35% de la población de millennials de ese país (United States Census Bureau, 2017).

Gráfico 7. Estados con alta población objetiva y penetración de mercado de 7-Eleven



Fuente: Página oficial de 7-Eleven, 2019.

Para alcanzar los objetivos, se generará un convenio con la cadena de tiendas de conveniencia internacional 7-Eleven, que tiene más de 8.500 puntos de venta en los Estados Unidos y una participación del 48% de sus tiendas en California (1.749), Texas (671), Nueva York (558) y Florida (859). Esto permitirá incrementar en más de 3.800 los puntos de venta, acercando el producto al consumidor.

3.2.5 Personas

Guayakí integrará su propuesta y el desarrollo del capital humano a través de su cultura de empresa B. Para Guayakí es importante fortalecer la capacidad de resiliencia y diversidad de su equipo y esto lo logrará a través de un sueldo atractivo, incrementando las horas de sus programas de capacitación y eventos de voluntariado para sus cebadores.

3.3 Presupuestos de marketing

El presupuesto del plan de marketing es el que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 31. Presupuesto incremental del plan de marketing (en miles de dólares)

N.º	Objetivo	Actividad	Monto estimado (en miles de dólares)					Total
			2020	2021	2022	2023	2024	
1	Penetración y desarrollo de mercado	Campañas de marketing	250	250	250	250	250	1,250
		Rediseño de presencia digital	10	10	10	10	10	50
		Contratar agencia de medios digitales	80	80	80	80	80	400
2	Alianza estratégica con tiendas de conveniencia	Activaciones en puntos de venta	24	24	24	24	24	120
		Contratación de tres jefes de cuentas clave	360	378	397	417	438	1,990
Totales (US\$)			724	742	761	781	802	3,810

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Plan de operaciones

En el presente plan de operaciones se consideran las acciones necesarias para asegurar la disponibilidad y la calidad de los productos, con base en la propuesta de valor de la empresa, con el objetivo de cubrir las metas de crecimiento para los siguientes años. En ese sentido, se implementará un nuevo sistema de distribución que permitirá abastecer tanto al mercado actual de California como a los nuevos mercados de Texas, Florida y Nueva York. El presente plan no considera una ampliación de planta, debido a que se cuenta con la capacidad de soportar el incremento de ventas al año 2024.

4.1 Objetivo general

Asegurar que los procesos de abastecimiento de materia prima, elaboración de productos y distribución a los puntos de venta se realicen con base en la propuesta de valor de Guayakí, para así lograr los objetivos estratégicos planteados en el presente plan.

4.2 Objetivos específicos

En la siguiente tabla se muestran los objetivos específicos que permiten cumplir con el objetivo general planteado.

Tabla 32. Objetivos específicos del plan de operaciones

Variable	Corto plazo (2020)	Mediano plazo (2021 - 2024)
Abastecimiento	Mantener alianzas estratégicas con las comunidades actuales, asegurando disponibilidad de materia prima para el año 2020.	Desarrollar a las comunidades actuales para aumentar su capacidad de cosecha. Desarrollar nuevas comunidades, siguiendo los lineamientos Guayakí de sostenibilidad y precios justos.
Producción	Incrementar la eficiencia de la producción para soportar el crecimiento en unidades de 2% anual.	Realizar seguimiento y monitoreo de los procesos, buscando siempre la mejora continua, tanto de la huella de carbono como de los costos operativos.
Distribución	Establecer un contrato con una empresa de logística para el almacenaje y la distribución en los estados Texas, Florida y Nueva York.	Realizar seguimiento y monitoreo de los procesos de distribución para reducir la huella de carbono de forma continua.
I&D	Invertir en investigación y desarrollo de envases ecológicos para cuidar el medioambiente.	Mejorar los envases, según los avances de la investigación y el desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.3 Estrategias y actividades de operaciones

A continuación, se plantean las siguientes estrategias y actividades.

4.3.1 Estrategia de abastecimiento

A corto plazo, se propone seguir trabajando y desarrollando las comunidades actuales, que son Aché Guayakí (Paraguay), Misiones (Argentina) y Turvo-Santa Catalina, Río de Areia, Marrecas y Mangueirinha (Brazil), para soportar el crecimiento en ventas del primer año. Sin embargo, a mediano plazo se debe buscar por lo menos una nueva comunidad que quiera trabajar bajo los lineamientos y los beneficios que le ofrece Guayakí, con el fin de asegurar la disponibilidad de la materia prima requerida: hojas de yerba mate cultivadas bajo sombra para cuidar el medioambiente. Sin embargo, esta forma de cultivo rinde hasta un 50% menos que lo que se produce con el cultivo ordinario. Por ello, Guayakí debe ofrecer un mayor precio por esta forma de cultivo.

Es necesario calcular la cantidad aproximada de hoja de yerba mate que se va a necesitar. Según Guayakí (2020), una lata de 16 oz contiene 150 mg de cafeína. Se asume que se requiere 10 gr de hoja de yerba mate procesada con un porcentaje de cafeína de 1.5% para producir 150 mg de cafeína. Un gramo de yerba mate procesada es equivalente a 3 gr de hoja verde de yerba mate. Entonces, para producir un millón de latas, se requiere 30 toneladas de hoja verde de yerba mate.

Tabla 33. Estimación de latas y toneladas por año

N.º	Año	Latas estimadas	Toneladas
1	2020	36.000.000	1080
2	2021	40.000.000	1200
3	2022	45.000.000	1350
4	2023	49.000.000	1470
5	2024	54.000.000	1620

Fuente: Elaboración propia, 2019

Algunas de las estrategias de abastecimiento las que se detalla a continuación:

- Seguir trabajando y desarrollando las comunidades: Aché Guayakí (Paraguay), Misiones (Argentina) y Turvo-Santa Catalina, Río de Areia, Marrecas y Mangueirinha (Brazil), para soportar el crecimiento durante el primer año.
- Asegurar que se hagan las coordinaciones con las nuevas comunidades y ONG para tener mayor cantidad de materia prima y soportar la demanda en los próximos cuatro años, sin ir en contra de la cultura de Guayakí.

5. Estrategia de producción

Esta es una de las estrategias más importantes, por lo que, para ganar mayor participación de mercado, Guayakí estará apuntando a aumentar sus ventas en California y expandir sus operaciones a los estados de Nueva York, Florida y Texas, aprovechando las tiendas de

conveniencia 7-Eleven en esos estados. El presente plan no considera una ampliación de planta, debido a que se cuenta con la capacidad de soportar el incremento de ventas al año 2024.

Adicionalmente, se propone que, para el manejo de inventarios, Guayakí deberá aplicar el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir); esto, debido a que los productos tienen fecha de vencimiento y de esta manera se facilitará el seguimiento de las rotaciones y el desabastecimiento de stocks, permitiendo gestionar oportunamente los pedidos y garantizando la disponibilidad de insumos.

5.1 Actividades de la estrategia

Entre las actividades, se considera las siguientes:

- Realizar un levantamiento de proceso actual (AS-IS) para identificar cuellos de botellas y poder proponer un proceso (TO-BE) que permita encontrar eficiencias.
- Listar las tareas que será necesario realizar para llegar al nuevo proceso que se propone, para luego planificar en qué momento se ejecutarán.
- Mantener al personal en constante capacitación, buscando eficiencias en la producción, reduciendo así el desperdicio.
- Validar que estas optimizaciones del proceso no aumenten la huella de carbono.
- Realizar un control y monitoreo constante.

6. Estrategia de distribución

El reto más grande, en cuanto a distribución, será poder abastecer a las tiendas de conveniencia 7-Eleven en los estados de Nueva York, California y Texas. Para lograrlo, se propone firmar un contrato por cinco años con un operador logístico que se encargue del almacenamiento y la distribución en esos nuevos estados.

6.1 Actividades de la estrategia

Entre las actividades, destacan estas:

- Filtrar y contactar con operadores logísticos que sean responsables socioambientalmente y que compartan la cultura de Guayakí.
- Acordar un pago variable de acuerdo con el volumen de ventas; la duración del contrato será por cinco años.
- Establecer acuerdos de nivel de servicio (SLA) con este operador logístico para garantizar un correcto flujo de abastecimiento en los diferentes puntos de venta.

7. Estrategia de investigación y desarrollo

Uno de las grandes preocupaciones de los directores de Guayakí es el impacto negativo que se está causando en el ecosistema marino debido a que muchas de sus latas llegan al mar, afectando

muchas especies; por eso, se propone invertir en investigación, para ir buscando y desarrollando de forma constante nuevos tipos de envases para las bebidas de Guayakí.

7.1 Actividades de la estrategia

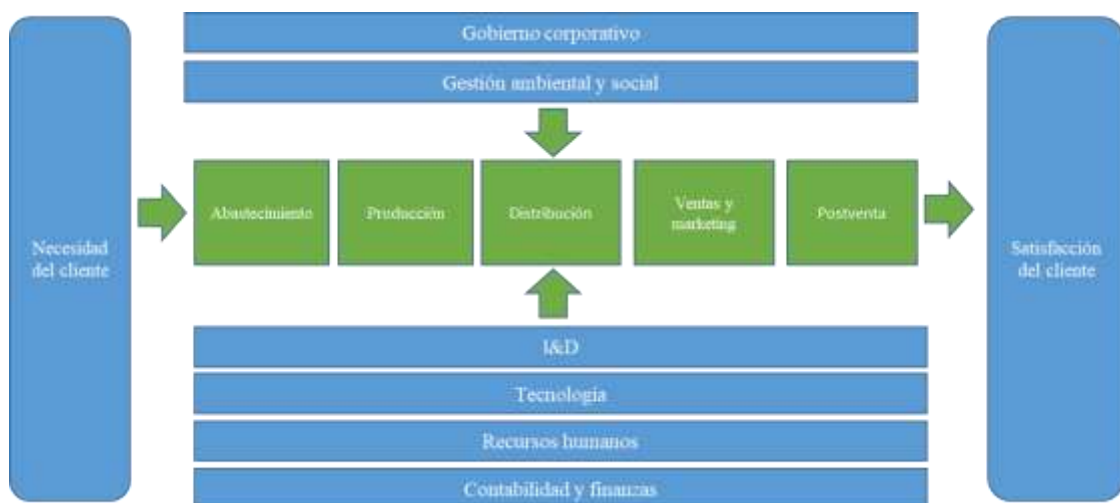
Las actividades de estrategia son las que se detalla acá:

- Contactar a un equipo de científicos especialistas que ayuden con la investigación sobre envases que dañen cada vez menos a otros ecosistemas.
- Designar un porcentaje anual de las utilidades de la empresa a investigación y desarrollo.

8. Flujo de operaciones

En Guayakí se ha identificado que el macroproceso (ver gráfico siguiente) comienza con la identificación de las necesidades del cliente; a partir de esta información, se aplican acciones en el campo de la innovación y el desarrollo con el fin de mejorar los procesos, incrementar la calidad del producto y reducir la huella de carbono. En la producción, se contempla la preparación y el empaque de las bebidas energizantes, manteniendo la calidad; para ello, se deben controlar los stocks de insumos mediante la gestión de almacenamiento e inventarios. La fase de ventas se realizará bajo un servicio calificado y luego de ello vendrá el proceso de postventa, que estará a cargo de educar sobre la gestión de los recursos naturales y el medioambiente y atender cualquier duda de los consumidores. Todo lo descrito será impulsado por la gestión de los líderes, bajo un gobierno corporativo social y apoyado en las diversas áreas, como I&D, contabilidad y finanzas, recursos humanos y tecnología, con el único fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Gráfico 8. Macroproceso de Guayakí



Fuente: Elaboración propia, 2019

9. Presupuestos del plan de operaciones

A continuación, se muestra el presupuesto para llevar a cabo el plan de operaciones propuesto.

Tabla 34. Presupuesto incremental del plan de operaciones (en miles de dólares)

N.º	Objetivo	Actividad	Monto estimado (en miles de dólares)					Total
			2020	2021	2022	2023	2024	
1	Abastecimiento	Mantener alianza estratégica	60	60	60	60	60	300
2	Producción	Incrementar la eficiencia de producción	30	30	30	30	30	150
3	Distribución	Establecer contrato con una empresa logística	30	30	30	30	30	150
4	I&D	Invertir en investigación y desarrollo	20	20	20	20	20	100
Totales (US\$)			140	140	140	140	140	700

Fuente: Elaboración propia, 2019

10. Plan de responsabilidad social

En la presente sección, se desarrollará el plan de responsabilidad social, que no solo se orientará a mantener las relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés, sino también a fomentarlas. Con este plan, también se busca reforzar el posicionamiento de la marca Guayakí según su cultura basada en la sostenibilidad socioambiental.

10.1 Objetivo general

Fortalecer la imagen de empresa B para generar relaciones de confianza con los grupos de interés, basadas en la cultura de Guayakí, asegurando el desarrollo de las comunidades, y continuar avanzando en la ruta de minimizar el impacto ambiental en las actividades de la empresa.

10.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de corto y mediano plazo para alcanzar el objetivo general planteado se describen en la siguiente tabla:

Tabla 35. Objetivos específicos de responsabilidad social

Variable	Objetivos a corto plazo (2020)	Objetivos a mediano plazo (2021 - 2024)
Penetración y desarrollo de mercado	Mantener el modelo de retribución a las comunidades por su yerba mate bajo sombra por encima del mercado.	Continuar el modelo de retribución por encima del mercado a las nuevas comunidades por su yerba mate bajo sombra.
	Fortalecer la imagen de empresa B para generar las relaciones de confianza con los grupos de interés más urgentes, basada en la cultura Guayakí.	Fortalecer la imagen de empresa B para generar las relaciones de confianza con el resto de los grupos de interés, basada en la cultura Guayakí.
	Fomentar y desarrollar a las comunidades actuales en temas de desarrollo empresarial en Latinoamérica.	Fomentar y desarrollar en las nuevas comunidades temas de desarrollo empresarial en Latinoamérica.
Impacto ambiental	Obtener la certificación Energy Star Certified, como muestra del compromiso con el medioambiente.	Renovar y mantener la certificación Energy Star Certified, como muestra del compromiso con el medioambiente.
	Mantener la huella de carbono negativa en 28 toneladas de dióxido de carbono por cada 10 millones de dólares en ventas.	Mantener la huella de carbono negativa en 28 toneladas de dióxido de carbono por cada 10 millones de dólares en ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

10.3 Priorización de grupos de interés

Se empleará el modelo propuesto por Mitchell et al. (1997), que habla sobre los diferentes grupos de interés y permite identificar y priorizar a quienes pueden afectar o influir a este proyecto o, por el contrario, ser afectados o influenciados por las actividades de la empresa, tomando en cuenta las siguientes características:

- Poder para influenciar en las decisiones de la empresa.
- Legitimidad sobre las acciones de la empresa sobre la base de la propiedad o conveniencia.
- Urgencia en aspectos que los grupos de interés esperan obtener de la empresa.

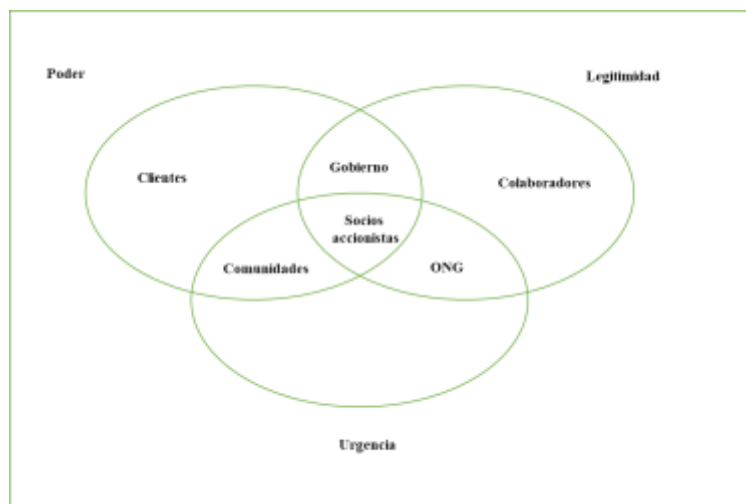
Tabla 36. Expectativas de los grupos de interés

N.º	Grupo	Expectativa
1	Socios fundadores y directivos	A ellos les interesa mantener el crecimiento, pero sin perder la esencia y la cultura de Guayakí; es decir, ser una empresa social y ambientalmente responsable.
2	Accionistas	Rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.
3	Comunidades	Que les paguen precios justos y de forma puntual. Que les brinden constante capacitación y supervisión para su desarrollo. Que exista un clima de confianza y estabilidad.
4	Empleados	Beneficios laborales. Remuneración acorde con el mercado. Buen ambiente laboral. Sentirse orgullosos de la empresa donde trabajan. Oportunidades de crecimiento profesional.
5	Clientes	Productos de calidad. Que cumplan con su promesa ofrecida de apoyar a las comunidades y al medioambiente. Precios competitivos. Disponibilidad y accesibilidad de los productos.
6	Gobierno	Cumplimiento de normas tributarias. Cumplimiento de normas laborales. Cumplimiento de normas sanitarias. Cumplimiento de normas ambientales. Cumplimiento de normas legales.
7	ONG	Que la empresa mantenga su propuesta alineada a la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de comunidades.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el siguiente gráfico se muestra la representación de cada grupo de interés, según su nivel características y nivel de poder, legitimidad o urgencia.

Gráfico 9. Relaciones de poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Mitchell et al. (1997)

10.4 Estrategias y acciones de responsabilidad social

10.4.1 Penetración y desarrollo de mercado

- **Modelo de retribución por encima del mercado**
Firmar un compromiso de precio justo que perdure en el tiempo, que le dé seguridad y garantía a las comunidades.
Monitorear de manera constante el precio internacional de la yerba mate a fin de hacer ajustes, de ser necesario.
- **Relaciones de confianza**
Realizar eventos de concientización sobre el cuidado del medioambiente y el respeto por las sociedades.
Hacer alianzas con *influencers* para llegar a un mayor público.
Hacer campañas de salud en las comunidades.
- **Fomentar y desarrollar más comunidades**
Buscar alianzas con universidades que cuenten con catedráticos que puedan impartir charlas sobre desarrollo empresarial sostenible.
Llevar a estos catedráticos a las comunidades.
Adecuarles salas de capacitación
Invitar a las comunidades a que participen de las charlas.
Buscar alianzas con universidades que puedan brindar becas para los jóvenes de las comunidades.
Informar acerca de las becas y hacer que postulen.

11. Impacto ambiental

11.1 Certificaciones y operaciones

- Obtener la certificación Energy Star Certified, como muestra del compromiso con el medioambiente.
- Implementar un proceso de mejora continua en los procesos de producción de la empresa.
- Realizar siempre investigaciones para buscar nuevas formas de hacer las cosas y poder reducir la huella de carbono.
- Supervisar a las diferentes áreas de la empresa como operaciones y marketing, entre otras, en el uso de los recursos.

11.2 Mantener la huella de carbono

- Comprando bonos de carbono.
- Acompañando en la campaña de marketing sobre el reciclaje.
- Supervisando que se obtengan las certificaciones planificadas.

12. Presupuesto del plan de responsabilidad social

El presupuesto del plan de responsabilidad social necesario es de US\$ 380 mil dólares para los cinco años de vigencia del plan.

Tabla 37. Presupuesto incremental del plan de responsabilidad social empresarial (miles de dólares)

N.º	Objetivo	Actividad	Monto estimado (en miles de dólares)					Total
			2020	2021	2022	2023	2024	
1	Penetración y desarrollo	Mantener el modelo de retribución por encima del mercado	40	40	40	40	40	200
		Generar las relaciones de confianza	30	30	30	30	30	150
		Capacitación de desarrollo empresarial	20	20	20	20	20	100
2	Impacto ambiental	Obtener la certificación Energy Star Certified	20	20	20	20	20	100
		Mantener la huella de carbono negativa	20	20	20	20	20	100
Totales (US\$)			130	130	130	130	130	650

Fuente: Elaboración propia, 2019

13. Plan de recursos humanos

En la presente sección se definirá el plan de recursos humanos, con el fin de asegurar que la empresa cuente con capital humano motivado, con las competencias adecuadas y con sentido de responsabilidad social que permita alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

13.1 Objetivo general

Contar con un equipo de cebadores (colaboradores) comprometidos con los objetivos organizacionales de la empresa y consciente del impacto positivo que genera. Tener una amplia diversidad cultural y étnica que apoye la equidad social mediante la inclusión, alineados con las métricas aplicables a corporaciones B.

13.2 Objetivo específico

En la siguiente tabla, se muestran los objetivos específicos de corto y mediano plazo definidos para alcanzar el objetivo general.

Tabla 38. Objetivos específicos de recursos humanos

Variable	Objetivos a corto plazo (2020)	Objetivos a mediano plazo (2021 - 2024)
Penetración y desarrollo de mercado	Reclutar al mejor recurso humano para cubrir las nuevas vacantes requeridas, buscando que estén alineados con los principios Guayakí.	Seguir dotando a la empresa del mejor talento, según las necesidades.
	Capacitar y evaluar a todos los colaboradores periódicamente para fortalecer sus habilidades técnicas, según corresponda.	Armar un programa de recompensa en eficiencia operativa.
	Capacitar a todos los colaboradores en habilidades blandas, alineándolos con los valores de Guayakí (sostenibilidad, comercio justo, y cuidado del medioambiente).	Desarrollar un programa de reconocimiento a los colaboradores que vivan al 100% los valores Guayakí.
	Aplicar una encuesta de clima laboral para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa.	Alcanzar un crecimiento anual de 3% en la encuesta de clima laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2019

13.3 Acciones para el plan de recursos humanos

13.3.1 Reclutamiento de recurso humano alineado con los principios Guayakí

Para cubrir nuevas vacantes, deberá seguirse estos pasos:

- Realizar un análisis y diseño de puestos requeridos para las diferentes áreas.
- Diseñar las pruebas de selección acordes con el requerimiento de las funciones y las competencias del colaborador.

- Construir una matriz de revisión de documentación y evaluación de postulantes.
- Lanzar y ejecutar el proceso de selección, buscando siempre seleccionar a los mejores candidatos.
- Ejecutar el proceso de bienvenida a los candidatos seleccionados.

13.3.2 Capacitación y evaluación periódica de colaboradores para fortalecer habilidades técnicas

Para lograr este objetivo, deberá cumplirse con lo siguiente:

- Armar un programa de capacitación de acuerdo con las habilidades técnicas por puesto, con calificación mínima aprobatoria para ser parte de la empresa.
- Cada jefatura de área informará y entregará a cada colaborador sus roles y responsabilidades, de acuerdo con el perfil asignado dentro de la empresa.
- Se hará encuestas semestrales a los colaboradores para medir las necesidades de capacitaciones periódicas.
- Se llevarán a cabo capacitaciones trimestrales para que los colaboradores logren las metas comerciales.
- Habrá un indicador de productividad trimestral por empleado, medido por su jefatura.
- Se realizará una evaluación anual de desempeño para cada colaborador de parte de su jefatura.

13.3.3 Capacitación de los colaboradores en habilidades blandas

Las capacitaciones se harán en consonancia con los valores de Guayakí (sostenibilidad, comercio justo, y cuidado del medioambiente). Para lograrlo, se llevará a cabo lo siguiente:

- Curso de inducción anual, llamado Buenas Prácticas Guayakí (sostenibilidad, comercio justo y cuidado del medioambiente), de carácter obligatorio, para todos los colaboradores.
- Desarrollo de un estudio para medir la cultura Guayakí entre los colaboradores, buscando siempre ir mejorando.
- Creación de un programa de reconocimiento para los colaboradores que vivan al 100% los valores Guayakí.

13.3.4 Acciones para mejorar el clima laboral de la empresa

- Implementación de horarios de trabajo flexibles, código de vestimenta a elección del colaborador y no discriminación por sexo, raza o religión propiciarán un ambiente de trabajo agradable.
- Horarios máximos a la hora de salida para promover el desarrollo de intereses y balance familiar.
- Encuestas anuales de clima laboral para medir los resultados y ejecutar una mejora continua.

14. Presupuesto del plan de recursos humanos

En la siguiente tabla, se muestra el requerimiento de un presupuesto incremental por US\$ 375.000 para llevar a cabo el plan de recursos humanos propuesto.

Tabla 39. Presupuesto incremental del plan de recursos humanos (en miles de dólares)

N.º	Objetivo	Actividad	Monto estimado (en miles de dólares)					Total
			2020	2021	2022	2023	2024	
1	Penetración y desarrollo de mercado	Reclutar al mejor recurso humano	20	20	20	20	20	100
		Capacitar y evaluar a todos los colaboradores	40	40	40	40	40	200
		Alinear a los colaboradores con los valores de Guayakí	30	30	30	30	30	150
		Clima laboral	10	10	10	10	10	50
Totales (US\$)			100	100	100	100	100	500

Fuente: Elaboración propia, 2019

15. Plan financiero

En este segmento, se evaluarán las estrategias propuestas y el valor que generan para los accionistas, a fin de mantener una ventaja competitiva de manera sostenible. Se medirá su viabilidad financiera mediante la proyección del flujo de caja, utilizando la tasa WACC.

15.1 Objetivos

Con la aplicación de las estrategias de penetración y desarrollo de nuevos mercados, se plantean los siguientes objetivos:

- Incrementar los ingresos por ventas en California en un 10%, superando el ritmo de crecimiento proyectado de la industria de bebidas energizantes.
- Incrementar los ingresos por ventas en un 40% en el primer año por la implementación de la alianza estratégica con 7-Eleven en los estados de California, Texas, Nueva York y Florida.
- Asegurar un EBITDA de 40% para el primer año y de 41% para los siguientes cuatro años.

15.2 Resumen de presupuestos por área funcional

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los presupuestos de las diferentes áreas para la ejecución de las estrategias para el periodo 2020-2024.

Tabla 40. Presupuesto incremental por área funcional (en miles de dólares)

Presupuesto incremental por área	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Presupuesto de marketing	724	742	761	781	802	3,810
Presupuesto de responsabilidad social	140	140	140	140	140	700
Presupuesto de recursos humanos	100	100	100	100	100	500
Presupuesto de operaciones	130	130	130	130	130	650
Totales (US\$)	1.094	1.112	1.131	1.151	1.172	5.660

Fuente: Elaboración propia, 2019

15.3 Estados financieros

En esta sección se detallará el estado de ganancias y pérdidas y el impacto asociado al plan estratégico 2020-2024.

15.3.1 Supuestos

Se consideran los siguientes supuestos:

- Se considera una estrategia de precios diferenciados en función del canal de distribución: propio y por la tienda de conveniencia 7-Eleven.
- Incremento de los ingresos por ventas de 16%.
- Se asume un costo de ventas de 49%; el detalle se muestra en el anexo 13.
- Se estiman los gastos operativos en un 15% y los gastos de ventas en un 20% de los ingresos.
- Se asume gastos no operacionales de 5% y el impuesto a la renta de 21%

15.3.2 Estados de ganancias y pérdidas

Para el periodo 2019 se genera una utilidad neta de 5.9 millones, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 41. Estimación del estado de resultados 2019 (en dólares)

Estado de resultados	Valor
Ingresos por ventas	68.562.683
Costo de ventas	34.736.745
Utilidad bruta	33.825.938
Gastos de administración y ventas	7.193.768
Utilidad operativa	26.632.171
Gastos no operacionales	-
Utilidad antes de impuestos	26.632.171
Impuestos	5.592.756
Utilidad neta	21.039.415

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la siguiente tabla se muestra la proyección de ingresos y resultados al 2024, considerando la implementación de estrategias.

Tabla 42. Estado de resultados sin estrategia / con estrategia al 2024 (en dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	Sin estrategia	Con estrategia
Ventas	93.936.818	143.939.754
Costo de ventas	47.592.351	74.012.454
Utilidad bruta	46.344.467	69.927.300
- Gastos de ventas y administrativos	8.594.345	8.594.345
Utilidad de operación	37.750.122	60.160.955
- Gastos de implementación	-	1.172.000
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	37.750.122	60.160.955
Menos impuesto a la renta	7.927.526	12.633.801
Utilidad neta	29.822.596	47.527.154

Fuente: Elaboración propia, 2019

15.3.3 Resultados de la evaluación

Para evaluar la viabilidad económica de las estrategias propuestas, se descontará el flujo de caja incremental a la tasa WACC, la cual ha sido obtenida considerando la información de la industria, según Damodarán (2020). En función de estos supuestos, se ha obtenido un COK de 8.26% y un WACC de 7.43%. El detalle se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 43. Estado de resultados sin estrategia / con estrategia (en dólares)

Variable	Valor
Beta desapalancado	1.22
Impuesto a la renta (t)	21%
Beta apalancado (Bl) $Beta l = Beta u \times (1+(D/E) \times (1-t))$	1.53
Tasa libre de riesgo (Rf)	1.63%
Prima riesgo de mercado (Rm -Rf)	4.33%
Riesgo país	0.00%
(COK) $Re = RF+(Rm-Rf)* B \text{ apalancado}+ \text{Riesgo país}$	8.26%
Costo deuda (Rd)	3.67%
$D / (D + E)$	17%
$E / (D + E)$	84%
$WACC = Re *E / (D + E) + Rd *(1 - t)*D / (D + E)$	7.43%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Para el análisis financiero se utilizará el flujo de caja proyectado sin estrategia y con la implementación de la estrategia. El flujo de caja se descontará del COK de la industria de 8.26%.

16. Flujos de caja

16.1 Flujo de caja sin estrategia

Se estimó un flujo de caja sin estrategia (ver anexo 14), considerando un incremento de las ventas en función del crecimiento esperado del sector para el periodo de análisis. Se estimaron los gastos administrativos y de ventas del 10% del total de ventas y se asumió que sus activos representan

un 10% de las ventas y se deprecian a una tasa de 5% anual y un CAPEX por mantenimiento del 10% de sus activos, obteniendo un VAN de US\$ 97.1 millones.

16.2 Flujo de caja con estrategia

El flujo de caja se estimó considerando las estrategias funcionales propuestas (ver anexo 15), incrementándose las ventas por la introducción en nuevos mercados a través de la tienda de conveniencia 7-Eleven. Como resultado de este escenario, se obtuvo un VAN de US\$ 155.7 millones.

Al implementar el plan estratégico propuesto, se genera valor por US\$ 58.6 millones más que si se continuará operando solo en el mercado de California con los canales de distribución actuales.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La industria de bebidas energizantes en la que se encuentra Guayakí es competitiva y muy atractiva. También puede verse que se presentan diferentes amenazas que afectan a EE. UU., que es el principal mercado de Guayakí; sin embargo, estas amenazas deben ser minimizadas con sus fortalezas.
- Las principales fortalezas de Guayakí son la capacidad de desarrollar proveedores y de construir y mantener relaciones de confianza con proveedores; por ende, debe apalancarse de estas fortalezas para marcar un posicionamiento claro respecto del resto de competidores que dominan el mercado.
- En este nicho de mercado existe un alto potencial de crecimiento, con un público dispuesto a pagar un poco más por tomar una bebida que sea consciente de su impacto en la sociedad y el medioambiente; personas que quieren poner su granito de arena para ayudar al planeta.
- La investigación de mercado en los Estados Unidos demuestra que el consumo de bebidas energizantes es determinado por los millennials y presentan expectativas de crecimiento positivas. Guayakí proyecta crecer en 6.5%, de acuerdo con el sector, y tener un aporte de por lo menos 20% respecto de sus ventas, al expandirse a nuevos mercados gracias a la alianza estratégica con 7-Eleven. De esta forma, se estima una tasa de crecimiento anual compuesta en ventas de 16.8% para el periodo 2020-2024.
- Guayakí presenta una estrategia de enfoque de diferenciación, dado que se diferencia del resto de competidores por sus bebidas energéticas saludables 100% orgánicas, la alta calidad de su materia prima, la sostenibilidad de su modelo de negocio y su visión de regeneración impulsada por el mercado.
- Se aplicará estrategias de FO (desarrollo y penetración de mercado) y FA (desarrollar alianzas estratégicas), pues brindan la posibilidad de que Guayakí siga creciendo, pero manteniendo su esencia. Específicamente, se incrementarán los puntos de venta en California, se desarrollarán nuevos mercados en los estados de Nueva York, Florida y Texas y se hará alianzas estratégicas con tiendas de conveniencia, así como alianzas con operadores logísticos.
- Con respecto de la parte financiera, se hizo un análisis con las estrategias propuestas y se identificó que generan un valor positivo para la empresa.

2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Guayakí implementar las estrategias y las acciones planteadas en el presente plan estratégico.

- Se recomienda implementar todos los planes funcionales planteados en el presente plan estratégico.
- No importa qué nuevas oportunidades de inversión se presenten en el futuro, Guayakí nunca deberá perder su esencia de sostenibilidad.
- Se recomienda actualizar las acciones y hacer seguimiento a los objetivos año a año, con el fin de irlos ajustando, de ser necesario.

Bibliografía

- 7-Eleven. “Location in the U.S.” *7-eleven.com*, 2019, fecha de consulta: 8/9/2020 <<https://www.7-eleven.com/locations>>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.
- Caffeineinformer. “Caffeine in drinks - Guayaki Canned Yerba Mate”. *caffeineinformer.com*, 2019, fecha de consulta: 15/11/2020 <<https://www.caffeineinformer.com/caffeine-content/guayaki-lemon-elation-energy-drink>>
- Cernivec, S. “Energized opportunities abound. Beverage Industry”. *digital.bnppmedia.com*, 2018, fecha de consulta: 4/4/2019. <http://digital.bnppmedia.com/publication/?i=517878&article_id=3159626&view=articleBrowser&ver=html5>
- Convenience Store Products Magazine – CSP. “Top 202 convenience stores 2020”. *digital.bnppmedia.com*, 2020, fecha de consulta: 4/4/2019. <<https://www.cspdailynews.com/top-202-convenience-stores-2020>>
- Damodaran, A. “Betas por Sector (US) Damodaran 2020”. *betasdamodaran.com*, (s.f.a) [En línea]. Fecha de consulta: 2/11/2020. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.
- Damodaran, A. “Costo de Capital por Sector (US) Damodaran 2020”. *betasdamodaran.com*, (s.f.b). [En línea]. Fecha de consulta: 2/11/2020. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm>.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Estado de México: Pearson Educación.
- El Economista. “Sistema Político de Estados Unidos”. *Eleconomista.es*, fecha de publicación: 20/10/2016. Fecha de consulta: 24/10/2019. <<https://www.eleconomista.es/especiales/elec-ciones-estados-unidos/sistema-politico.php>>
- Fry, R. “Young adult households are earning more than most older Americans did at the same age”. *Pew Research Center*. Fecha de Publicación: 11/12/2018. Fecha de consulta: 4/4/2019. <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/12/11/young-adult-households-are-earning-more-than-most-older-americans-did-at-the-same-age/>>
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid: Civitas.
- Growth Market Reports. “Global Energy Drinks Market - Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast”. *growthmarketreports.com*, 2020, fecha de consulta:

20/10/2020 <<https://growthmarketreports.com/report/global-energy-drinks-market-industry-analysis>>

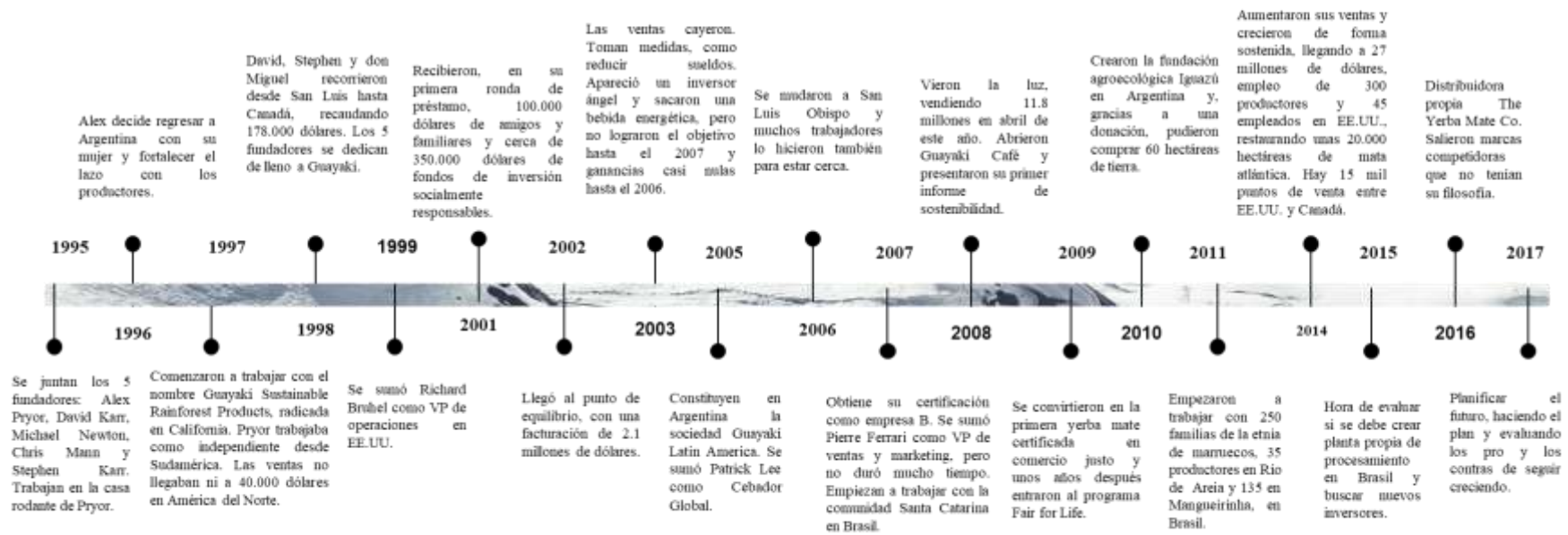
- Guayakí. (2018). SKS-155. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).
- Hitt, Michael. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Decimoprimer edición. México, D.F.: Cengage Learning.
- Innodriiven by 3vectores. “El Canvas B: Diseñando modelos de negocios sostenibles”. *innodriiven.com*, 2014, fecha de consulta: 8/2/2020. <<http://innodriiven.com/el-canvas-b-disenando-modelos-de-negocios-sostenibles>>
- International Food Information council foundation, food and health survey. “What’s your health worth?” *foodinsight.org*, 2015, fecha de consulta: 24/3/2019. <<https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2015/05/2015-Food-and-Health-Survey-FINAL.pdf>>
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.
- MarketLine. (2018). “PESTLE Country Analysis Report: United States”.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood. D. J. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853 – 886.
- Mintel. “Food and Drink - Safety concerns haven’t slowed energy drink consumption for US parents”. *mintel.com*, 2015, fecha de consulta: 4/4/2019. <<https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/safety-concerns-havent-slowed-energy-drink-consumption-for-us-parents#:~:text=Mintel%20Reports%20Store&text=According%20to%20a%20new%20report,65%20percent%20of%20consumers%20overall>>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diez de Santos.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición. México, D.F.: Continental.
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Continental.
- Statista. (2016) “Energy Drinks in the United States (Statista Survey)”.

- Statista. “Total population in the United States from 2014 to 2024”. *statista.com*, 2020, fecha de consulta: 16/6/2020. <<https://www.statista.com/statistics/263762/total-population-of-the-united-states>>
- United States Census Bureau. “National Population Projections Datasets”. *census.gov*, 2017, fecha de actualización: 20/02/2020, fecha de consulta: 15/7/2020. <<https://www.census.gov/data/datasets/2017/demo/popproj/2017-popproj.html>>

Anexos

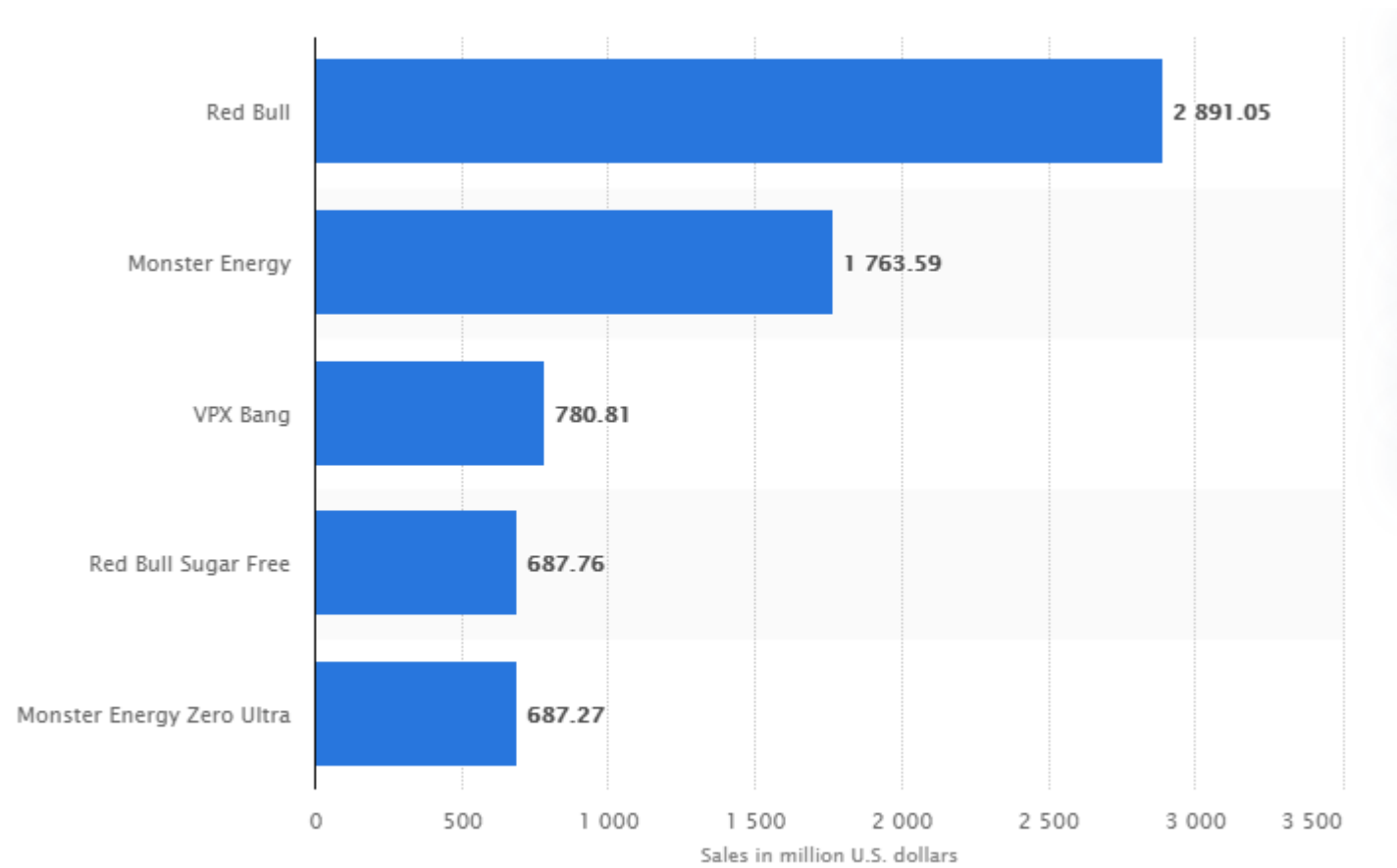
Anexo 1. Línea de tiempo de Guayakí

Línea de tiempo de Guayakí



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 2. Marcas líderes de bebidas energéticas en los Estados Unidos en 2020, según las ventas



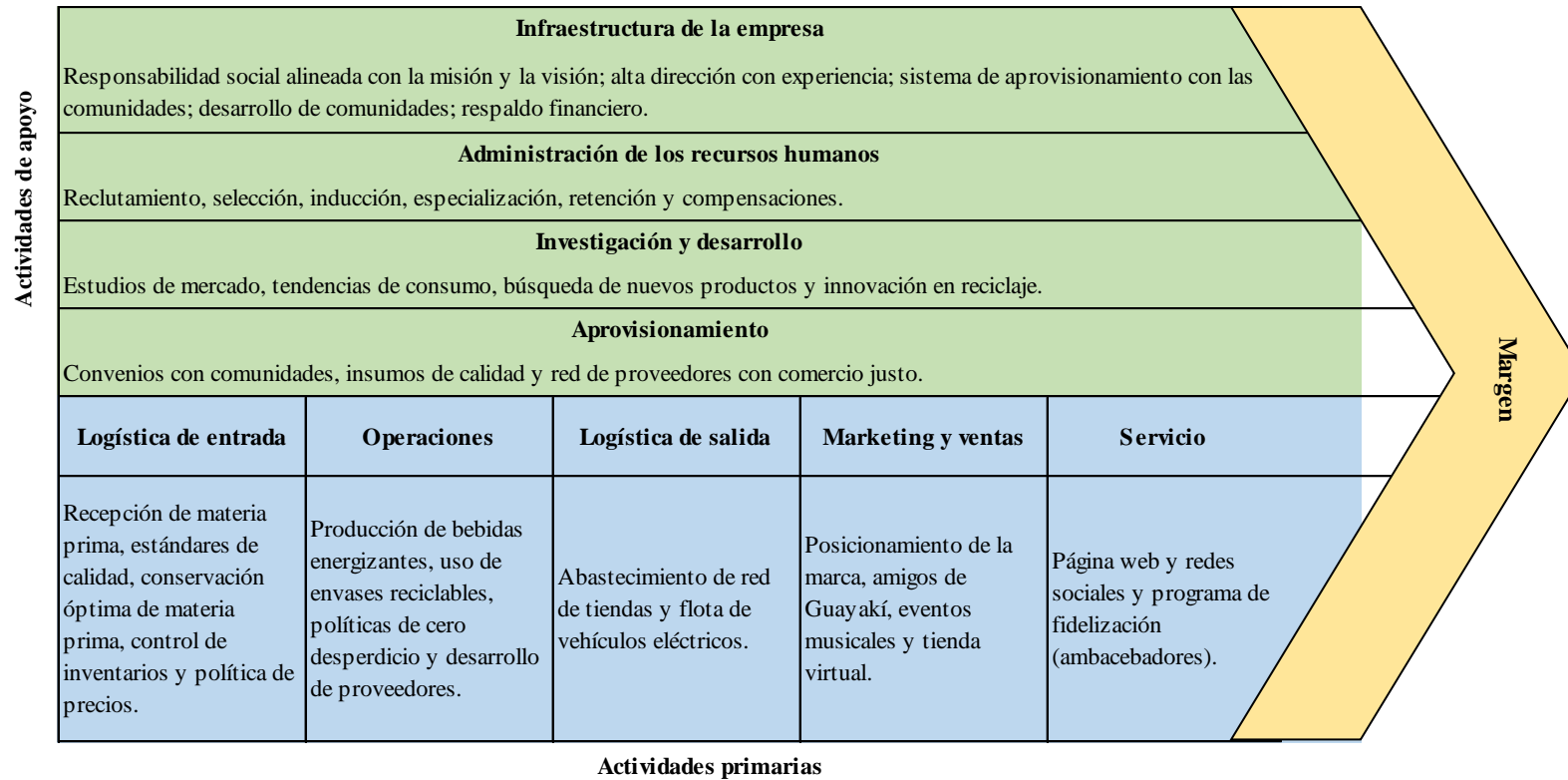
Fuente: Statista (2020)

Anexo 3. Modelo de negocio Guayakí actual

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - Comunidades indígenas - Maquiladores - Inversionistas y socios - Gobierno local en zonas de producción - Grupo Semillas - Ambacebadores (embajadores de la marca) - Distribuidores - ONG 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Alianza con las comunidades de yerba mate - Producción de la bebida energizante - Cumplimiento de estándares (certificaciones) - Distribución - Concientización del beneficio social al público en general 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos a base de yerba mate 100% orgánica cultivada bajo sombra que fomenta la regeneración ambiental impulsada por el mercado. 	Relaciones con el cliente <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de productos en ferias - Difusión de la marca a través de las diferentes redes sociales 	Segmentos <ul style="list-style-type: none"> - Comunidades nativas de la selva sudamericana (Brasil, Argentina y Paraguay) - Consumidores en EE.UU. que buscan alternativas de bebidas energéticas
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Empresa tipo B - Marca Guayakí - Mano de obra calificada - Planta de procesamiento - Acceso a la materia prima - Capital de trabajo - Cultura Guayakí - Puntos de distribución - Medios de transporte 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Tienda virtual - Tiendas de productos naturales - Tiendas <i>retail</i> - Redes sociales 	
Estructura de costo <ul style="list-style-type: none"> - Costos de hoja de yerba mate cultivada en sombra - Costos de producción - Costos de distribución - Costos de investigación y desarrollo - Costos de promoción y publicidad 		Fuentes de ingreso <ul style="list-style-type: none"> - Venta de latas de bebidas energizantes - Venta de infusión embotellada - Venta de bolsas de hoja suelta 		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 4. Cadena de valor de Porter para Guayakí



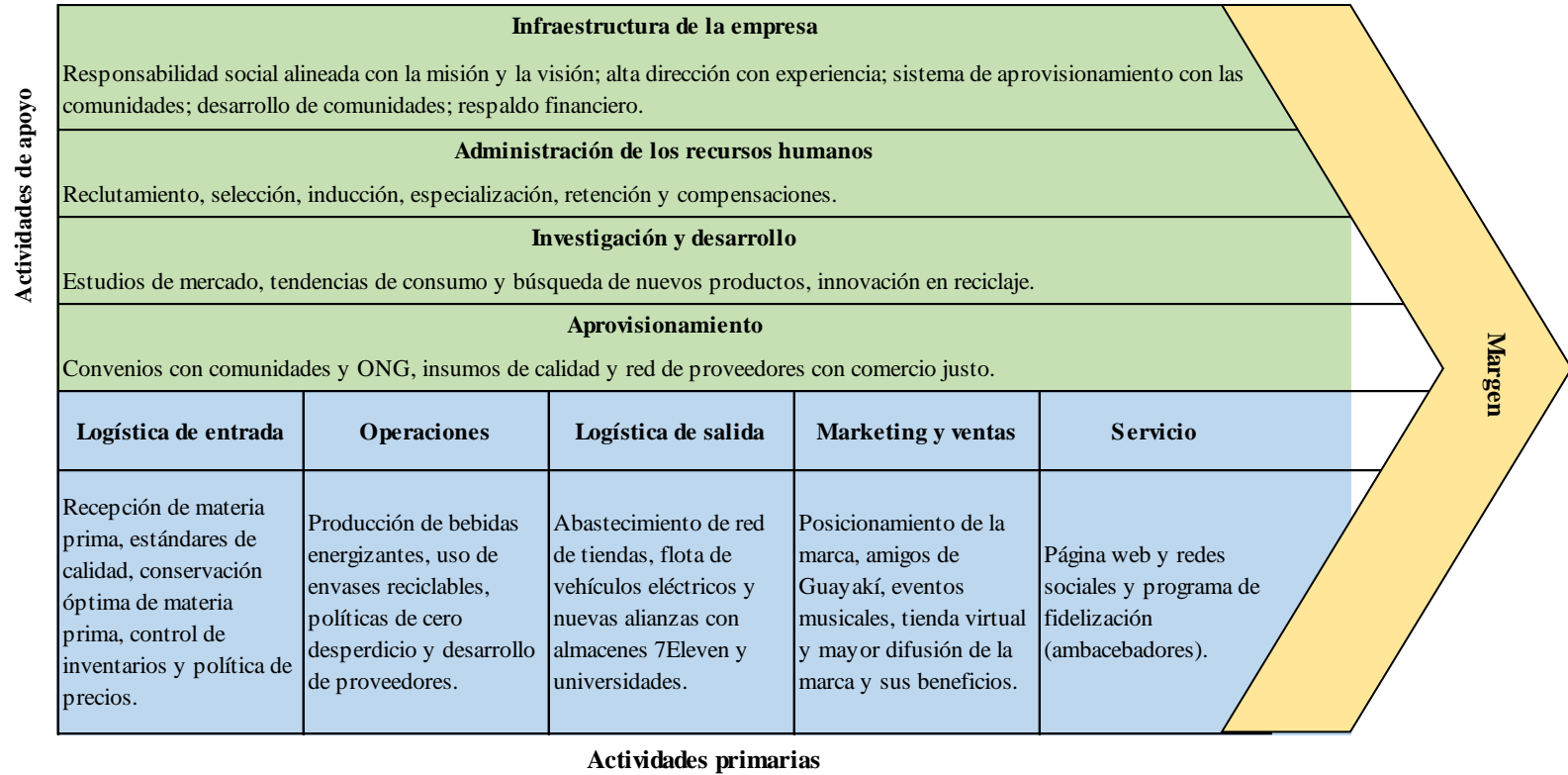
Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Porter (2004)

Anexo 5. Modelo de negocio Guayakí para el 2020-2024

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades indígenas - Maquiladores - Inversionistas y socios - Gobierno local en zonas de producción - Grupo Semillas - Ambacebadores (embajadores de la marca) - Distribuidores - ONG - Tiendas de conveniencia de 7-Eleven 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con las comunidades de yerba mate - Producción de la bebida energizante - Cumplimiento de estándares (certificaciones) - Distribución - Concientización del beneficio social al público en general - Campaña de concientización sobre la importancia del reciclaje - Alianza estratégica con un operador logístico para la distribución en los nuevos estados - Posicionamiento de la marca en su nicho de mercado - Alianzas con 7-Eleven. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos a base de yerba mate 100% orgánica cultivada bajo sombra que fomenta la regeneración ambiental impulsada por el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de productos en ferias - Aumentar difusión de la marca a través de las diferentes redes sociales - Consolidar su presencia digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades nativas de la selva sudamericana (Brasil, Argentina y Paraguay) - Consumidores en EE. UU. que buscan alternativas de bebidas energéticas. - Consumidores socioambientalmente responsables de EE. UU. que buscan una alternativa natural en bebidas energizantes, principalmente millennials
<p>Estructura de costo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de hoja de yerba mate cultivada en sombra - Costos de producción - Costos de distribución - Costos de investigación y desarrollo - Costos de promoción y publicidad 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de latas de bebidas energizantes - Venta de infusión embotellada - Venta de bolsas de hoja suelta 		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 6. Cadena de valor de Porter 2020-2024



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Porter (1985)

Anexo 7. Matriz FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		1. Marca reconocida por su cuidado de la sociedad y el medioambiente	1. Número limitado de comunidades con producción bajo sombra y con estándares de comercio justo
		2. Planta de procesamiento eficiente	2. Producción de bebidas energizantes con latas de aluminio
		3. Desarrollo de comunidades	3. Alta volatilidad en el precio de los insumos por parte de comunidades
		4. Empleados motivados	4. Mano de obra capacitada
		5. Buenas relaciones con las comunidades	5. Insumos de calidad con alto precio
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1. Estabilidad política y económica en EE.UU.	<p>Aumentar las ventas en los Estados Unidos, pero manteniendo la cultura Guayakí, para lo cual se propone lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los puntos de venta en el estado de California. 2. Ingresar con el producto actual a nuevos estados, como Nueva York, Texas y Florida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar las iniciativas de innovación con el objetivo de buscar nuevos sabores y nuevos empaques que respondan a las necesidades de los clientes sin perjudicar el medioambiente. 	
2. Establecimiento de alianzas con nuevos proveedores			
3. Crecimiento del sector de bebidas energéticas y consumo de millennials.			
4. Alianzas con empresas de distribución			
5. Crecimiento y adopción de las empresas B como una propuesta viable			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1. Restricciones en la política de comercio exterior frente a países sudamericanos que afectan el abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollar alianzas estratégicas con los canales de ventas, como supermercados. 3. Brindar programas de fidelización a los consumidores actuales y a los nuevos que se vayan sumando. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar versiones de productos más económicos con la misma calidad para contrarrestar el incremento del precio de materia prima y la competencia con enfoque en costos. 	
1. Fluctuaciones del tipo de cambio del dólar que encarecerán la materia prima en Sudamérica			
2. Agresividad de competidores trasnacionales			
3. Presencia de nuevos competidores con enfoque en costos			
4. Propagación del coronavirus, tanto en los Estados Unidos como a nivel global			

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Porter (1985)

Anexo 8. Factores de la Matriz PEYEA

Análisis interno	Rating	Análisis externo	Rating
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
- Los ingresos aumentaron en el último año 22% (US\$ 60 MM al 2017)	+7	- Tipo de cambio	-7
		- Precios de la competencia	-2
		- Tasa de inflación	-3
Fuerza financiera promedio	+7	Estabilidad del entorno promedio	-4
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
- Capacidad de construir y mantener relaciones de confianza con proveedores	-3	- Potencial de crecimiento	+7
- Capacidad de desarrollo de proveedores	-3	- Utilización de recursos	+5
		- Facilidad de ingreso al mercado	+1
		- Estabilidad financiera	+5
Ventaja competitiva promedio	-3	Fuerza de la industria promedio	4.5

+7 + (-4) = +3 eje y

-3 + 4.5 = +1.5 eje x

Coordenada (+1.5, +3)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 9. Matriz cuantitativa

Factores clave	Ponderación	Estrategia FO: desarrollo y penetración de mercado		Estrategia DO: penetración con iniciativas de innovación		Estrategia FA: desarrollar alianzas estratégicas		Estrategia DA: desarrollar productos más económicos	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
1. Estabilidad política y económica en EE.UU.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
2. Establecer alianzas con nuevos proveedores	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2
3. Crecimiento del sector de bebidas energéticas y consumo de millennials	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
4. Alianzas con empresas de distribución	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	2	0.3
5. Crecimiento y adopción de las empresas B como una propuesta viable	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Amenazas									
1. Restricciones en la política de comercio exterior frente a países sudamericanos	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2. Fluctuaciones del tipo de cambio del dólar	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Agresividad de competidores transnacionales	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1
4. Propagación del coronavirus tanto en Estados Unidos como a nivel global	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
5. Presencia de nuevos competidores con enfoque en costos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Subtotal	1		3.4		2.6		3.25		2.7
Fortalezas									
1. Marca reconocida por el cuidado de la sociedad y el medio ambiente	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
2. Planta de procesamiento eficiente	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
3. Desarrollo de Comunidades	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	2	0.4
4. Empleados motivados	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
5. Buenas relaciones con las comunidades	0.2	4	0.8	1	0.2	4	0.8	2	0.4
Debilidades									
1. Número limitado de comunidades	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2. Producción de bebidas energizantes con latas de aluminio	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	1	0.15
3. Alta volatilidad en el precio de los insumos por parte de comunidades	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Mano de obra	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5. Insumos de calidad con alto precio	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Subtotal	1		3.3		2.1		2.8		2.05
Total	2		6.7		4.7		6.05		4.75

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David (2013)

Anexo 10. Empaques Guayakí



Fuente: Página web Guayakí

Anexo 11. Valores Nutricionales



Fuente: Página web Guayakí

Anexo 12. Sabores de Guayakí



Guayakí Yerba Mate Revel Berry
- 15.5 fl oz Can

Guayakí



Guayakí Yerba Mate Enlighten
Mint - 15.5 fl oz Can

Guayakí



Guayakí Yerba Mate Bluephoria -
15.5 fl oz Can

Guayakí



Guayakí Yerba Mate Bluephoria -
15.5 fl oz Can

Guayakí



Guayakí Yerba Mate Orange
Exuberance - 15.5 fl oz Can

Guayakí



Guayakí Yerba Mate Lemon
Elation - 15.5 fl oz Can

Guayakí

Fuente: Página web Target.com

Anexo 13. Costos de ventas y precio

Producto: Guayakí 16 oz

Detalle	Cantidad	Precio US\$	Total US\$
Yerba mate orgánica x kg	0.50	1.98	0.99
Azúcar de caña orgánica x kg	0.05	0.60	0.03
Latas ecológicas	0.15	1.00	0.15
Servicio de secado y envasado	1.00	0.12	0.12
Otros*	1.00	0.06	0.06
Costo por lata			1.34

* Se consideran los siguientes ingredientes: miel orgánica, ácido cítrico, saborizantes naturales.

Tipo	Precio venta de lista (en \$)*	Margen del canal	Precio de venta al canal	Margen bruto	Costo de ventas	Costo de ventas (en %)
PV	2.99	15.0%	2.54	0.47	0.53	53%

* Precio de lata de 16 oz (en dólares)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 14. Flujo de caja sin estrategia

Estado de resultados	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	68.562.683	73.019.258	77.765.509	82.820.267	88.203.585	93.936.818
Costo de ventas	34.736.745	36.994.633	39.399.284	41.960.238	44.687.653	47.592.351
Utilidad bruta	33.825.938	36.024.624	38.366.225	40.860.030	43.515.932	46.344.467
Gastos operacionales de administración	1.380.159	1.402.442	1.431.174	1.456.447	1.483.364	1.512.030
Gastos operativos de ventas	5.813.608	6.036.437	6.273.749	6.526.487	6.795.653	7.082.315
Utilidad operativa	26.632.171	28.585.745	30.661.302	32.877.095	35.236.914	37.750.122
Depreciación	342.813	365.096	388.828	414.101	441.018	469.684
CAPEX	685.627	730.193	777.655	828.203	882.036	939.368
Variación de capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Impuestos	5.592.756	6.003.007	6.438.873	6.904.190	7.399.752	7.927.526
Flujo de caja económico	21.382.228	22.947.835	24.611.256	26.387.006	28.278.180	30.292.281

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 15. Flujo de caja con estrategia

Estado de resultados	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	68.562.683	98.319.346	109.675.209	120.790.602	132.191.836	143.939.754
Costo de ventas	34.736.745	50.362.467	56.259.445	62.022.663	67.929.771	74.012.454
Utilidad bruta	33.825.938	47.956.879	53.415.763	58.767.939	64.262.065	69.927.300
Gastos operacionales de administración	1.380.159	1.716.442	1.745.174	1.770.447	1.797.364	1.826.030
Gastos operativos de ventas	5.813.608	6.816.437	7.071.749	7.343.487	7.632.653	7.940.315
Utilidad operativa	26.632.171	39.424.000	44.598.840	49.654.005	54.832.048	60.160.955
Depreciación	342.813	365.096	388.828	414.101	441.018	469.684
CAPEX	685.627	730.193	777.655	828.203	882.036	939.368
Variación de capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Impuestos	5.592.756	8.279.040	9.365.756	10.427.341	11.514.730	12.633.801
Flujo de efectivo	21.382.228	31.510.056	35.621.911	39.640.765	43.758.336	47.996.839

Fuente: Elaboración propia, 2019

Nota biográfica

Richard Arana Delgado

Nació en Lima el 7 de febrero de 1979. Es bachiller en ciencias económicas de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tiene dieciocho años de experiencia en asesoría de inversión y financiera del sector bancario *premium*, personas naturales, en el Banco de Crédito del Perú, ofreciendo asesoría especializada y brindando una propuesta de inversión personalizada que fortalezca la relación de acuerdo con el perfil y las necesidades del cliente, incrementando los saldos administrados por el banco. Actualmente desempeña el cargo de gerente adjunto de asesoría de inversión BCP Enalta y ha concluido un MBA en la Universidad del Pacífico.

Joseph Joaquín Cocchi Tello

Nació en Lima el 19 de diciembre de 1988. Es licenciado en administración de la Universidad del Pacífico y tiene un diplomado internacional en gestión de riesgos financieros de la Esan Graduate School of Business. Con más de seis años de experiencia en inteligencia comercial, minería de datos y gestión de proyectos, actualmente se desempeña como especialista de Capacity en Mibanco, banco de la microempresa y ha concluido un MBA en la Universidad del Pacífico.

Hanz Werner Navarro Riofrio

Nació en Lima, el 15 de setiembre de 1989. Es titulado en ingeniería de computación y sistemas por la Universidad Privada San Juan Bautista y ha concluido un MBA en la Universidad Pacífico. Así mismo, ha hecho una especialización en gestión de tecnologías de información en ESAN Business School y un curso de liderazgo en INCAE Business School. Además, cuenta con credenciales como Solution Architect, SAFe® 4 Certified Agilist, Managament 3.0 y Devops, entre otras. Con más de diez años de experiencia, en los últimos años ha participado en proyectos privados y públicos en empresas como América Móvil, Grupo Romero, Grupo Graña y Montero, Grupo Credicorp, ONP, Everis, Pacífico Seguros y Banco de Crédito del Perú. Actualmente se desempeña como responsable de arquitectura en UTP-Inlearning, parte del Grupo InterCorp. Adicionalmente, lidera la comunidad de Elementi, que busca ayudar a profesionales relacionados con la tecnología y a las empresas en su proceso de #Re-Skilling y #Upskilling, de cara a la transformación digital.