



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE BEBIDAS
ORGÁNICAS DE YERBA MATE, PERIODO 2020-2024”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Erika Yessenia Aguilar Barnuevo
Sra. Sheilla Evelyn Rodríguez Velásquez
Sr. Jeyson Fernando Estela Pereira**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar
[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Jesús María, enero de 2021

Dedicatorias

Dedico este trabajo de investigación a mi madre,
quien ha forjado mi camino, siempre me ha
incentivado a dar lo mejor de mí y, ante cualquier
obstáculo, nunca rendirme. Gracias mami por tu
amor incondicional.

Erika

A mi esposo, por siempre tomar mi mano y creer
en mí.

A mis hijos, por ser la fuerza y la luz que me guía.
A mis padres, por ser ejemplo de vida y superación.
A Dios, por mostrarme siempre el camino correcto.

Evelyn

Agradezco a mi esposa Carla y a mi hija Gaetana
que son mi motivación para esforzarme cada día
más, para ser un mejor padre y compañero. A mis
abuelos, por ser mi ejemplo y haber hecho de mí
una persona de bien.

Jeyson

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor, el profesor Roberto Paiva por su orientación y dedicación constante en el desarrollo de esta investigación. A la universidad, a nuestros profesores, amigos y compañeros de maestría, por su constante apoyo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el plan estratégico para Guayakí para el periodo 2020-2024. Se trata de una empresa fundada en California en el año 1996 y que como parte de la industria de bebidas energéticas ofrece una alternativa natural elaborada a base de yerba mate orgánica y que, aunque tuvo algunos tropiezos al inicio, al cierre del año 2017 generó 60 millones de dólares en ingresos por ventas en el mercado norteamericano.

Desde su fundación, la empresa ha tenido un profundo compromiso con la justicia social y la restauración ambiental en América del Sur. La yerba mate se encuentra de forma nativa en la región de la mata atlántica que se ubica entre Argentina, Brasil y Paraguay. Guayakí está integrada verticalmente hacia atrás a través de las comunidades indígenas ubicadas en esta zona con las que comparte políticas de comercio justo. Este tipo de integración le permite tener un mejor control del proceso de cultivo y asegurar la calidad de la materia prima que es parte primordial de su oferta de valor.

Si bien el macro y microentorno para la industria de bebidas energéticas se presentan favorables, existen dos marcas líderes Monster y Red Bull que concentran el 60% del total de cuota de mercado, pero que enfrentan riesgos importantes de cara a la regulación federal en aspectos de seguridad y salud, alimentos, producción, transporte, entre otros, además de la asociación negativa que tienen estas bebidas respecto de su impacto en la salud relacionada a la obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares por su alto contenido de ingredientes como azúcar, cafeína y taurina. Esto genera espacio para que Guayakí capte un nicho de mercado que busca satisfacer su necesidad de energía, pero con insumos naturales.

El mercado de bebidas energéticas en Estados Unidos generó ingresos por ventas por 3100 millones de dólares en el año 2018 y proyecta un crecimiento promedio anual de 3%, por lo que existe oportunidad de crecimiento en ventas para Guayakí, que actualmente concentra la comercialización de su producto en el estado de California. Para este plan se ha considerado aplicar la estrategia de penetración de mercado y crecer en ventas entre 5% y 6% anualmente en California y aplicar la estrategia de desarrollo de mercado en los estados de Connecticut, Massachusetts y New York con el que se espera crecer en ventas entre 2% y 3% anual adicional.

Sin embargo, el punto clave para la empresa es cómo lograr este crecimiento sin generar impacto en el medio ambiente debido a emisión de dióxido de carbono (CO₂) que deviene de los procesos

inmersos en su cadena de suministro. Asimismo, la presencia de aluminio en sus envases y el impacto de los empaques son retos que debe afrontar enfocando las soluciones a través de la innovación en pro de la sostenibilidad. Por otra parte, se recomienda también incrementar canales de venta y generar alianzas con los *retails* más grandes del mercado, así como sentar las bases para que potenciar la venta por *e-commerce*.

Especial atención se debe prestar al relacionamiento con los *stakeholders*. Con las comunidades indígenas proveedoras actuales se debe planificar y trabajar de forma coordinada el incremento de cultivo y, además, se deberán identificar dos nuevas comunidades cuya producción contribuya a las más de 1200 toneladas que debe producir al 2024. Con los proveedores de empaques y distribución deberá enfocarse en trabajar con una visión alineada respecto del impacto de sus operaciones en el medio ambiente y cómo ser parte de la sostenibilidad. Con sus trabajadores deberá seguir profundizando en la cultura de Guayakí y, paulatinamente, introducir cambios en la forma de trabajo para generar desde el interior de la organización mejoras en los procesos que devengan en eficiencia.

Por último, desde las acciones de *marketing* deberá trabajar en reimpulsar su imagen de marca y alineará la forma y tono de sus mensajes y comunicaciones impulsada por la capilaridad de las redes sociales que son su principal vitrina de exposición.

Con este plan se espera lograr un crecimiento en ventas brutas a 81 millones de dólares hacia el año 2024, para lo cual se requiere una inversión acumulada de 3,4 millones de dólares que genera un VAN de 52 millones de dólares considerando un COK de 12,90% que está por encima del rendimiento del mercado de *soft drinks*.

Como conclusión, creemos que Guayakí tiene oportunidad de crecer en ventas manteniendo su oferta de valor y su enfoque de diferenciación.

El presente trabajo aborda en el capítulo I la descripción, perfil estratégico, identificación del problema y el enfoque propuesto de solución para la empresa. En el capítulo II, se realiza el análisis de las variables del macro y microentorno para evaluar los factores internos y externos que influyen a Guayakí y determinar, finalmente, la Matriz de Perfil Competitivo. En el capítulo III, se realiza el análisis interno para la empresa, identificando su modelo de negocio y cadena de valor. Además, se realiza el análisis de recursos y capacidades para que, al aplicar la matriz VRIO se identifique su ventaja competitiva. En el capítulo IV, se realiza el estudio de

mercado con fuentes secundarias para identificar el potencial de nuevos mercados, canales de venta a desarrollar, características del consumidor y pronosticar la demanda potencial. En el capítulo V, se desarrolla la nueva misión y visión, la estrategia competitiva, se definen los objetivos estratégicos y a, través de la aplicación de matrices se define la estrategia a utilizar y alineamiento con planes funcionales. A partir del capítulo VI y hasta el capítulo X se desarrollan los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para el periodo 2020-2024.

Índice

Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos.....	xv
Capítulo I. Introducción	1
1. Descripción de la empresa	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Perfil estratégico de la empresa.....	2
1.3 Identificación del problema.....	2
1.4 Metodología utilizada	2
1.5 Enfoque propuesto de solución	2
1.6 Marco teórico.....	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	6
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	6
1.1 Entorno político-legal	6
1.2 Entorno económico	7
1.3 Entorno social.....	8
1.4 Entorno tecnológico	9
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno global.....	11
1.7 Conclusiones del macroentorno	12
2. Análisis del microentorno	12
2.1 Identificación, características y evolución del sector	12
2.1.1 Identificación del sector	12
2.1.2 Características del sector.....	13
2.1.3 Características de la industria.....	13
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	14
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	15
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	16
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	16

2.2.6 Conclusiones del microentorno.....	17
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	17
4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	18
5. Conclusiones.....	18
Capítulo III. Análisis interno de la organización.....	19
1. Análisis interno.....	19
1.1 Modelo de negocio.....	19
1.2 Cadena de valor.....	20
1.2.1 Actividades primarias.....	20
1.2.2 Actividades secundarias.....	21
1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
1.4 Matriz VRIO.....	23
1.5 Prueba de Hamel y Prahalad.....	24
2. Estrategia y planeamiento actual.....	25
3. Estructura organizacional y recursos humanos.....	26
4. <i>Marketing</i>	26
4.1 Producto.....	26
4.2 Precio.....	27
4.3 Plaza.....	27
4.4 Promoción.....	27
5. Operaciones.....	28
6. Resultados contables y financieros.....	28
Capítulo IV. Estudio de mercado.....	29
1. Objetivo.....	29
1.1 Objetivo general.....	29
1.2 Objetivos específicos.....	29
2. Metodología.....	29
3. Selección de mercado.....	30
3.1 Potencial de nuevos mercados.....	30
3.1.1 Ingreso personal per cápita por estado de los Estados Unidos.....	30
3.1.2 Estados de los Estados Unidos más respetuosos con el medio ambiente.....	30
3.1.3 Concentración de universidades y <i>college</i> por estado de los Estados Unidos.....	31
3.1.4 Concentración de gimnasios por estado de los Estados Unidos.....	31

3.2	Identificar canales de venta a desarrollar	32
3.2.1	Principales canales de distribución de bebidas energéticas en Estados Unidos	32
3.2.2	Identificar los principales canales de compra de bebidas energéticas.....	32
3.2.3	<i>Retails</i> con mayores ingresos en Estados Unidos	32
3.2.4	Ventas <i>e-commerce</i> en Estados Unidos.....	33
3.3	Identificar características de los consumidores de bebidas energéticas	34
3.3.1	Participación de personas de 20 a 35 años por estado de Estados Unidos	34
3.3.2	Usabilidad de redes sociales en Estados Unidos	34
3.3.3	Identificar la frecuencia de consumo de bebidas energéticas	35
3.4	Pronóstico de demanda potencial	35
3.4.1	Estimar la demanda de ventas de Guayakí en el mercado actual.....	36
3.4.2	Estimar la demanda de ventas de Guayakí en el nuevo mercado potencial	37
3.5	Conclusiones.....	38
 Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024.....		39
1.	Consideraciones generales	39
2.	Definición de visión y misión	39
2.1	Visión.....	39
2.2	Misión.....	39
3.	Estrategia competitiva	39
4.	Objetivos estratégicos	40
5.	Análisis y definición de la estrategia.....	40
5.1	FODA y FODA cruzado	40
5.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	42
5.3	Matriz Interna-Externa (IE).....	42
5.4	Matriz de la Estrategia Principal	43
5.5	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	43
6.	Alineamiento de estrategias	43
7.	Lineamientos generales: Objetivos y estrategias	44
8.	Conclusiones.....	45
 Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>		46
1.	Descripción del plan.....	46
2.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	46
2.1	Objetivo de corto plazo	46

2.2Objetivos de largo plazo.....	46
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	47
3.1Estrategia de segmentación	47
3.1.1 Geográfica.....	47
3.1.2 Demográfica	47
3.1.3 Psicográfica	47
3.2Estrategia de posicionamiento.....	48
3.3Estrategia de crecimiento	48
3.4Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	48
3.4.1 Producto.....	48
3.4.2 Precio.....	48
3.4.3 Plaza.....	49
3.4.4 Promoción.....	49
4. Presupuesto de <i>marketing</i>	50
Capítulo VII. Plan de operaciones	51
1. Descripción del plan.....	51
2. Objetivos del plan de operaciones	51
2.1Objetivos de corto plazo.....	51
2.2Objetivos de largo plazo.....	51
3. Estrategia de operaciones	52
4. Presupuesto de operaciones.....	54
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	55
1. Descripción del plan.....	55
2. Objetivos del plan de recursos humanos	55
2.1Objetivos a corto plazo	55
2.2Objetivos a largo plazo	55
3. Estrategias de administración de recursos humanos	55
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	56
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....	58
1. Descripción del plan.....	58
2. Objetivos del plan de responsabilidad social	58
2.1Objetivos de corto plazo.....	58

2.2Objetivos de largo plazo.....	58
3. Estrategia de responsabilidad social.....	58
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social	60
Capítulo X. Plan financiero	61
1. Descripción del plan.....	61
2. Objetivos del plan de finanzas	61
3. Supuestos.....	61
4. Resumen de presupuestos por área.....	61
5. Estructura del financiamiento.....	62
6. Flujo de caja.....	62
6.1Flujo de caja sin estrategia	62
6.2Flujo de caja con estrategia	63
Conclusiones y recomendaciones	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones.....	66
Bibliografía.....	67
Anexos.....	76
Notas biográficas.....	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Macrovariables del entorno político.....	7
Tabla 2.	Macrovariables del entorno económico	8
Tabla 3.	Macrovariables del entorno social.....	9
Tabla 4.	Macrovariables del entorno tecnológico	10
Tabla 5.	Macrovariables del entorno ecológico	11
Tabla 6.	Macrovariables del entorno global.....	12
Tabla 7.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes.....	15
Tabla 9.	Amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 10.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	16
Tabla 11.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	16
Tabla 12.	Resumen del atractivo de los factores	17
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	18
Tabla 14.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	18
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	23
Tabla 16.	Inventario de recursos	23
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 18.	Prueba de Hamel y Prahalad	25
Tabla 19.	Objetivos específicos	29
Tabla 20.	Estados con mayor ingreso personal per cápita en Estados Unidos en el 2019	30
Tabla 21.	<i>Ranking de greenest states</i> en Estados Unidos.....	31
Tabla 22.	Universidades y <i>colleges</i> por estado en Estados Unidos	31
Tabla 23.	Cantidad de gimnasios por cada 100.000 habitantes	32
Tabla 24.	Estados de los Estados Unidos seleccionados	32
Tabla 25.	Distribución de canales para bebidas energéticas.....	32
Tabla 26.	Canales de compra de bebidas energéticas.....	32
Tabla 27.	<i>Retails</i> con mayor ingreso en ventas en Estados Unidos.....	33
Tabla 28.	Evolutivo de ventas por <i>e-commerce</i> en Estados Unidos.....	34
Tabla 29.	Población de 20 a 35 años por estado de los Estados Unidos.....	34
Tabla 30.	Penetración de redes sociales en población entre 20 y 35 años en Estados Unidos ..	35
Tabla 31.	Consumo de bebidas energéticas por edad.....	35
Tabla 32.	Estimación de crecimiento de ventas en la industria de bebidas energéticas	36
Tabla 33.	Estimación de crecimiento de ventas de Guayakí en mercado actual	36

Tabla 34.	Estimación de crecimiento de ventas de Guayakí en nuevos mercados	37
Tabla 35.	Estimación de crecimiento total de Guayakí	38
Tabla 36.	Matriz FODA cruzado	41
Tabla 37.	Resumen de formulación de estrategias FODA	41
Tabla 38.	Matriz MCPE.....	43
Tabla 39.	Alineamiento de estrategias y objetivos	44
Tabla 40.	Precio de venta Guayakí	49
Tabla 41.	Presupuesto de <i>marketing</i> (en USD)	50
Tabla 42.	Presupuesto del plan de operaciones (en USD).....	54
Tabla 43.	Presupuesto de recursos humanos (en USD).....	57
Tabla 44.	Presupuesto de responsabilidad social (en USD)	60
Tabla 45.	Resumen de presupuestos de planes funcionales (en USD)	62
Tabla 46.	Costo de oportunidad de capital (COK)	62
Tabla 47.	Flujo de caja sin estrategia (en USD).....	63
Tabla 48.	Flujo de caja con estrategia (en USD).....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Canvas desarrollado para Guayakí	19
Gráfico 2.	Cadena de valor de Guayakí	22
Gráfico 3.	Estrategias genéricas	25
Gráfico 4.	Matriz PEYEA.....	42
Gráfico 5.	Matriz IE.....	42
Gráfico 6.	Matriz de la Estrategia Principal	43
Gráfico 7.	Alineamiento entre objetivos, estrategias y planes funcionales.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Ventas de bebidas energéticas en Estados Unidos del 2015 al 2019 (millones de dólares).....	77
Anexo 2.	Unidades vendidas de bebidas energéticas en Estados Unidos del 2015 al 2018 (en millones)	77
Anexo 3.	Participación de mercado de las 5 principales marcas de bebidas energéticas en Estados Unidos del año 2018 (en millones de dólares y porcentaje).	77
Anexo 4.	Organigrama de Guayakí	78
Anexo 5.	Tiendas en línea más populares en segmento de alimentos en Estados Unidos	78
Anexo 6.	Perfil del consumidor LOHAS	79
Anexo 7.	Análisis FODA	79
Anexo 8.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	80
Anexo 9.	Tabla nutricional y etiqueta de Guayakí.....	80
Anexo 10.	Ubicación actual en tienda Whole Foods	81
Anexo 11.	Distribución de los niveles y zonas de las góndolas.....	81
Anexo 12.	Ubicación de las plantas procesadoras de la yerba mate de Guayakí en Estados Unidos.....	82
Anexo 13.	Cadena de valor del aluminio.....	83
Anexo 14.	Flujo de caja incremental	83

Capítulo I. Introducción

1. Descripción de la empresa

Guayakí es una empresa que comercializa bebidas energéticas a base de yerba mate que desde sus inicios ha conjugado en su modelo el ingreso comercial y el valor social. Tiene como características distintivas que sus productos finales son orgánicos, su producción se enmarca en los principios mundiales del comercio justo y ha logrado certificar como empresa B¹. La idea nace en California en el año 1996 como un proyecto universitario entre Alex Pryor (argentino) y su socio fundador David Karr (californiano) quien, al descubrir las propiedades energéticas de esta bebida, decide introducirla a Estados Unidos. El cultivo de la yerba mate es realizado por comunidades indígenas en Argentina, Brasil y Paraguay, lo cual ha generado empleo a cerca de 300 productores en Sudamérica y 45 empleados en Estados Unidos.

1.1 Consideraciones generales

Guayakí es el tipo de compañía con un modelo de crecimiento económico y social a la vez. Busca establecerse como una marca rentable y sostenible que permita, mediante la implementación de su modelo de negocio *Market Driven RegenerationTM*, empoderar a las comunidades indígenas, replantar sus bosques y permitir que el suelo de las áreas deforestadas se cure y se vuelva arable, ayudando a sostener la reforestación de la mata atlántica Sudamericana. Asimismo, su modelo de negocio toma como referencia la triple línea de base, la cual enfatiza el concepto de la importancia de examinar el impacto de las decisiones de los negocios sobre tres áreas claves: medio ambiente, economía y sociedad (Christopher 2014). La propuesta de Guayakí se define de la siguiente manera:

Manejo ambiental: Proteger la selva tropical atlántica que es una ecorregión que abarca desde el noreste de Argentina, oeste de Paraguay y sur de Brasil (Sistema B s.f.a).

Justicia social: Proporcionar los ingresos necesarios a las comunidades indígenas con las que trabaja.

Viabilidad económica: Productos de comercio justo.

¹ Empresa B: Miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. Fuente: <https://sistemab.org/como-me-sumo/>

1.2 Perfil estratégico de la empresa

La propuesta de valor de Guayakí pregona que, con cada compra de yerba mate, se impulsa el cuidado y reforestación de la selva tropical, el respeto y crecimiento de la cultura indígena, la reducción de la huella de carbono y prácticas regenerativas en cada etapa del ciclo de vida del producto. La empresa aplica como estrategia el enfoque de diferenciación y se posiciona en el mercado como un producto dirigido a consumidores de bebidas energéticas, pero al mismo tiempo con alto interés en el cuidado de su salud y del medio ambiente y que, a través de su compra, contribuyen al comercio justo y sostenibilidad.

Tomando como referencia a Hitt, la clasificación de grupo de interés (Hitt,2015), los stakeholders de Guayakí son:

Grupos de interés de mercado de capital:

- Accionistas: Alex Pryor , David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karra
- Inversores: RSF Social Finance.

Grupos de interés de mercado de producto:

- Clientes: Compradores y consumidores.
- Proveedores: Comunidades indígenas Ache de Kuetuvy (Paraguay)², productores de yerba mate de la zona de Andresito, Misiones (Argentina) y cooperativas de familias de agricultores COFAECO (Brasil).
- Comunidad: Ciudadanos de Estados Unidos.
- Competidores: Honest Tea, Runa Tea, Sambazon, entre otros.
- Legisladores: Gobiernos de Estados Unidos, Argentina, Brasil y Paraguay.
- Distribuidores: United National Foods, Whole Food, Wils Oats, Krogerm Safeway, Vons
- Público: ONG, ambientalistas.

Grupos de interés de mercado de la organización:

- Empleados: Staff de trabajadores de Guayaki.
- Cebadores
- Gerentes y directores

1.3 Identificación del problema

El problema principal que afronta Guayakí, es decidir si deben impulsar el crecimiento económico de la empresa aún a riesgo de generar impacto negativo en el ecosistema debido a la emisión de

² La comunidad Ache de Kuetuvi es la púnica munidad indígena de Paraguay que posee un sello de exportación a los Estados Unidos con carácter internacional orgánico y de comercio justo. Fuente: La Nación. Publicado el 10.03.2019. Link: <https://www.lanacion.com.py/negocios/2019/03/10/canindeyu-indigenas-exportaran-mas-de-15-toneladas-de-yerba-mate/>

gases de carbono en su cadena de suministro lo cual podría poner en riesgo los principios de la empresa.

Como problemas secundarios identificamos los problemas ambientales que puede originar Guayakí debido al daño que ocasionan las latas de aluminio en los océanos, asegurar el abastecimiento de yerba mate suficiente para cubrir el crecimiento en demanda que espera la empresa ya que el proceso completo de producción de yerba mate en sombra toma hasta cuatro años y el surgimiento de nuevas marcas competidoras de bebidas energizantes que apelan a argumentos similares a los de Guayakí.

1.4 Metodología utilizada

Para el presente trabajo nos hemos basado en investigación documental a través de búsqueda de información en fuentes de internet, material bibliográfico y bases de datos. El método para el desarrollo del presente plan estratégico es un estudio descriptivo, de naturaleza cualitativa y apreciativa, el cual se plantea sobre la base de la información obtenida de fuentes secundarias, basada en el uso del instrumental del análisis estratégico, que apoya todo proceso de planeamiento estratégico.

1.5 Enfoque propuesto de solución

El presente trabajo se realiza con la finalidad de proponer el plan estratégico de Guayakí para el período 2020-2024, cuya ejecución busca generar el crecimiento sostenible de la empresa logrando conjugar el incremento de sus ingresos económicos y la sostenibilidad socioambiental.

1.6 Marco teórico

Yerba mate: Su nombre científico es *Ilex Paraguariensis*. Es un árbol nativo de la Selva Paranaense que en estado silvestre alcanza una altura de entre 12 y 16 metros. Originaria de América del Sur, la yerba mate o el “té de Paraguay” es un árbol de la familia de las Aquifoliáceas. Sus hojas son ricas en cafeína y se utiliza principalmente para combatir la fatiga en forma de infusión. Estimula el sistema nervioso central, la vigilancia y otras funciones cerebrales. Ayuda también a reducir niveles de colesterol en sangre y tiene propiedades adelgazantes. Su uso no está recomendado para personas con problemas de corazón, insomnio o en personas que sufren de hipertensión arterial (Pillou 2013).

Sembrado bajo sombra: La alternativa a este cultivo tradicional, es un sistema que maneje de manera sostenible la tierra y sus recursos. Así existe el cultivo de yerba bajo sombra, o

agroforestal, que busca producir yerba mate en un ambiente semejante a su espacio natural: la selva. De esta forma los suelos se cubren de vegetación que lo protegen de la erosión hídrica, permitiendo el desarrollo de micronutrientes que aumentan sus propiedades (Montagnini, Eibl & Barth 2011).

Inversor ángel: Los ángeles inversores, o ángeles de negocios, son personas que invierten su dinero en la fase inicial de compañías emergentes a cambio de una participación en capital. Habitualmente, ejercen también un rol de mentor y ofrecen su consejo y experiencia a los emprendedores (BBVA s.f.).

Negocio híbrido: Son organizaciones que combinan modelos de bienestar social y generación de ingresos. Persiguen principalmente una misión social, pero dependen significativamente de los ingresos comerciales para mantener las operaciones (Battilana, Lee, Walker & Dorsey 2012).

Empresas B: Este tipo de empresas busca dar una solución a problemas sociales y medioambientales desde el negocio mismo, es decir, sin perder de vista la rentabilidad, pero generando un impacto positivo en la sociedad. Se rigen por altos estándares sociales, ambientales y de transparencia, considerando no solo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses de largo plazo tales como los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente (Armando s.f.).

Comercio justo: Es un sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza. Se basa en condiciones laborales y salarios adecuados para los productores del Sur, que les permitan vivir con dignidad. No explotación laboral infantil. Igualdad entre hombres y mujeres para que ambos reciban un trato y una retribución económica equitativa y respeto al medioambiente para que los productos se fabriquen a través de prácticas respetuosas con el entorno en el que se producen (Coordinadora Estatal de Comercio Justo s.f.).

Negocio inclusivo: Modelos de negocio que conectan a sectores de bajos ingresos con los mercados convencionales, con el potencial y aspiración de mejorar sustancialmente sus condiciones de vida. Un negocio inclusivo tiene como objetivo promover la integración de los pequeños agricultores al mercado, con el principio implícito de que existen beneficios mutuos para los productores y la comunidad de negocios (Kelly, Vergara, Bammann & Santacoloma 2019).

Responsabilidad social corporativa: Es una determinada forma de actuación que adoptan las empresas, basándose principalmente en los posibles impactos que su actividad puede ocasionar tanto en su entorno más cercano (clientes y empleados), como en el entorno que las rodea (sociedad y medio ambiente) (Ayuda en acción 2018).

Sostenibilidad: Comprende tres aspectos. Es asumir que la naturaleza y el medio ambiente no son una fuente inagotable de recursos, siendo necesario su protección y uso racional. Sostenibilidad es promover el desarrollo social buscando la cohesión entre comunidades y culturas para alcanzar niveles satisfactorios en la calidad de vida, sanidad y educación. En tercer lugar, sostenibilidad es promover un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todos sin dañar el medio ambiente. Por eso, la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad social y la sostenibilidad económica están estrechamente relacionados. (Sostenibilidad para Todos s.f.)

Producto orgánico certificado: Son aquellos productos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos “orgánicos” corre a cargo de un organismo especializado (FAO 2009).

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se analizará el macroentorno aplicando la matriz PESTEG. También se analizará el microentorno a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Este análisis busca identificar y evaluar variables claves del macroentorno que puedan tener efecto sobre la industria de bebidas energéticas, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta.

1.1 Entorno político-legal

La política gubernamental de Donald Trump (2016-2020) y el aumento de las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos e Irán, podría interrumpir el suministro mundial de petróleo y debilitar las inversiones comerciales. Por otra parte, si bien en diciembre del 2019, Estados Unidos y China llegaron a un acuerdo sobre la fase uno del acuerdo comercial en el que China se ha comprometido a comprar una cantidad sustancial de bienes y servicios estadounidenses en los próximos años, una desaceleración en las exportaciones chinas podría aumentar los precios para los consumidores estadounidenses (Amadeo 2020). Durante su período de Gobierno, Donald Trump se ha mostrado abiertamente opuesto a la política de protección medioambiental al considerar que las reglas son innecesarias y onerosas para la industria de los combustibles fósiles y otros negocios que generaron el relajamiento en las normas de regulación de los límites de emisión de los gases de efecto invernadero. De acuerdo a un artículo publicado por *The New York Times* basado en una investigación de la Facultad de Derecho de Harvard, la facultad de derecho de Columbia y otras fuentes, se han revocado o derogado oficialmente casi 70 reglas y regulaciones ambientales bajo el mandato de Donald Trump (Popovich, Albeck-Ripka & Pierre-Louis 2020).

El estado de California aprobó, desde 1986, la “Proposición 65” (OEHHA s.f.) una ley que obliga a las empresas a advertir a sus habitantes sobre exposiciones significativas a productos químicos que causan cáncer, defectos de nacimiento u otros daños reproductivos. En enero 2015, Berkeley (California) fue la primera ciudad en aprobar un impuesto a las bebidas azucaradas debido a que su consumo en exceso puede generar problemas de obesidad y diabetes. Como resultado, el consumo de este tipo de bebidas redujo en 21% en zonas de bajos ingresos (Falbe, Thompson, Becker, Rojas Madsen & McCulloch 2016).

En conclusión, el entorno político en Estados Unidos se mantiene estable; sin embargo, la industria enfrenta amenazas respecto a regulaciones sobre consumo de azúcar y de bebidas energéticas.

Tabla 1. Macrovariables del entorno político

	Variable	Actualidad	Tendencia	Fuente	Impacto
Político - Legal	Política gubernamental	Las confrontaciones con Irán afectan el comercio de petróleo. Asimismo, la “guerra” comercial con China genera inestabilidad.	Las tensiones partidistas se mantendrán altas en el periodo 2020, ya que el presidente Donald Trump endurece su postura política sobre comercio e inmigración, temas que serán el núcleo de su campaña en el 2020.	http://country.eiu.com/United%20States	Amenaza
	Nuevas regulaciones	Riesgo de imposición de regulación adicional como restricción de venta de bebidas energéticas, limitar contenido de cafeína en las bebidas, exigir el etiquetado y/o advertencias del producto, imponer impuestos especiales, limitación del tamaño del producto y/o restricciones de edad.	De aprobarse estas regulaciones es probable que las empresas migren hacia fórmulas orgánicas.	https://investors.monsterbev-corp.com/financial-information/annual-reports	Oportunidad
	Formulación, etiquetado y publicidad	En California existe la “Proposición 65”, una ley que requiere que el Estado publique una lista de sustancias químicas que causan cáncer o defectos congénitos u otros daños reproductivos. Esta lista, que debe actualizarse al menos una vez al año.	Consumidores más informados respecto a la composición de alimentos y bebidas con mayores exigencias respecto a productos que puedan dañar la salud.	http://investors.monsterbev-corp.com/static-files/a8850375-bc00-4c02-88e4-67a4647a21bd	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2 Entorno económico

Estados Unidos es la primera economía del mundo por su Producto Bruto Interno (PBI)³ y tiene una economía mixta en la que el Gobierno y la empresa privada tienen roles importantes. Según datos del Banco Mundial, en el año 2019 el PBI ascendió a 21.370 millones de dólares que representa una variación de 2,2% respecto del año 2018. Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁴ prevé un crecimiento de 2,0% en el año 2020 y 1,7% en el año 2021 (Fondo Monetario Internacional 2020). En el año 2019 la tasa de empleo fue de 60,8% (+0,4pp respecto

³ PBI (Producto Bruto Interno) es el valor monetario de todos los bienes y servicios terminados, producidos dentro de las fronteras de un país en un período de tiempo específico e incluye todo lo producido dentro de sus fronteras por ciudadanos y extranjeros del país. Se utiliza principalmente para evaluar la salud de la economía de un país. <https://www.investopedia.com/terms/g/gdp.asp>

⁴ FMI (Fondo Monetario Internacional) es una organización que promueve la estabilidad financiera y la cooperación monetaria internacional. <https://www.imf.org/es/About/Factsheets/IMF-at-a-Glance>

del año 2018) y la tasa de inflación acumulada fue de 2,28% (StatBureau 2020). También se registró un índice de confianza del consumidor de 135.1 muy por encima del pronóstico de 129,5 (Tappe 2019: párr. 3). Además, Estados Unidos ocupó el puesto 8/190 del *ranking Doing Business* que califican a los países según su facilidad para hacer negocios.

En conclusión, el entorno económico es favorable, pues Estados Unidos presenta un crecimiento económico sostenido impulsado por el retorno a una posición fiscal neutral, una baja tasa de desempleo y el crecimiento en el ingreso personal de la población. Sin embargo, un posible repliegue del estímulo fiscal y la incertidumbre política podrían desacelerar el crecimiento del país.

Tabla 2. Macrovariables del entorno económico

	Variable	Actualidad	Tendencia	Fuente	Impacto
Económico	Tendencias de PBI	El PBI aumentó a una tasa anual de 2,2% en el año 2019.	Se prevé un crecimiento de 2,0% al 2020 y 2,9% al 2021.	https://www.imf.org/en/Countries/USA	Oportunidad
	Ingresos personales	Los ingresos personales estatales aumentaron 4,4 % en 2019, después de aumentar 5,6 % en 2018.	Se proyecta que la renta personal de Estados Unidos tendrá una tendencia de alrededor del 0,30% en 2021.	https://tradingeconomics.com/united-states/personal-income#:~:text=Looking%20forward%2C%20we%20estimate%20Personal	Oportunidad
	Tasas de inflación	La tasa de inflación acumulada en Estados Unidos al cierre del 2019 fue de 2,28%.	Para el FMI las proyecciones de crecimiento de la tasa de inflación son de 2,7% en 2020, 2,3% en 2021 y 2,2% en 2022.	https://www.imf.org/en/Countries/USA	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Entorno social

En el año 2019, Estados Unidos concentró una población total de 328,23 millones de habitantes lo que representa un incremento de +0,48% respecto del año 2018 (Banco Mundial 2020) y se proyecta que al 2024 la población total sea de 338,27 millones (Statista 2020). Los habitantes entre 20 y 35 años ascienden a 66,43 millones que representa el 20% de la población total y su ingreso promedio es de 56.469 dólares anuales (Centro Nacional de Estadísticas Educativas 2018). En Estados Unidos hay una creciente preocupación por el cuidado de la salud y el control de la obesidad. En el 2019, el país tuvo una tasa de obesidad que superaba el 35% y para el año 2030, se espera que uno de cada dos adultos se considerará obeso y uno de cada cuatro se considerará gravemente obeso con una tasa de obesidad de 40% a más (Park 2019). Esto sumado al interés por el medio ambiente y la economía sostenible ha generado una importante fuerza activista que busca influir en la política ambiental de este país. Más aún, los consumidores están

dispuestos a cambiar «sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente» (Nielsen 2018: párr. 1).

En conclusión, el entorno social se presenta favorable ya que hay una creciente tendencia hacia un cambio en el comportamiento del consumidor que busca suplir sus necesidades sin generar impacto en su propia salud, el medio ambiente o en otras personas.

Tabla 3. Macrovariables del entorno social

	Variable	Actualidad	Tendencia	Fuente	Impacto
Social	Impacto de la generación “ <i>millennial</i> ”	Los ingresos, la participación laboral y el nivel educativo de este grupo están por encima de la media de las otras generaciones.	Se estima que la proporción de <i>millennials</i> alcanzarán su pico más alto en el 2036. Esta generación se preocupa por los problemas sociales y medioambientales y tiene en las redes sociales su gran aliado.	https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/08/160811_US_MillennialsOpportunityIndex_esp.pdf	Oportunidad
	Cuidado de la salud pública	Incremento en el índice de obesidad del ciudadano de Estados Unidos.	Se espera que hacia el 2030 el 47% de la población adulta sufra de obesidad por lo que seguirán los esfuerzos y emisión de información criticando el contenido de cafeína en las bebidas energéticas y los riesgos que significan para la salud.	http://investors.monsterbeveragecorp.com/static-files/a8850375-bc00-4c02-88e4-67a4647a21bd	Oportunidad
	Activismo de consumidores	Mayor conciencia del impacto de los residuos y plástico en el medio ambiente.	Organizaciones ecologistas alertan que, al ritmo actual, la producción de plástico se cuadruplicará para 2050 y solo el 9% de estos residuos acaban siendo reciclados.	https://www.theguardian.com/us-news/2019/sep/13/california-plastics-legislation-single-use	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Entorno tecnológico

La ciencia, tecnología e innovación son ejes transversales de la agenda mundial de desarrollo sostenible (Vessuri 2016) y es una importante aliada para ayudar a reducir los efectos nocivos del plástico en los océanos, las emisiones de carbono en el medio ambiente e introducir mejoras que generen eficiencia económica en el proceso productivo. Grandes empresas están asignando recursos en investigación y desarrollo que podrían reducir los efectos negativos de la cadena productiva en el medio ambiente (Cañete 2018). En Estados Unidos, la penetración de internet es del 87% para el año 2019 (Clement 2020a). La conectividad, acceso a internet y el comercio electrónico presentan una importante oportunidad para el desarrollo de ventas por este canal que

posee atributos diferenciales importantes tales como menores costos y capilaridad. Las redes sociales, usadas por el 79% de la población estadounidense (Clement 2020b), juegan un papel importante en las teorías económicas que se han centrado en el impacto en la producción, el rendimiento y la eficiencia. Su fuerza radica en la interacción de los miembros de la red.

En conclusión, el entorno tecnológico presenta alternativas viables para reducir el impacto ambiental e incluso reducción de costos de producción. Asimismo, el uso y alcance de las redes sociales permitirá llegar de manera directa a su público objetivo; sin embargo, esto exige también un comportamiento corporativo idóneo pues los errores o decisiones inadecuadas podrían ser magnificados.

Tabla 4. Macrovariables del entorno tecnológico

	Variable	Actualidad	Tendencia	Fuente	Impacto
Tecnológico	Inversión en investigación y desarrollo	En el 2018, Estados Unidos lideró el gasto mundial en investigación y desarrollo con una inversión de USD 496MM (26% del total mundial).	El crecimiento en gasto de China, en el mismo rubro, en los últimos años supera a Estados Unidos por lo que debe mantenerse por delante financiando la investigación básica en ciencia e invirtiendo en laboratorios universitarios y corporativos.	https://univ-soabierto.org/2018/01/19/indicadores-mundiales-de-ciencia-y-tecnologia-2018/	Oportunidad
	Tecnologías de automatización para aumentar la eficiencia del negocio	El aumento de la productividad empresarial puede atribuirse a la automatización de los procesos, lo que permite una comunicación más rápida de la estrategia, un mayor tiempo dedicado a las prioridades estratégicas y mayores tasas de finalización de proyectos.	La tecnología de automatización muestra constantes desafíos para los próximos años, los trabajadores deben adquirir nuevas habilidades y estar en la vanguardia del futuro.	https://www.business.com/articles/6-business-automation-trends-2019/ https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for	Oportunidad
	Aumento del uso de tecnología móvil	Del 2017 al 2019, las ventas minoristas por comercio electrónico en millones ascienden a USD 605 millones de dólares en ese período.	Se espera que las ventas minoristas por comercio electrónico alcancen los USD 893 millones en el 2022 a un crecimiento promedio de 14% por año. Asimismo, el ingreso de la tecnología 5G impulsará el internet de las cosas.	https://www.statista.com/study/28028/e-commerce-in-the-united-states-statista-dossier/	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.5 Entorno ecológico

El clima es un factor clave para el sustento de la vida humana y su bienestar. Las emisiones de gases de efecto invernadero causados por la combustión de combustibles fósiles, está alterando el clima de la tierra (Greenstone, Kopits & Wolverton 2011), lo cual ha generado un creciente interés por el cuidado del medioambiente y la sostenibilidad. Estados Unidos es el segundo mayor emisor de CO₂⁵ con aproximadamente 5400 millones de toneladas métricas de emisiones de dióxido de carbono en el año 2018 (Levin & Lebling 2019). La medición de la huella de carbono es una forma de controlar la totalidad de gases de efecto invernadero que emite por efecto directo o indirecto un individuo, organización, evento o producto. La agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA, por sus siglas en inglés), en el 2018 organizó una mesa redonda entre representantes de gobiernos federales, locales, estatales, fabricantes y marcas de productos, entre otros, para escuchar las diferentes perspectivas sobre los desafíos y oportunidades del sistema de reciclaje. En noviembre del año 2019 se lanzó el marco nacional para el avance del sistema de reciclaje que proporciona una base para identificar y ejecutar acciones para «trabajar con otros en la cadena de valor de los materiales y participar activamente en la mejora del sistema de reciclaje» (EPA 2019: párr. 3). Ambas corrientes han generado una creciente preocupación entre la población, pero también en el mundo corporativo que enfrenta el reto de «combinar la sostenibilidad ambiental y social con la sostenibilidad económica para producir nuevos modelos de negocio innovadores» (Wüstenhagen, Hamschmidt, Sharma & Starik 2008: párr. 1).

En conclusión, existen grupos de personas y empresas que están buscando reducir el impacto que sus acciones producen en el medio ambiente lo cual es favorable para los nichos enfocados en sostenibilidad. Sin embargo, los efectos del cambio climático significan un riesgo para el abastecimiento de la materia prima por la exposición a sequías o incendios forestales.

Tabla 5. Macrovariables del entorno ecológico

	Variable	Actualidad	Tendencia	Fuente	Impacto
Ecológico	Leyes y regulaciones medioambientales	Existen leyes federales que regulan las prácticas medioambientales; sin embargo, el actual presidente, Donald Trump se ha mostrado contrario a esta política ejecutando un recorte del 31% del presupuesto asignado a esta cartera.	La industria en Estados Unidos está interesada en mantenerse dentro de las políticas medioambientales, sin embargo, muchas políticas de lucha contra el cambio climático recaen en las grandes ciudades y estados y no en el Gobierno federal.	https://www.politicaexterna.com/articulos/economia-externa/donald-trump-y-el-medio-ambiente/	Amenaza
	Impacto de la huella de carbono	Las emisiones de gases de efecto invernadero aumentaron en 2018 en un 3,4%, el segundo mayor margen en 20 años revirtiendo una disminución de tres años consecutivos.	La administración Trump sigue avanzando en políticas como revertir el plan de energía y relajar las restricciones de emisiones de dióxido de carbono en las nuevas plantas de energía de carbón lo cual aumentaría las emisiones de gases de carbono.	https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.vox.com/2019/1/8/18174082/us-carbon-emissions-2018&qprev=search	Oportunidad
	Impulso a la sostenibilidad ambiental	La definición de sostenibilidad en los negocios ha cobrado relevancia. Las organizaciones abordan temas como los desafíos ambientales y sociales, huella de carbono y de los derechos humanos o la inmigración. Ya en el 2015 un estudio de Nielsen reveló que el 66% de los consumidores gastarían más en un producto si viniera de una marca sostenible.	Para cumplir con las expectativas cada vez mayores e impulsar el valor comercial, las empresas establecerán objetivos de sostenibilidad cada vez más agresivos.	https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=https://hbr.org/2017/12/the-top-10-sustainable-business-stories-of-2017&qprev=search	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.6 Entorno global

La cadena de suministro está viviendo un proceso de cambio producto de la mejora tecnológica, menor costos de transporte y la velocidad en las comunicaciones que exigen mayor eficiencia en el sistema logístico. Asimismo, existen iniciativas para disminuir el consumo de energía en el transporte de mercancías, la utilización de carburantes que generen menor contaminación en el medio ambiente y la compartición de transporte entre empresas complementarias (García 2016).

Por otra parte, la agricultura orgánica global presenta crecimiento constante. A fines del 2017 un total de 69,8 millones de hectáreas fueron gestionados orgánicamente generando un mercado global para comida y bebida orgánica certificada de 92.000 millones de euros de los cuales Estados Unidos concentró 40.000 millones de euros (Lemoud y Willer 2019). En el año 2018, 71,5 millones de hectáreas fueron gestionadas orgánicamente y se estima que generó ventas por 100 mil millones de dólares (IFOAM 2020).

La agricultura sostenible implica mayores costos pues es menos productiva que la agricultura convencional. Existen países que están aplicando el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de la producción, automatizar prácticas agrícolas, minimizar el desperdicio de alimentos y reducir la brecha entre el costo de alimentos orgánicos y alimentos tradicionales (Schuster 2017).

En conclusión, el entorno global se presenta favorable pues hay impulso a la agricultura orgánica y búsqueda continua de aplicación de mejoras tecnológicas que no afecten la sostenibilidad. Los cambios en la cadena de suministro implican menos impacto en el medio ambiente sin embargo implican mayores exigencias.

⁵ CO₂: El dióxido de carbono es una molécula muy común de origen natural que contiene dos átomos de oxígeno y un átomo de carbono. El CO₂ se denomina gas de efecto invernadero (GEI) porque, como parte de la atmósfera de la tierra, atrapa la energía del sol y mantiene al mundo a una temperatura habitable. Los aumentos en el CO₂ atmosférico causa un aumento de la inestabilidad climática lo que resulta en cambios importantes en los patrones climáticos. Fuente: <https://www.ecoportall.net/temas-especiales/que-es-el-co2-y-como-se-conecta-con-el-cambio-climatico/>

Tabla 6. Macrovariables del entorno global

	Variable	Actualidad	Tendencia	Fuente	Impacto
Global	Cambios climáticos	La temperatura global promedio para los primeros 10 meses de 2018 fue 0,98 grados por encima de los niveles que existían entre 1850 y 1900. Esto genera sequías, inundaciones, desastres naturales más frecuentes e intensos que afectan los cultivos.	Si la tendencia de incremento de temperatura continua la temperatura global aumentará entre 3°C y 5°C para el año 2100, lo cual tendrá impacto en la calidad de los suelos para el sembrado.	https://www.cambio16.com/el-estado-actual-del-calentamiento-global/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20registros%20del%20organismo,desde%20que%20comenzaron%20las%20mediciones.	Amenaza
	Consumo de bebidas energéticas	Se estima que en el 2019 se consumieron 10.000 millones de litros de bebidas energéticas en el mundo.	Hacia el 2022 se espera un incremento del 15% en el consumo de bebidas energéticas.	https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index	Oportunidad
	Agrotecnología	Uso de tecnología que permite optimizar la siembra, riego y otros aspectos de la agricultura.	La agrotecnología va en crecimiento y se espera que se aplique también la robótica e inteligencia artificial.	http://agricultores.com/5-tendencias-que-estando-forma-al-futuro-de-la-agricultura/	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.7 Conclusiones del macroentorno

En conclusión, el macroentorno se presenta favorable pues la tendencia del mercado apunta a tener consumidores mejor informados respecto al impacto de sus acciones y elecciones de consumo por lo que buscan incorporar hábitos de vida saludable y de cuidado del medio ambiente que puede ser aprovechado por la industria orgánica. Sin embargo, el cambio climático y su impacto en el abastecimiento de la materia prima es un punto importante a considerar.

2. Análisis del microentorno

Realizaremos el análisis del sector e industria en la que se desenvuelve Guayakí para identificar sus características y el grado de atractividad de la industria.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

2.1.1 Identificación del sector

De acuerdo a la clasificación de *Naics*,⁶ Guayakí pertenece al sector de producción de bienes de consumo. La industria es de bebidas envasadas no alcohólicas y la categoría es la de bebidas energizantes. Para el desarrollo del caso hemos definido los siguientes parámetros:

⁶ *North American Industry Classification System (NAICS)*. Es el estándar utilizado por las agencias estadísticas federales para clasificar los establecimientos comerciales con el propósito de recopilar, analizar y publicar datos estadísticos relacionados con la economía empresarial de Estados Unidos. <https://www.census.gov/eos/www/naics/>

Sector: Manufactura, producción (31).

Industria: Bebidas envasadas no alcohólicas (312111).

Categoría: Energizante.

Negocio: Producción de bebidas envasadas no alcohólicas energizante natural orgánica.

2.1.2 Características del sector

Los sectores de producción, o también llamados, sectores de actividad económica establecen una clasificación de la economía en función del tipo de proceso productivo que lo determina. Guayakí pertenece al sector secundario o industrial que «comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la extracción y la transformación industrial de materias primas en bienes o mercancías que se utilizan para la fabricación de nuevos productos como para abastecer directamente las necesidades del mercado» (EAE Business School 2017: párr. 8). El sector secundario estadounidense se caracteriza por ser el segundo más grande del mundo en términos absolutos, estar diversificado en una amplia gama de actividades y estar netamente orientado a la innovación y aporta el 18,2% del PBI (Santander Trade Markets s.f.).

2.1.3 Características de la industria

Esta industria, en la categoría de bebidas energéticas, produce bebidas sin alcohol que ayudan a aumentar la energía para mejorar el rendimiento físico y cognitivo a través de diversos ingredientes como cafeína, estimulantes de origen vegetal, aminoácidos, vitaminas o suplementos herbales. La categoría de bebidas energéticas generó ventas por 3142 millones de dólares en el 2018, lo que representa un crecimiento de 12% respecto al año 2015. (Ver anexo 1). En ventas por unidad, el año 2018 cerró con 1151 millones (Ver anexo 2).

Aunque existe una amplia oferta de bebidas energéticas, más del 60% de la participación de mercado se concentra en solo dos marcas Monster Energy y Red Bull (ver el anexo 3). Sin embargo, se espera que las marcas pequeñas crezcan al presentar una oferta de bebida energética con menor cantidad de azúcar y la incorporación de elementos naturales aprovechando que el número de consumidores conscientes del cuidado de la salud va en aumento.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter se evaluará la intensidad de la competencia y la rivalidad de la industria con el fin de determinar el grado de atractividad de la industria frente a los elementos de cada fuerza. «La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la

inversión que superen el costo de capital» (Porter 2013: 4). La industria de bebidas energéticas se analizará considerando a los fabricantes como actores del mercado, los compradores serán los distribuidores y minoristas y, los proveedores de empaques, insumos e ingredientes para la elaboración de la bebida serán considerados como proveedores.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

«El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria cuando hay un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto» (David 2013: 78). El poder de negociación de los proveedores tiene un resultado de 3,4 por lo que se considera tienen un poder de negociación MEDIO porque, si bien podrían migrar a otras opciones de cultivo que impliquen menor tiempo de cosecha, es probable que pierdan condiciones como precio justo y apoyo social. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen pocos proveedores desarrollados y calificados en cultivo de yerba mate orgánica. En cuanto a los proveedores de empaques su poder está creciendo debido a la mayor demanda de productos innovadores y embalajes ecológicos.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Poder del proveedor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Diferenciación de insumos	Alto			x			Bajo	3
Concentración de proveedores	Alto		x				Bajo	2
Importancia del volumen para el proveedor	Bajo				x		Alto	4
Impacto de insumos en el costo o diferenciación	Alto				x		Bajo	4
Amenaza de integración hacia delante	Alto				x		Bajo	4
Promedio								3,4

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes tiene un resultado de 4,0 por lo que se considera que tienen un poder de negociación MEDIO ALTO. Considerando que los supermercados e hipermercados

son los principales canales de distribución su posición para negociar sobre el precio mejora y aumenta su poder debido a los volúmenes de compra que realizan.

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Poder de negociación de los clientes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Volumen de compra	Bajo					x	Alto	5
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto				x		Bajo	4
Precio/compras totales	Bajo				x		Alto	4
Diferencias en productos	Bajo				x		Alto	4
Identidad de marca	Alto			x			Bajo	3
Promedio								4,0

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

«Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria, la intensidad de la competitividad aumenta» (David 2013: 77). La amenaza de nuevos competidores tiene un resultado de 3,60 por lo que se considera que es MEDIO. Si bien el mercado está concentrado en pocos actores, estos ejercen un poder importante y se benefician de la economía de escala, los altos requerimientos de capital y altos costos de acceso a la distribución por lo que será difícil para un nuevo entrante competir con la fuerza y alcance de los líderes del mercado. Sin embargo, si se opta por un producto con características únicas, menor riesgo a la salud y se mantiene la oferta de generar energía extra sí sería posible para un nuevo competidor tener éxito en el mercado.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Amenaza de nuevos competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Economías de escala	Alto				x		Bajo	4
Costos de cambio	Bajo				x		Alto	4
Requerimientos de capital	Bajo				x		Alto	4
Acceso a la distribución	Bajo				x		Alto	4
Políticas gubernamentales	Bajo		x				Alto	2
Promedio								3,60

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

«Un sector es sustituto de otro cuando satisface las mismas necesidades» (Gimbert 2010: 126). La amenaza de productos o servicios sustitutos tiene un resultado de 4,00 por lo que se considera que es MEDIO ALTO ya que existe amplia variedad de productos sustitutos en esta industria que pueden suplir la misma necesidad o apuntar al mismo objetivo. Sumado a esto, el costo de cambio para el comprador es bajo.

Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	Bajo					x	Alto	5,00
Costos de cambio	Alto				x		Bajo	4,00
Propensión del comprador a sustituir	Alto				x		Bajo	4,00
Amplia gama de sustitutos	Alto			x			Bajo	3,00
Promedio								4,00

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

«Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector» (Porter 2008; párr. 1, segunda columna). La rivalidad entre competidores tiene un resultado de 4,00 por lo que se considera que tiene un impacto MEDIO ALTO. Los factores que incrementan la rivalidad son el crecimiento de la industria a menor ritmo que años anteriores, los bajos costos de cambio para los *retails*, la diversidad de competidores y las mínimas diferencias entre los productos.

Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Rivalidad entre competidores existentes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Crecimiento de la industria	Bajo				x		Alto	4
Diferencias del producto	Bajo				x		Alto	4
Costos de cambio	Bajo				x		Alto	4
Diversidad de competidores	Bajo					x	Alto	5
Barreras de salida	Alto			x			Bajo	3
Promedio								4,00

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.6 Conclusiones del microentorno

Del análisis realizado se concluye que la industria es MEDIANAMENTE ATRACTIVA con un resultado obtenido de 3,8/5,0. El poder de compra de los grandes minoristas radica en la posibilidad de comprar a gran escala y negociar el precio con los fabricantes, aunque deberán cuidar el incluir en su oferta las marcas preferidas por los consumidores. La amenaza de nuevos participantes es media debido a los requerimientos de capital y a la presencia de marcas consolidadas en el mercado. La presencia de una variada gama de sustitutos representa una amenaza media alta mientras que los bajos costos de cambio y el menor crecimiento intensifican la rivalidad en la industria. Sin embargo, debido al impulso de nuevos hábitos de consumo que priorizan la salud hay espacio para que empresas especializadas puedan hacerse de una cuota del mercado.

Tabla 12. Resumen del atractivo de los factores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Matriz de las cinco fuerzas	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Poder de los proveedores	Alto			x			Bajo	3,40
Poder de negociación de los clientes	Alto				x		Bajo	4,00
Amenaza de nuevos competidores	Alto			x			Bajo	3,60
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alto				x		Bajo	4,00
Rivalidad entre competidores	Alto			x			Bajo	4,00
Promedio								3,80

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (2004).

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

«La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, pública, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva» (David 2013: 80). Como resultado del análisis se obtuvo 2,29 puntos de un máximo de 4 puntos. Esto significa que la industria presenta oportunidades que pueden ser aprovechadas e incorporadas en la estrategia y presenta también amenazas para las cuales debe plantear mecanismos para prevenir un posible impacto negativo en los resultados.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Mayor preocupación por estilo de vida saludable y bienestar ecosocial del planeta.	0,18	4	0,72
Crecimiento del mercado de bebidas orgánicas.	0,16	3	0,48
Más de 4500 universidades en Estados Unidos.	0,15	2	0,30
Crecimiento de número de transacciones por <i>e-commerce</i> .	0,19	2	0,38
Amenaza	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Industria fragmentada por la amplia oferta de productos sustitutos y competidores.	0,10	1	0,10
Incremento de empresas de bebidas energéticas con certificaciones relacionadas a la sostenibilidad.	0,09	1	0,09
Riesgo de exposición negativa ante ONG y activistas que inicien campañas en contra de los insumos utilizados.	0,09	2	0,18
Incremento de desastres naturales por cambios climáticos.	0,04	1	0,04
Resultado	1,00		2,29

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basada en David (2013).

4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

«La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa» (David 2013: 83), considerando factores externos e internos. Para este análisis se evaluó a Red Bull y Monster Energy por ser los líderes de la industria en participación de mercado (ver el anexo 3) y por su posicionamiento de marca como bebidas que generan fuertes dosis de energía. Sin embargo, la constante relación entre estas bebidas y daños a la salud como efectos neurológicos y cardiovasculares son su mayor debilidad especialmente porque los principales consumidores oscilan entre los 13 y 35 años (Manrique, Arroyave & Galvis 2018). Guayakí, aún debe desarrollar sus canales de comercialización y adecuar sus actividades de publicidad. Las palancas a su favor son el uso de elementos orgánicos, el desarrollo de proveedores y la cadena de suministro alineada a su política de sostenibilidad.

Tabla 14. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Red Bull		Monster Inc.		Guayakí	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Canales de venta	0,18	4	0,72	4	0,72	2	0,36
Desarrollo de proveedores	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Cadena de suministro	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Publicidad	0,10	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Competitividad de precios	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Certificaciones	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Variedad de productos	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Contenido de cafeína	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Contenido de azúcar	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Uso de ingredientes orgánicos	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36
Resultado	1,00		3,13		3,18		3,06

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

5. Conclusiones

La industria de bebidas energéticas es atractiva, viene creciendo y se proyecta que continúe en esa línea. Aunque hay dos claros líderes existe también un nicho de mercado que busca conjugar la necesidad de energía extra con el cuidado de la salud y que Guayakí debe aprovechar para hacer crecer esta categoría y posicionarse en este mercado.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Análisis interno

En este capítulo se realizará el análisis interno de Guayakí para identificar su propuesta de valor, así como las actividades que la diferencian dentro de la industria. Se desagregarán las actividades estratégicas relevantes y se realizará el análisis de sus capacidades como fuente de ventaja competitiva.

1.1 Modelo de negocio

Según la definición de Osterwalder, un modelo de negocio describe la razón de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur 2009). Asimismo, incluye todos los aspectos del enfoque de una empresa para desarrollar una oferta rentable y ofrecerla a su mercado objetivo. Al analizar el modelo de negocios de Guayakí se identifica que se ha desarrollado, desde un inicio, como una organización híbrida que combina la producción de bienestar social con la generación de ingresos comerciales. Así, proporciona productos y servicios que al ser consumidos producen valor social. Anderson en 1999 desarrolló el modelo de negocio llamado “Las siete fases de la montaña de sostenibilidad” que involucra tres pilares: reducción de la huella ecológica, cambio en la cultura corporativa e innovación del producto a través del rediseño de productos y aplicación de nuevas tecnologías, que además requiere que se cumplan siete pasos: eliminar residuos, emisiones benignas, electricidad renovable, cerrar el círculo, transporte eficiente de recursos, sensibilización de los *stakeholders* y rediseño del negocio (Trompenaars & Coebergh 2014). Esto encaja con el modelo de negocio de Guayakí, enfocado en la sostenibilidad, control de emisiones en su proceso productivo y uso de energías renovables, entre otros. A continuación, se muestra el modelo de negocio desarrollado para Guayakí.

Gráfico 1. Canvas desarrollado para Guayakí

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Alianza estratégica con las comunidades productoras de yerba mate. Proveedores. Distribuidores. Alianzas estratégicas con ambientalistas para implementar acciones coordinadas que ayuden a reducir posibles riesgos de afectación del medio ambiente. Instituciones en Brasil, Argentina y Paraguay. Agencias de certificación ambiental. Innovaciones legales. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Selección de comunidades. Capacitación en siembra y cultivo. Saforado, cosecha y magueo. Refinitación. Procesado de materia prima. Empaque. Marketing y venta. Promoción. Relacionamiento con clientes. Control y seguimiento de redes sociales. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima, equipo. Delegado de desenvolvimiento. Infraestructuras legales. Cero-fuera. Patentes (marca). Recursos humanos. Recursos financieros (acciones, financiamiento). 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Bebida energética saludable a base de yerba mate orgánica ligada a un nicho de mercado premium que asegura la sostenibilidad en cada proceso de su cadena de suministro, así como el comercio justo con las comunidades indígenas y que conecta con cada consumidor al asociador con el tamaño del planeta. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Uso de redes sociales. Participación en eventos culturales, musicales. Relaciones que promuevan lazos de confianza, además de un objetivo en común entre las comunidades y Guayakí. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Retail. E-commerce. Tienda propia. Publicidad por redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.). 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Nicho de mercado: Personas entre 20 y 35 años. Urbanitarios. Personas que tienen actividad física constante. Personas con intereses sociales y ambientales. Personas que buscan fuentes de energía naturales y ciclo de vida saludable.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos de transporte. Costos de equipo. Arrendos. Costos fijos (local, agua, luz, mantenimiento, seguridad, etc.). Salarios y cargas sociales. Costos de publicidad y marketing. Costos de financiamiento. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de yerba mate. Venta de acciones. Venta de merchandising. 		

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en el Modelo Canvas de Osterwalder.

1.2 Cadena de valor

Utilizando el modelo de Michael Porter se elaboró la cadena de valor de Guayakí que identifica el conjunto de actividades que se realizan dentro del proceso productivo y a través de los cuales se incorporan atributos deseables al servicio (Porter 2013). Además, permite clasificar los procesos de la empresa identificando las actividades primarias que son las que agregan valor al producto y las actividades secundarias que sirven de soporte transversal al mismo. A continuación, se describen las actividades de la cadena de valor.

1.2.1 Actividades primarias

Logística de entrada: La producción de yerba mate orgánica bajo sombra es una de las actividades fundamentales de Guayakí. Para lograrlo ha desarrollado alianzas con comunidades indígenas asentadas en Argentina, Brasil y Paraguay con quienes ha desarrollado procesos de cultivo, crecimiento, cosecha y secado que minimizan el impacto al ecosistema de la región. Una vez recibida la yerba mate se separa de acuerdo al uso que se le va a dar y se procede al almacenamiento. Las actividades principales que se han identificado son:

- Recepción, almacenamiento y tratamiento de la yerba mate.
- Aplicación de control de calidad basado en estándares internacionales y procesos certificados.

Operaciones: Implica la transformación de yerba mate en los productos que comercializa Guayakí. En este punto es importante que el envasado y empaquetado también sean parte del modelo de sostenibilidad por lo que se trabaja con materiales renovables y biodegradables. Asimismo, se realiza el control e inventario de la cantidad de energía que se utiliza en su planta para generar menor impacto en las emisiones de carbono y pruebas de control de calidad antes del despacho a los almacenes. Las actividades principales que se han identificado son:

- Transformación de insumos en bebidas o productos secos.
- Uso de material renovable en los envases.
- Control del uso de energía de la planta de producción.

Logística externa: La distribución se realiza a los canales de venta, así como directo al consumidor para las compras por internet y su tienda física. Para esta actividad se consideran proveedores que tienen incorporado dentro de sus procesos la aplicación de políticas medioambientales como el uso de vehículos eléctricos o combustible biodegradable que reduzca las emisiones de carbono. Las actividades principales que se han identificado son:

- Almacenamiento del producto terminado.

- Distribución a los canales de venta y cliente final. Para este último utilizan vehículos eléctricos que generan menor impacto ambiental.

Marketing y ventas: Los canales de venta que mantiene son: *retail*, *e-commerce* y canal directo. Las actividades de *marketing* se realizan a través de las redes sociales por medio de post y videos. Asimismo, organizan eventos musicales y han creado la comunidad de “amigos de Guayakí” integrada por individuos que comparten su cultura y que son participantes activos de causas sociales y/o medioambientales. Las actividades principales que se han identificado son:

- Ventas a través de la cadena Whole Foods y en tienda propia.
- Uso de redes sociales, participación en festivales y eventos universitarios para fines publicitarios.

Servicio: Tienen a disposición de los clientes un formulario web para registrar consultas. Asimismo, realizan actividades de apoyo a la comunidad. Las actividades principales que se han identificado son:

- Manejo de página web y redes sociales.
- Concientización a los consumidores y la comunidad.

1.2.2 Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa: Desde la alta dirección existe conocimiento del negocio, compromiso y alineamiento con la misión y visión de la empresa que incorpora el desarrollo de sus proveedores, comercio justo, cuidado del medioambiente y reciclaje como prácticas de sostenibilidad a través de su cadena productiva. Las actividades principales que se han identificado son:

- Alineamiento de la alta dirección a la misión y visión y su conocimiento del negocio.
- Aplicación de prácticas socialmente responsables en toda su cadena productiva.

Administración de recursos humanos: Guayakí recluta a personas que compartan el estilo de vida saludable y la importancia de prácticas eco sociales justas que propugna su misión y visión. Ofrece un ambiente laboral positivo y con beneficios para salud además de posibilidades de crecimiento. Las actividades principales que se han identificado son:

- Hacer partícipe a los trabajadores de la misión y visión de la empresa a través de todas sus actividades laborales.
- Personal posee acciones de la empresa.

Desarrollo tecnológico: Guayakí ha desarrollado profundo conocimiento del proceso de sembrado de yerba mate bajo sombra y además realiza investigaciones relacionadas a identificar

procesos innovadores para reducir el porcentaje de aluminio en sus envases, así como el uso de materiales biodegradables. Las actividades principales que se han identificado son:

- Investigación tecnológica aplicada a los envases.
- *Know-how* del proceso de siembra de yerba mate bajo sombra.

Aprovisionamiento: La selección de los proveedores implica que compartan las prácticas de comercio justo y sostenibilidad de Guayakí. Los canales de distribución utilizados son mayoristas y canal directo. Las actividades principales que se han identificado son:

- Selección y desarrollo de proveedores alineados a las prácticas de Guayakí.
- Estrategia de canales de distribución.

Gráfico 2. Cadena de valor de Guayakí



Fuente: Elaboración propia 2019. Basado en Porter (2013).

1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la empresa (David 2013: 122). Como resultado del análisis realizado se obtuvo 3,07 puntos de un máximo de 4 puntos. Esto significa que la empresa tiene una posición interna fuerte que debe ser aprovechada para el logro de sus objetivos estratégicos.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortaleza	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Cadena productiva alineada a prácticas de comercio justo y sostenibilidad.	0,17	4	0,68
Construye y mantiene relaciones de confianza con sus proveedores y canales de venta.	0,14	4	0,56
Líder del mercado de bebidas de yerba mate orgánica.	0,20	3	0,6
Descentralización de la producción de yerba mate en tres países.	0,15	4	0,6
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Dependencia de inversores externos.	0,06	2	0,12
Presencia de aluminio en envases de latas.	0,07	2	0,14
Presencia inadecuada en góndolas de supermercado.	0,09	2	0,18
Contenido de azúcar en sus bebidas.	0,05	1	0,05
Explotación parcial de las propiedades de la yerba mate en la promoción de los productos.	0,07	2	0,14
Resultado	1,00		3,07

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

1.4 Matriz VRIO

El desarrollo de la matriz VRIO permite identificar si los recursos y capacidades de la empresa son fuentes probables de ventaja competitiva (Barney & Hesterly 2015: 66). A continuación, se muestra el inventario de recursos y capacidades identificadas en Guayakí (ver las tablas 16 y 17).

Tabla 16. Inventario de recursos

Código de recurso	Descripción de recurso
R1	Acceso a fuentes de financiamiento.
R2	Local propio para venta de productos en California.
R3	Control del uso de energía de la planta de producción.
R4	Uso de material renovable y biodegradable para sus envases.
R5	<i>Know-how</i> del proceso de siembra de yerba mate orgánica bajo sombra.
R6	Uso de vehículos y combustible que generan menor impacto al medioambiente.
R7	Procedimientos y programas internos que aplican conceptos sobre el cuidado del medio ambiente como reciclaje, ahorro de energía y emisión de huella de carbono.
R8	Relación de confianza con las comunidades indígenas proveedoras de yerba mate.
R9	Alineamiento de la alta dirección a la misión y visión de la empresa y su conocimiento del negocio.
R10	Personal comprometido con la visión y misión de la empresa.
R11	Reputación de la marca asociado a la aplicación de buenas prácticas de desarrollo sostenible y cuidado del medioambiente.
R12	Certificaciones obtenidas.
R13	Uso de redes sociales como principal canal de promoción.
R14	Programa de donaciones a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Grant (2010).

Tabla 17. Matriz VRIO

Código de recurso	Recurso	Código	Capacidades	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Explotado por la organización?	Resultado	Fortaleza/Debilidad
R1	R3, R4, R5, R6, R7, R8, R12	C1	Capacidad para lograr que toda la cadena productiva se alinee a las prácticas de comercio justo y sostenibilidad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
R2	R5, R8, R9, R10, R11, R12	C2	Capacidad para construir y mantener relaciones de confianza con los proveedores.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
R3	R1, R4, R5, R6, R10	C3	Capacidad para innovar en procesos y productos.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva temporal	Amenaza
R4	R2, R11, R13	C4	Capacidad de trasladar al mercado los beneficios asociados al consumo de yerba mate.	SÍ	SÍ	NO	NO	Paridad Competitiva	Amenaza
R5	R11, R12, R13, R14	C5	Capacidad de lograr que los consumidores y la comunidad los reconozca como empresa socialmente responsable comprometida con el cambio.	SÍ	SÍ	NO	NO	Paridad Competitiva	Amenaza
R6	R7, R9, R10, R11, R12	C6	Capacidad para internalizar en sus trabajadores la misión y visión de la empresa.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Barney y Hesterly (2015).

Del análisis realizado, se concluye que las fuentes de ventaja competitiva de Guayakí son su capacidad para lograr que toda la cadena productiva se alinee a prácticas de comercio justo y sostenibilidad, su capacidad para construir relaciones de confianza con sus proveedores e internalizar la misión y visión de la empresa en sus trabajadores.

1.5 Prueba de Hamel y Prahalad

El modelo de competencias centrales de Hamel y Prahalad es un modelo de estrategia corporativa que comienza el proceso estratégico pensando en las fuerzas de base de una organización. Ellos proponen que una corporación sea construida alrededor de una base de capacidades compartidas

donde todas las unidades de negocio deben participar para desarrollar aún más las competencias centrales (Hamel & Prahalad 1990) (ver la tabla 18).

Tabla 18. Prueba de Hamel y Prahalad

Capacidades	VCS	Relevancia	Diferenciación	Amplitud	Resultado
Capacidad para lograr que toda la cadena productiva se alinee a las prácticas de comercio justo y sostenibilidad.	Ventaja competitiva sostenible	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva central
Capacidad para construir y mantener relaciones de confianza con los proveedores.	Ventaja competitiva sostenible	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva central
Capacidad para internalizar en sus trabajadores la misión y visión de la empresa.	Ventaja competitiva sostenible	SÍ	NO	NO	-

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hamel y Prahalad (1990).

De la evaluación realizada se identifica que Guayakí tiene como fuentes de ventaja competitiva central capacidad para lograr que toda la cadena productiva se alinee a prácticas de comercio justo y sostenibilidad y su capacidad para construir relaciones de confianza con sus proveedores basado en un interés genuino por el desarrollo social y económico de los mismos.

2. Estrategia y planeamiento actual

Un aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa la empresa dentro de la industria, ya que de eso depende que su rentabilidad esté por encima o por debajo del promedio. La estrategia de Guayakí es la diferenciación, motivo por el cual los atributos del producto que comercializa deben ser distintos al de sus rivales y ofrecer mayor valor para poder asignar un precio más alto. Como estrategia genérica, para obtener un desempeño superior al promedio de la industria, Guayakí ha adoptado el “enfoque de diferenciación” que explota las necesidades especiales de ciertos segmentos y que es atractiva cuando, como en este caso, la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que se puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos y adecuado a los propios recursos.

Gráfico 3. Estrategias genéricas

		Costo más bajo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho	3. Efoque en costos	4. Enfoque de diferenciación

Fuente: Elaboración propia 2020. Basado en Porter (2013).

3. Estructura organizacional y recursos humanos

Tomando como referencia la teoría de Mintzberg (1979), se observa que la estructura organizacional de Guayakí presenta un rasgo predominantemente maquinal ya que prima la estandarización de los procesos de trabajo, la tecnoestructura es la parte clave de la organización y existe una descentralización horizontal limitada. Sin embargo, se observa también una fuerza innovadora ya que la organización necesita ser capaz de aprender y descubrir cosas nuevas para los clientes y para sí mismo.

Organigrama de Guayakí:	(Ver el anexo 4).
Ápice estratégico :	CEO Chris Mann, equipo directivo.
Tecnoestructura :	Control de calidad, gerente de proyectos, control y planeamiento.
Línea media :	Ejecutivos, jefes, supervisores de ventas y operaciones.
Staff de apoyo :	Área legal y secretarías.
Núcleo operativo :	Equipo de ventas, equipo de operaciones.

4. Marketing

A través del *marketing* se trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales de manera rentable. Guayakí está en fase de crecimiento, la cual se caracteriza por tener una cartera de clientes estables y ventaja competitiva frente a sus competidores. A continuación, analizaremos el performance actual de las 4P.

4.1 Producto

Las características de los productos de Guayakí son:

- Bienes tangibles perecederos.
- *Mix* de productos: bebidas energizantes, infusiones, hojas sueltas de yerba mate.
- Cuenta con presentaciones en lata y botella, filtrantes y bolsas de yerba mate.
- Marca: se apoya en atributos relacionados al estilo de vida saludable y con valor social que implica un comportamiento positivo y diferenciador del entorno.
- Envase: predomina el color amarillo cuyos tonos vibrantes evocan sentimientos de bienestar. Se dice que estimulan la actividad mental por lo que funciona bien para los productos o marcas vinculados con deportes o actividades sociales. También se usa el color verde que nos recuerda el respeto al medio ambiente y que funciona bien para los productos orgánicos y reciclados o para marcas relacionadas con la salud y el bienestar. Asimismo, las cajas utilizadas se imprimen con papel reciclado y son biodegradables. Las bolsas están hechas de papel de filtro ecológico, que a su vez están hechas de cáñamo crudo biodegradable y pulpa

- de madera. La compañía ha comenzado a utilizar una base de celulosa biodegradable y “compostable” en casa “*BioBag*” para envasar algunos de sus productos de té sueltos.
- Etiqueta: comunica la visión, ingredientes, valores nutricionales y certificaciones que posee Guayakí.

4.2 Precio

El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio y produce un efecto psicológico sobre los compradores que afecta a su acción de compra (Bolívar 2009). Los productos orgánicos tienen un precio mayor que se justifica por criterios de calidad y diferenciación asociados. Los precios de Guayakí están por encima del promedio de mercado de bebidas energizantes. El precio de bebidas enlatadas es de 2,99 dólares americanos, mientras que cada lata de Monster Energy (líder en bebidas energéticas) oscila entre 1 a 2 dólares americanos.

4.3 Plaza

Se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Guayakí trabaja con los siguientes canales:

Distribución directa: participan el fabricante y el consumidor final. Poseen una tienda propia en Sebastopol que tiene buena acogida; sin embargo, no se abrieron más tiendas por falta de una persona que lidere el proyecto.

Distribución indirecta: ventas que realizan a través de *retails* donde participan el fabricante, el consumidor final e intermediarios. Respecto a la venta en *retails* se identificó que Guayakí exhibe sus productos en el nivel superior (área tibia)⁷ y el nivel inferior (área fría)⁸ de las góndolas.

4.4 Promoción

Busca informar, persuadir y recordar al público objetivo sobre los productos que la empresa u organización ofrece, pretendiendo así influir en sus actitudes y comportamientos. Guayakí estimula la demanda y promoción de sus productos a través de redes sociales como Facebook, Instagram y su propia página web o a través de eventos en diferentes estados de Estados Unidos donde buscan que el consumidor interactúe con la marca. Sin embargo, al hacer el análisis del

⁷ Área tibia: corresponden al nivel superior de la góndola. Se ubican los productos de rotación moderada, ya que exige un mínimo esfuerzo del cliente para localizar el producto. Fuente: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1153&context=administracion_de_empresas

⁸ Área fría: corresponden al nivel inferior de la góndola. Se ubican los productos de alta rotación y más reconocibles por el cliente, ya que este siempre lo buscará sin importar el nivel. Fuente: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1153&context=administracion_de_empresas

contenido de sus publicaciones, notas y videos se identifica que tienen un estilo melancólico, con ritmo lento y sin enfocarse en la promoción de la marca y lo que vende: energía.

5. Operaciones

La función de operaciones engloba todas las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. En Guayakí, el área de operaciones se enfoca en la producción y el aseguramiento de la calidad de los productos, el control y/o reducción de los costos y la mejora de los procesos para generar eficiencias. Asimismo, debe asegurar que la cadena de suministro vincule a la empresa y proveedores desde la materia prima hasta el producto final y que se cumplan las condiciones estipuladas en las certificaciones que posee.

6. Resultados contables y financieros

En el 2017, Guayakí generó ventas por 60 millones de dólares, que representa un crecimiento del 122% respecto del año 2014 en que cerró con 27 millones de dólares en ventas. Si bien hay tendencia positiva el porcentaje de crecimiento viene disminuyendo año a año.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivo

En este capítulo se identificará el objetivo general, los objetivos específicos y la estimación de la demanda para el período 2020-2024.

1.1 Objetivo general

Identificar las oportunidades de crecimiento de Guayakí manteniendo la propuesta de valor de su modelo de negocio.

1.2 Objetivos específicos

Identificar el potencial de mercado y las características de los consumidores para estimar la demanda potencial en el mercado actual y en desarrollo de nuevos mercados.

Tabla 19. Objetivos específicos

Objetivos	Alcance
Identificar el potencial de nuevos mercados	Identificar los estados con mayor ingreso personal per cápita.
	Identificar los estados con mayor conciencia ecológica.
	Identificar los estados con mayor cantidad de universidades y <i>colleges</i> .
	Identificar estados con mayor cantidad de gimnasios.
Identificar los canales de venta a desarrollar	Identificar los principales canales de distribución de bebidas energéticas.
	Identificar los principales canales de compra de bebidas energéticas.
	Identificar los principales <i>retails</i> de Estados Unidos.
	Analizar el indicador de penetración de ventas por <i>e-commerce</i> .
Identificar las características de consumidor de bebidas energéticas	Identificar la participación de personas de 20 a 35 años por estado.
	Identificar el indicador de penetración del uso de redes sociales.
	Identificar la frecuencia de consumo de bebidas energéticas.
Pronosticar la demanda potencial	Estimar la demanda de ventas de Guayakí en el mercado actual el periodo 2020-2024.
	Estimar la demanda de ventas de Guayakí en el nuevo mercado potencial para el periodo 2020-2024.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Metodología

Para lograr los objetivos descritos se recurrió a la revisión de material secundario: libros, revistas, páginas web oficiales, datos estadísticos, estudios de investigación, *blogs* y redes sociales. No se recurrió a la revisión de material primario debido a que se trata de una empresa que comercializa su producto en el extranjero.

3. Selección de mercado

3.1 Potencial de nuevos mercados

Para identificar el potencial de nuevos mercados se analizará en que nuevos estados puede incursionar Guayakí con mayor probabilidad de éxito.

3.1.1 Ingreso personal per cápita por estado de los Estados Unidos

De acuerdo a la información registrada por el U.S. Bureau of Economic Analysis (2020), el ingreso per cápita promedio en Estados Unidos en el año 2019 fue de 56.469 dólares con un incremento anual de 3% respecto al 2018. Para el análisis se identificaron los diez estados líderes en ingresos.

Tabla 20. Estados con mayor ingreso personal per cápita en Estados Unidos en el 2019

Estado	Ingreso personal per cápita (en USD)
District of Columbia	84.521
Connecticut	79.067
Massachusetts	74.953
New York	71.428
New Jersey	70.966
New England	70.670
California	66.650
Maryland	65.674
Washington	64.891

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en US Bureau of Economic Analysis (2020).

3.1.2 Estados de los Estados Unidos más respetuosos con el medio ambiente

De acuerdo a un estudio de WalletHub del 2019 en el cual se evaluó la calidad ambiental, el comportamiento eco-amigable y el grado de contribución al cambio climático se identificó el grupo de estados que lideran el *ranking* de *greenest states* en Estados Unidos.⁹

⁹ Datos de estudio realizado por el sitio web de finanzas personales WalletHub en el año 2019. Para la evaluación se utilizaron 23 métricas entre ellas las emisiones de dióxido de carbono, el consumo de gasolina per cápita, porcentaje de desechos municipales reciclados, calidad del aire, calidad del suelo entre otros. <https://www.mentalfloss.com/article/541747/map-americas-greenest-states>. <https://totebagfactory.com/blogs/news/greenest-states-in-america>

Tabla 21. Ranking de greenest states en Estados Unidos

Estado	Ranking de interés por el medio ambiente
Vermont	1
Oregón	2
Massachusetts	3
Nueva York	4
Dakota del Sur	5
Minnesota	6
Connecticut	7
New Hampshire	8
California	9
Rhode Island	10

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en el informe de WalletHub del 2019.

3.1.3 Concentración de universidades y *college* por estado de los Estados Unidos

El 34% de personas entre 18 y 29 años consume bebidas energéticas y los principales motivos son para mantenerse despierto y para incrementar el desempeño mental (Kunst 2019). Ya que, en estas edades se concentra la vida universitaria, se identificó los estados con mayor cantidad de universidades y *college*.

Tabla 22. Universidades y colleges por estado en Estados Unidos

Estado	Universidades y college
California	1246
New York	632
Pennsylvania	544
Texas	506
Florida	439
Illinois	391
Ohio	386
Michigan	302
Massachusetts	261
Missouri	242
Connecticut	114

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en <http://www.univsearch.com/state.php>

3.1.4 Concentración de gimnasios por estado de los Estados Unidos

El 42% de las personas entre 30 y 49 años consumen bebidas energéticas siendo el grupo etario con mayor consumo de este tipo de bebidas. Asimismo, un 28% toma bebidas energéticas para refrescarse después de actividades estresantes y un 25% para incrementar su rendimiento atlético. Se identificó que Massachusetts y Connecticut están dentro del top diez de estados con mayor número de gimnasios por cada 100.000 habitantes. New York se encuentra en el puesto 16.

Tabla 23. Cantidad de gimnasios por cada 100.000 habitantes

Estados	Ranking	N° Gimnasios
Connecticut	9	575
Massachusetts	3	1487
New York	16	2759

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en <https://www.fitrated.com/resources/gym-by-state/>

Del análisis realizado se concluye que los tres nuevos estados en los que debe incursionar Guayakí son: Connecticut, Massachusetts y New York debido a cumplen con las variables definidas: ingreso personal per cápita superior al promedio de Estados Unidos, están entre las diez ciudades con mayor activismo ecológico y tienen una importante concentración de centros de educación y gimnasios.

Tabla 24. Estados de los Estados Unidos seleccionados

Estado	Ingreso personal per cápita (USD)	Interés por el medio ambiente	Universidades y Colleges	N° Gimnasios
Connecticut	79.067	7	114	575
Massachusetts	74.953	3	261	1487
New York	71.428	4	632	2759

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2 Identificar canales de venta a desarrollar

Se analizará los principales canales de compra y venta de bebidas energéticas. Asimismo, se identificará los principales *retails* y el incremento de penetración del canal *e-commerce*.

3.2.1 Principales canales de distribución de bebidas energéticas en Estados Unidos

El 96% de la distribución de bebidas energéticas se realiza a tiendas físicas. De este, el 38% son distribuidas a *forecourt retailers*¹⁰, el 26% a hipermercados y supermercados y el 12% a tiendas de conveniencia (Euromonitor International 2019). Solo un 4% se distribuye a canales que no cuentan con tiendas físicas como *e-commerce* y máquinas expendedoras.

Tabla 25. Distribución de canales para bebidas energéticas

Canal	% Participación
Comercio en tiendas	96%
<i>Forecourt retailers</i>	38%
Tiendas de conveniencia	12%
Hipermercados	12%
Supermercados	6%
Tiendas de descuentos	4%
Otros	26%
Comercio non-store	4%
<i>e-commerce</i>	3%
Máquinas expendedoras	1%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Euromonitor International (2019).

3.2.2 Identificar los principales canales de compra de bebidas energéticas

Los consumidores de bebidas energéticas pueden adquirirlas en más de un canal de venta. Los puntos preferidos son los hipermercados y supermercados, las tiendas de conveniencia y estaciones de gasolina.

Tabla 26. Canales de compra de bebidas energéticas

Canal	% de Elección
Hipermercados y supermercados	79%
Tiendas de conveniencia y estaciones de gasolina	55%
<i>Wholesales/Clubstores</i>	24%
Máquinas expendedoras	23%
Restaurantes y bares	21%
Clubs	20%
<i>Dollar stores</i>	18%
Otros	1%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Statista (2017), *Energy Drinks Dossier*.

3.2.3 *Retails* con mayores ingresos en Estados Unidos

De acuerdo a la información publicada por la National Retail Federation (NRF) de Estados Unidos en el cual clasifica a las empresas más grandes de la industria según sus ventas, Walmart, Amazon.com y The Kroger son los principales *retailers* del año 2019. De estos tres, Amazon.com fue el de mayor crecimiento en ventas con un 20,9% de incremento comparado con el año 2018.

¹⁰ Un *forecourt retailer* es una estación de servicio donde los clientes estacionan sus automóviles para repostar combustible. <https://en.wikipedia.org/wiki/Forecourt>

En la tabla 27 se muestra el *ranking* de solo los *retails* de venta de alimentos¹¹ y cuáles de ellos tienen presencia de tiendas físicas en Connecticut, Massachusetts y New York.

Tabla 27. *Retails* con mayor ingreso en ventas en Estados Unidos

Puesto en Ranking	Retail	Ventas en Estados Unidos (en miles de millones de dólares)	Tiendas en Estados Unidos	Crecimiento en ventas 2019 vs. 2018	California	New York	Connecticut	Massachusetts
1	Walmart	399,80	5355	2,6%	167	110	33	49
2	Amazon.com	193,64	564	20,9%	13	8	-	-
3	The Kroger Co.	122,28	3003	1,4%	414	-	-	-
4	Costco	111,75	542	9,3%	131	19	7	6
8	Target	77,13	1868	3,6%	252	16	21	51
9	Lowe's Companies	65,51	1727	1,9%	110	68	17	26
10	Albertsons Companies	62,41	2258	3,4%	592	16	4	76
15	Publix Super Markets	38,13	1479	5,3%	-	-	-	-
17	Aldi	31,12	2586	8,1%	64	15	26	16
18	Dollar General	27,75	16.386	8,3%	226	494	64	50
19	H.E. Butt Grocery	26,00	333	7,5%	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en: <https://nrf.com/resources/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2020-list>

3.2.4 Ventas *e-commerce* en Estados Unidos

Estados Unidos es el tercer país con mayor número de usuarios de internet con 313,32 millones de usuarios¹². Asimismo, de acuerdo al reporte de E-marketer.com¹³, es el segundo país con mayor venta por *e-commerce*, con un crecimiento de 104% del año 2014 al año 2019 y se proyecta que este canal crezca alrededor de 14% en los próximos años por lo que los principales *retailers* ya tienen presencia en venta a través de este canal. Ver el anexo 5.

¹¹ El *ranking* presentado por la National Retail Federation (NRF) incluye *retails* que comercializan productos personales, farmacéuticos entre otros. <https://nrf.com/resources/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2020-list>

¹² El primer lugar lo ocupa China con 854 millones de usuarios y el segundo lugar India con 560 millones de usuarios. <https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/>

¹³ El primer lugar lo ocupa China con ventas por 1934.000,78 millones de dólares. <https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-sales-by-country>.

Tabla 28. Evolutivo de ventas por e-commerce en Estados Unidos

Año	Ventas en miles de millones de dólares	% Incremento
2014	296,3	
2015	343,0	16%
2016	391,0	14%
2017	453,2	16%
2018	525,7	16%
2019	605,3	15%
2020	692,1	14%
2021	788,6	14%
2022	893,4	13%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Sabanoglu (2020). *E-Commerce in the United States Dossier*.

Del análisis realizado, se concluye que Guayakí debe ser comercializado en tiendas físicas priorizando los supermercados e hipermercados, tiendas de conveniencia y *fourcourt retailers*. Asimismo, debe potenciar la comercialización por canales no físicos, principalmente, a través de *e-commerce*. Los *retailers* en los que deberá enfocar su venta son Walmart, Target, Costco y Amazon que tienen venta por canales físicos y digitales.

3.3 Identificar características de los consumidores de bebidas energéticas

Se identificarán los hábitos de consumo de la población de 20 a 35 años de los 3 estados seleccionados.

3.3.1 Participación de personas de 20 a 35 años por estado de Estados Unidos

El 23% de la población de los estados seleccionados tiene entre 20 y 35 años de edad.

Tabla 29. Población de 20 a 35 años por estado de los Estados Unidos

Estado	Población Total	Población de 20 a 35 años	% Población 20 a 35 años
Connecticut	3.574.097	731.958	20%
Massachusetts	6.547.629	1.570.364	24%
New York	19.378.102	4.395.383	23%
Total	29.499.828	6.697.705	23%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Census. (2019).

3.3.2 Usabilidad de redes sociales en Estados Unidos

En el 2019, el 79% de la población adulta de Estados Unidos utilizaba, al menos, una plataforma de red social. Al analizar el grupo de 20 a 35 años de edad el porcentaje de usabilidad incrementa a 90%. En términos de preferencia, Youtube ocupa el primer lugar con 73% de usabilidad, seguido de Facebook con 69% y, en tercer lugar, Instagram con 37%.¹⁴

¹⁴ Fuente: <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/social-media/>

Tabla 30. Penetración de redes sociales en población entre 20 y 35 años en Estados Unidos

Año	De 20 a 29 años	De 30 a 35 años
2006	41%	6%
2008	67%	28%
2010	76%	55%
2012	88%	68%
2014	84%	77%
2016	86%	80%
2018	88%	78%
2019	90%	82%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/social-media/>

3.3.3 Identificar la frecuencia de consumo de bebidas energéticas

Entre los más jóvenes el 51% de frecuencia de consumo de bebidas energéticas es entre 3 y 5 días, mientras que entre los de mayor edad crece a 60%. Para el análisis se asumirá un consumo promedio de 4 días a la semana por persona y de 1 bebida energética por vez.

Tabla 31. Consumo de bebidas energéticas por edad

Cantidad de días a la semana	De 20 a 29 años	De 30 a 35 años
1	12%	5%
2	13%	9%
3	19%	18%
4	16%	20%
5	16%	22%
6	6%	12%
7	8%	11%
Menos de una vez por semana	10%	2%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en <https://www.statista.com/statistics/623271/energy-drink-consumption-frequency-in-the-us/>

Se concluye que Guayakí se centrará en la población de 20 a 35 años de los estados de Connecticut, Massachusetts y New York, cuya frecuencia de consumo es de cuatro bebidas energéticas por semana. Asimismo, deberá tomar en cuenta utilizar Youtube, Facebook e Instagram para llegar a este público objetivo.

3.4 Pronóstico de demanda potencial

Se identificará el crecimiento en ventas de Guayakí de acuerdo a la demanda actual, así como la nueva demanda que se genere en los tres nuevos estados elegidos.

3.4.1 Estimar la demanda de ventas de Guayakí en el mercado actual

Para poder estimar la demanda para Guayakí se analizó primero el histórico de ventas de la industria de bebidas energéticas de Estados Unidos hasta el año 2018 y se proyectaron las ventas del año 2019 al año 2024.¹⁵

Tabla 32. Estimación de crecimiento de ventas en la industria de bebidas energéticas

Ventas industrias de bebidas energéticas	Ventas anuales (MMUSD)	%Var
2015	2800,01	
2016	2876,41	2,7%
2017	2979,51	3,6%
2018	3142,05	5,5%
2019	3231,80	2,9%
2020	3344,72	3,5%
2021	3457,64	3,4%
2022	3570,56	3,3%
2023	3683,48	3,2%
2024	3796,40	3,1%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en <https://www.statista.com/study/17948/energy-drinks-statista-dossier/>

Para estimar el crecimiento de ventas de Guayakí se consideró la misma tasa de crecimiento de la industria para el período 2019 a 2024 tal como se muestra en la tabla 33.

Tabla 33. Estimación de crecimiento de ventas de Guayakí en mercado actual

Ventas Guayaki	Ventas anuales (millones USD)	%Var
2014	27.000	
2015	38.000	40,7%
2016	49.000	28,9%
2017	60.000	22,4%
2018	63.273	5,5%
2019	65.080	2,9%
2020	67.354	3,5%
2021	69.628	3,4%
2022	71.902	3,3%
2023	74.176	3,2%
2024	76.450	3,1%

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en <https://www.statista.com/study/17948/energy-drinks-statista-dossier/>

¹⁵ Se utilizó el método de regresión lineal simple para estimar la demanda del año 2019 al 2024. Los datos obtenidos fueron: $y = 112,92x + 2667,2 - R^2 = 0,9709$.

3.4.2 Estimar la demanda de ventas de Guayakí en el nuevo mercado potencial

Para estimar el volumen de ventas de Guayakí en los estados de Connecticut, Massachusetts y New York se consideró lo siguiente:

- Población de Estados Unidos entre 20 y 35 años.
- Se considerará el perfil de consumidor LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*) cuyo estilo de vida se basa en los valores respecto a la salud personal, familiar y comunitaria, sostenibilidad ambiental y justicia social.¹⁶ Son ávidos consumidores de productos *green*, apoyan y favorecen causas sociales y ecológicas, desconfían de los medios de comunicación tradicionales pagados por lo que consultan información en internet y redes sociales y están dispuestos a comprar en línea productos *green* difíciles de encontrar y son menos sensibles al precio (ver el anexo 6).
- Nos enfocaremos en las personas que eligen la bebida energética por su contenido de yerba mate que, de acuerdo a Statista (2016) es el 4%.
- Potencial de participación de mercado: se estima capturar el 1% del mercado potencial.
- Ventas proyectadas (en unidades): se asume un consumo promedio de bebidas energéticas de cuatro días a la semana y de 1 bebida energética por vez (ver la tabla 31). Con 52 semanas al año, el consumo promedio por persona es de 208 unidades de bebidas energéticas al año.
- Ventas proyectadas (en millones de dólares): se considera el precio de 2,99 dólares por unidad (incluye IVA).

Tabla 34. Estimación de crecimiento de ventas de Guayakí en nuevos mercados^{17 18}

Año	Población de 20 a 35 años	Preferencia "Yerba Mate"	Mercado potencial (%)	Mercado potencial (personas)	Ventas proyectadas (en unidades)	Ventas proyectadas (en USD)
2020	6.697.705	267.908	1,0%	2.679	557.249	1.666.175
2021	6.764.682	270.587	1,1%	2.976	619.104	1.851.120
2022	6.832.329	273.293	1,2%	3.280	682.140	2.039.598
2023	6.900.652	276.026	1,3%	3.588	746.375	2.231.660
2024	6.969.659	278.786	1,4%	3.903	811.826	2.427.359

Fuente: Elaboración propia 2020

La estimación de crecimiento en ventas de Guayakí, sumando la proyección del mercado actual y la de los nuevos mercados supone un crecimiento de 60 millones de dólares en el 2017 a 81,2 millones de dólares en el 2024.

¹⁶ Término acuñado por el sociólogo Paul Ray a mediados de la década de 1990.

¹⁷ Preferencia Yerba Mate: <https://www.statista.com/study/17948/energy-drinks-statista-dossier/>

¹⁸ Proyección de participación de mercado. De acuerdo a la página Startup Loans se debe apuntar alrededor del 1% al 5% como un objetivo realista durante los primeros años de una empresa emergente. Fuente: <https://www.startuploans.co.uk/business-advice/calculate-market-size/>

Tabla 35. Estimación de crecimiento total de Guayakí

Año	Ventas proyectadas mercado actual (en unidades)	Ventas proyectadas mercado actual (en USD)	Venta proyectada en nuevos mercados (cantidad en unidades)	Ventas proyectadas en nuevos mercados (en USD)	Total ventas proyectadas (unidades)	Total ventas proyectadas (en USD)
2020	22.988.878	68.736.744	557.249	1.666.175	23.546.127	70.402.919
2021	23.831.835	71.257.187	619.104	1.851.120	24.450.939	73.108.307
2022	24.676.396	73.782.423	682.140	2.039.598	25.358.535	75.822.021
2023	25.522.582	76.312.522	746.375	2.231.660	26.268.957	78.544.181
2024	26.370.420	78.847.556	811.826	2.427.359	27.182.246	81.274.915

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.5 Conclusiones

Guayakí debe enfocarse en el desarrollo de mercado en Connecticut, Massachusetts y New York dirigiendo su estrategia a personas entre 20 a 35 años. Para el grupo más joven que estudia debe enfocarse en universidades y *colleges* y para el grupo de mayor edad debe enfocarse en quienes trabajan y desarrollan actividad física y requieren un estímulo adicional. Deberá llegar a este mercado elegido a través de presencia en tiendas físicas y canales no presenciales como el canal *e-commerce*.

Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024

1. Consideraciones generales

«La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas» (David 2013: 17). En este capítulo desarrollaremos la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA cruzado), matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), y la matriz Interna-Externa (IE) para identificar las estrategias alternativas factibles. Luego, desarrollaremos la matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) para elegir las estrategias específicas a aplicar. También, reformularemos la visión y misión de Guayakí y definiremos los objetivos estratégicos hacia el año 2024.

2. Definición de visión y misión

2.1 Visión

Una visión es exitosa «cuando habla a una amplia audiencia, cuenta con una historia atractiva de la cual la gente quiere ser parte, desafía a las personas y crea un sentido de urgencia» (Lipton 2004: 1). La visión de Guayakí tomada de su página web cita: “Nuestra visión sostiene que la cultura de la yerba mate impulsará nuestro modelo de negocio de regeneración impulsada por el mercado para regenerar los ecosistemas y crear comunidades vibrantes”. Se propone modificar la visión de Guayakí para alinearla a la estrategia de largo plazo. Visión propuesta: “Ser la marca preferida de bebidas energizantes orgánicas y ser fuente de inspiración para que más personas se sumen al cuidado y regeneración de nuestro ecosistema”.

2.2 Misión

«La misión es la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica» (David 2013: 57). La misión de Guayakí tomada de su página web cita: “Administrar y restaurar 200.000 acres de selva tropical y crear más de 1,000 empleos con salario digno para el 2020”. Se propone modificar la misión para alinearla al resultado esperado en el 2024. Misión propuesta: “Ser, en el 2024, la empresa líder en el mercado de yerba mate orgánica en Estados Unidos ofreciendo a la comunidad una bebida de buen sabor, saludable y eco amigable a través de nuestras prácticas socialmente responsables y asegurando nuestro crecimiento y solidez financiera”.

3. Estrategia competitiva

El aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa la empresa dentro de la industria. Como se menciona en el capítulo III, Guayakí dirige su oferta a un nicho de

mercado y la estrategia competitiva que aplica es el de enfoque en diferenciación que consiste en ofrecer productos y servicios basado en las necesidades especiales de ciertos segmentos (Porter 2013: 138).

4. Objetivos estratégicos

Para cumplir la visión y misión propuesta para Guayakí es necesario definir objetivos estratégicos en función de los cuales se definirán las prioridades, se asignarán los recursos y se diseñarán las estrategias requeridas. Los objetivos estratégicos planteados para Guayakí hacia el 2024 son:

OE1: Incremento en ventas. Crecer a 81 millones de dólares en ventas brutas al año 2024.

OE2: Eficiencia. Reducir 2% anual en costo de ventas en el periodo 2020-2024.

OE3: Sostenibilidad. Reducir las emisiones de dióxido de carbono en dos procesos de la cadena de suministro al 2024.

OE4: Relacionamiento con *stakeholders*. Trabajar al 100% con *stakeholders* que tengan, al menos, una certificación en temas de responsabilidad ecológica y/o social.

5. Análisis y definición de la estrategia

5.1 FODA y FODA cruzado

Tomando como base el análisis FODA (ver anexo 7), se desarrolló la matriz FODA cruzado en el cual agrupamos los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas). Como resultado de análisis se identificaron estrategias que se aplicarán en Guayakí para reducir el impacto de las debilidades internas y amenazas externas. Asimismo, se muestra un resumen de las estrategias alternativas (ver tabla 36).

Tabla 36. Matriz FODA cruzado

			FORTALEZAS		DEBILIDADES
		1	Cadena productiva alineada a prácticas de comercio justo y sostenibilidad.	1	Dependencia de inversores externos.
		2	Constuye y mantiene relaciones de confianza con sus proveedores y canales de venta.	2	Presencia de aluminio en las latas utilizadas para el envase de bebidas.
		3	Líder del mercado de bebidas de yerba mate orgánica.	3	Presencia inadecuada en góndolas de supermercado.
		4	Descentralización de la producción de yerba mate en tres países.	4	Contenido de azúcar en sus bebidas.
				5	Explotación parcial de las propiedades de la yerba mate en la promoción de los productos.
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIASFO		ESTRATEGIASDO
1	Mayor preocupación por estilo de vida saludable y bienestar ecosocial del planeta.	FO1	Incrementar participación de mercado. (F1, F3, O2, O4)	DO1	Diseño y elaboración de opciones “cero azúcar” o con menor contenido al actual. (D4, O1, O2, O3)
2	Crecimiento del mercado de bebidas orgánicas.	FO2	Impulsar <i>e-commerce</i> . (F1, F3, O1, O2, O3)	DO2	Incremento de inversión en actividades de promoción. (D3, D5, O2, O3, O4)
3	Más de 4500 universidades en Estados Unidos.	FO3	Ampliar canales de venta. (F1, F2, O2, O3, O4)	DO3	Implementar mejoras en el proceso de distribución actual. (D3, O2, O3, O4)
4	Crecimiento de número de transacciones por <i>e-commerce</i> .	FO4	Generar alianzas estratégicas con empresas/marcas que generen impacto ambiental positivo. (F1, F2, F3, O1, O2)	DO4	Instalar tiendas <i>pop up</i> en las universidades. (D5, O1, O2, O3)
AMENAZAS			ESTRATEGIASFA		ESTRATEGIASDA
1	Industria fragmentada por la amplia oferta de productos sustitutos y competidores.	FA1	Identificar y desarrollar nuevos proveedores de yerba mate en otras regiones. (F4, A2)	DA1	Diversificar la oferta de productos. (D4, A1)
2	Incremento de desastres naturales por cambios climáticos.	FA2	Participación activa en foros internacionales sobre impacto ambiental y social. (F1, F3, A3, A4)	DA2	Impulso de la imagen de la marca. (D3, D5, A1, A3, A4)
3	Incremento de empresas de bebidas energéticas con certificaciones relacionadas a la sostenibilidad.	FA3	Elaborar un plan de contingencia para abastecimiento de insumos en caso de cambios climáticos que afecten la producción. (F2, F4, A2)	DA3	Explorar nueva tecnología para envases. (D2, A3, A4)
4	Riesgo de exposición negativa ante ONG y activistas que inicien campañas en contra de los insumos utilizados.	FA4	Identificar mejoras en la cadena de suministro que permita generar eficiencia. (F1, F2, A1, A4)		

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en David (2013).

Tabla 37. Resumen de formulación de estrategias FODA

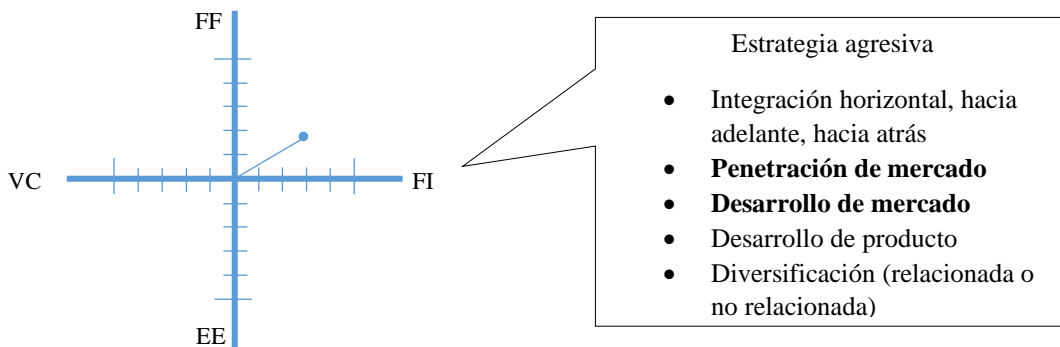
Origen de la estrategia	Número	Descripción	Tipo de estrategia
ESTRATEGIASFO	FO1	Incrementar participación de mercado. (F1, F3, O2, O4)	Desarrollo de mercado
	FO2	Impulsar <i>e-commerce</i> . (F1, F3, O1, O2, O3)	Penetración de mercado
	FO3	Ampliar canales de venta. (F1, F2, O2, O3, O4)	Penetración de mercado
	FO4	Generar alianzas estratégicas con empresas/marcas que generen impacto ambiental positivo. (F1, F2, F3, O1, O2)	Penetración de mercado
ESTRATEGIASFA	FA1	Identificar y desarrollar nuevos proveedores de yerba mate en otras regiones. (F4, A2)	Integración hacia atrás
	FA2	Participación activa en foros internacionales sobre impacto ambiental y social. (F1, F3, A3, A4)	Penetración de mercado
	FA3	Elaborar un plan de contingencia para abastecimiento de insumos en caso de cambios climáticos que afecten la producción. (F2, F4, A2)	Integración hacia atrás
	FA4	Identificar mejoras en la cadena de suministro que permita generar eficiencia. (F1, F2, A1, A4)	Recorte de gastos
ESTRATEGIASDO	DO1	Diseño y elaboración de opciones “cero azúcar” o con menor contenido al actual. (D4, O1, O2, O3)	Desarrollo de producto
	DO2	Incremento de inversión en actividades de promoción. (D3, D5, O2, O3, O4)	Penetración de mercado
	DO3	Implementar mejoras en el proceso de distribución actual. (D3, O2, O3, O4)	Integración hacia adelante
	DO4	Instalar tiendas <i>pop up</i> en las universidades. (D5, O1, O2, O3)	Penetración de mercado
ESTRATEGIASDA	DA1	Diversificar la oferta de productos. (D4, A1)	Diversificación relacionada
	DA2	Impulso de la imagen de la marca. (D3, D5, A1, A3, A4)	Penetración de mercado
	DA3	Explorar nueva tecnología para envases. (D2, A3, A4)	Integración hacia atrás

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

5.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para la elaboración de esta matriz se consideró también los factores de las matrices EFE (ver la tabla 13) y EFI (ver la tabla 15). El vector direccional se ubica en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA lo que significa que Guayakí está en condiciones de utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. La estrategia que aplicará será la de penetración de mercado en el estado de California y desarrollo de mercado en los estados de Connecticut, Massachusetts y New York (ver el anexo 8).

Gráfico 4. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

5.3 Matriz Interna-Externa (IE)

Esta matriz es una herramienta que permite evaluar a una empresa tomando en cuenta los factores internos y factores externos para identificar en qué posición se encuentra y cuál es la mejor estrategia a aplicar (David 2013). El resultado de 2,29 para en análisis EFE y 3,07 para el análisis EFI coloca a Guayakí en el cuadrante IV que significa que está en posición de crear y construir, para lo que debe aplicar estrategias intensivas como penetración de mercado, desarrollo de mercado. (David 2013).

Gráfico 5. Matriz IE

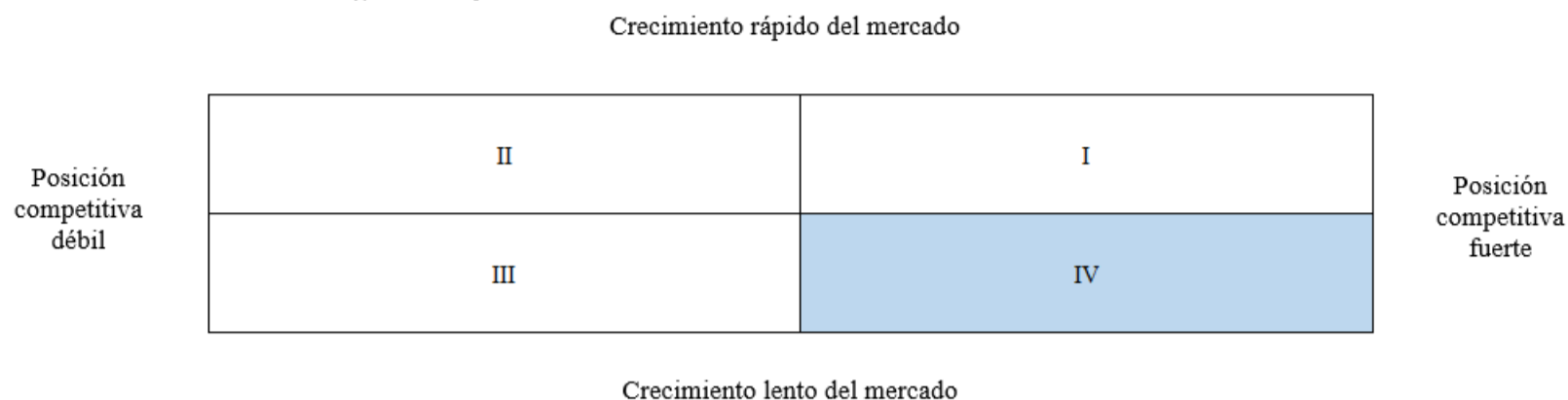
			EFI					
			Fuerte - Alto I	Promedio - Alto II	Débil - Alto III			
EFE	Fuerte - Medio IV	Promedio - Medio III	Débil - Medio VI					
			Fuerte - Bajo VII	Promedio - Bajo VIII	Débil - Bajo IX			

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

5.4 Matriz de la Estrategia Principal

Esta matriz se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento de la industria (David 2013). Considerando que Guayakí tiene una posición competitiva fuerte y que el crecimiento de la industria al 2024 es de 3% en promedio año (ver la tabla 32) se ubica en el cuadrante IV, por lo que puede optar por una estrategia de diversificación relacionada, estrategia de diversificación no relacionada y estrategia de desarrollo de alianzas estratégicas.

Gráfico 6. Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

5.5 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

La matriz MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias alternativas a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito, son aprovechados o mejorados (David 2013). De acuerdo a los resultados del análisis las estrategias con mayor atractivo son: generar alianzas estratégicas, impulso de imagen de marca y ampliar canales de venta. Queda en segundo plano las mejoras a la cadena de suministro.

Tabla 38. Matriz MCPE

Factores claves	Ponderación	Estrategia 1 Generar alianzas es- tratégicas		Estrategia 2 Ampliar canales de venta		Estrategia 3 Implementar mejoras en cadena de suministro		Estrategia 4 Impulsar imagen de marca	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
Mayor preocupación por estilo de vida saludable y bienestar ecosocial del planeta	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Crecimiento del mercado de bebidas orgánicas	0,16	3	0,48	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Más de 4500 universidades en Estados Unidos	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Crecimiento de número de transacciones por <i>e-commerce</i>	0,19	3	0,57	2	0,38	3	0,57	3	0,57
Amenazas									
Industria fragmentada por la amplia oferta de productos sustitutos y competidores	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Incremento de empresas de bebidas energéticas con certificaciones relacionadas a la sostenibilidad	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Riesgo de exposición negativa ante ONG y activistas que inicien campañas en contra de los insumos utilizados	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Incremento de desastres naturales por cambios climáticos	0,04	0	0,00	0	0,00	1	0,04	3	0,12
Resultado	1,00								
Fortalezas									
Cadena productiva alineada a prácticas de comercio justo y sostenibilidad	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	4	0,68
Construye y mantiene relaciones de confianza con sus proveedores y canales de venta	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Líder del mercado de bebidas de yerba mate orgánica	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Descentralización de la producción de yerba mate en tres países	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Debilidades									
Dependencia de inversores externos	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Presencia de aluminio en envases de latas	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	2	0,14
Presencia inadecuada en góndolas de supermercado	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Contenido de azúcar en sus bebidas	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Explotación parcial de las propiedades de la yerba mate en la promoción de los productos	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Resultado	1,00								
Total			6,77		6,22		5,69		6,33

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

6. Alineamiento de estrategias

En la tabla 39 se muestran los resultados del alineamiento de las estrategias formuladas con los objetivos estratégicos definidos. Para la evaluación, a cada par estrategia-objetivo se le asignó el siguiente rango de puntajes, 1=bajo impacto, 2=mediano impacto y 3=alto impacto.

Tabla 39. Alineamiento de estrategias y objetivos

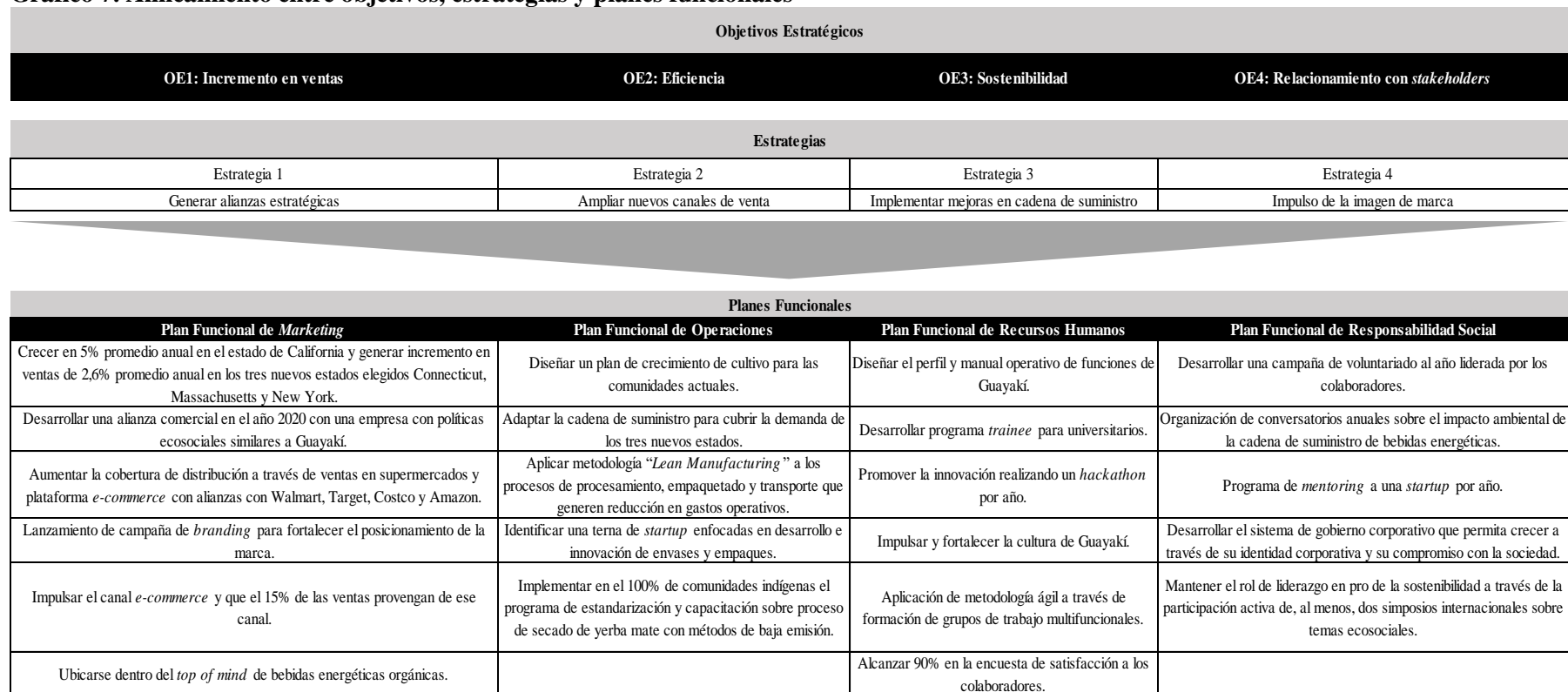
Número	Descripción	OE1: Incremento en ventas	OE2: Eficiencia	OE3: Sostenibilidad	OE4: Relación con stakeholders	Valor
FA4	Identificar mejoras en la cadena de suministro que permita generar eficiencia. (F1, F2, A1, A4)	3	3	3	3	12
FO3	Ampliar canales de venta. (F1, F2, O2, O3, O4)	3	3	3	3	12
FO4	Generar alianzas estratégicas con empresas/marcas que generen impacto ambiental positivo. (F1, F2, F3, O1, O2)	3	3	3	3	12
DA2	Impulso de la imagen de la marca. (D3, D5, A1, A3, A4)	3	2	3	3	11
FO2	Impulsar <i>e-commerce</i> . (F1, F3, O1, O2, O3)	3	3	1	3	10
DA3	Explorar nueva tecnología para envases. (D2, A3, A4)	1	2	3	3	9
DO2	Incremento de inversión en actividades de promoción. (D3, D5, O2, O3, O4)	3	2	2	2	9
FA1	Identificar y desarrollar nuevos proveedores de yerba mate en otras regiones. (F4, A2)	2	2	3	2	9
FA3	Elaborar un plan de contingencia para abastecimiento de insumos en caso de cambios climáticos que afecten la producción. (F2, F4, A2)	2	2	3	2	9
DO3	Implementar mejoras en el proceso de distribución actual. (D3, O2, O3, O4)	2	2	2	2	8
FO1	Incrementar participación de mercado. (F1, F3, O2, O4)	3	2	1	2	8
DO1	Diseño y elaboración de opciones “cero azúcar” o con menor contenido al actual. (D4, O1, O2, O3)	2	2	1	3	8
FA2	Participación activa en foros internacionales sobre impacto ambiental y social. (F1, F3, A3, A4)	1	1	3	3	8
DA1	Diversificar la oferta de productos. (D4, A1)	3	1	1	2	7
DO4	Instalar tiendas <i>pop up</i> en las universidades. (D5, O1, O2, O3)	2	2	1	2	7

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Lineamientos generales: Objetivos y estrategias

A continuación, se detalla el alineamiento entre los objetivos estratégicos, las estrategias a aplicar y los planes funcionales por cada área de Guayakí que se deben aplicar para cumplir con la visión, misión y los objetivos propuestos.

Gráfico 7. Alineamiento entre objetivos, estrategias y planes funcionales



Fuente: Elaboración propia 2020.

8. Conclusiones

Del análisis realizado se concluye que Guayakí debe centrarse en las estrategias de desarrollo de mercado y penetración de mercado. Asimismo, debe enfocarse en las estrategias específicas de desarrollo de alianzas estratégicas, ingreso o desarrollo de nuevos canales de venta y el impulso de la imagen de marca que se obtuvieron al priorizar las estrategias FO y FA.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

En el presente capítulo se desarrollará el plan de *marketing* para Guayakí orientado a lograr los objetivos planteados que se han construido basados en la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación y en la estrategia de penetración y desarrollo de mercado.

1. Descripción del plan

El plan de *marketing* desarrollará las estrategias que debe aplicar Guayakí para lograr crecer manteniendo su oferta de valor. Las estrategias de plaza, precio, promoción y producto se reenfocarán y aplicarán al nuevo segmento elegido en los nuevos estados identificados Connecticut, Massachusetts y New York.

2. Objetivos del plan de *marketing*

2.1 Objetivo de corto plazo

OE: Incremento en ventas

Crecer en 5.7 % promedio anual en el estado de California y generar incremento en ventas de 2.6 % promedio anual en los tres nuevos estados elegidos Connecticut, Massachusetts y New York en el periodo 2020-2021. Para el cálculo del crecimiento anual se considera como línea base las ventas del año anterior sin estrategia.

Desarrollar una alianza comercial en el año 2020 con una empresa con políticas ecosociales similares a Guayakí.

Aumentar la cobertura de distribución a través de ventas en supermercados y plataforma *e-commerce* con alianzas con Walmart, Target, Costco y Amazon.

Lanzamiento de campaña de *branding* para fortalecer el posicionamiento de la marca.

2.2 Objetivos de largo plazo

OE: Incremento en ventas

Crecer en 6 % promedio anual en el estado de California y generar incremento en ventas de 3,1 % promedio anual en los tres nuevos estados elegidos Connecticut, Massachusetts y New York en el periodo 2022-2024. Para el cálculo del crecimiento anual se considera como línea base las ventas del año anterior sin estrategia.

Impulsar el canal *e-commerce* y que el 15% de las ventas provengan de ese canal hacia el año 2024.

Ubicarse dentro del *top of mind* de bebidas energéticas orgánicas al 2024.

3. Formulación estratégica de *marketing*

Las estrategias centrales de *marketing* que aplicaremos son segmentación, posicionamiento de la marca y desarrollo de mercado.

3.1 Estrategia de segmentación

Para poder definir el público objetivo realizaremos las bases de segmentación de mercado: geográfica, demográfica, psicográfica.

3.1.1 Geográfica

En California, estado en el que actualmente desarrolla sus operaciones, se aplicará la estrategia de penetración de mercado a través de la captación de consumidores de nuevos segmentos. En los estados de Connecticut, Massachusetts y New York se aplicará la estrategia de desarrollo de mercado que se apalancará en establecer alianzas comerciales con los principales *retails* de venta en tienda física como por *e-commerce*.

3.1.2 Demográfica

En el capítulo IV se identificó que el público objetivo son personas de 20 a 35 años cuyo ingreso per cápita promedio anual en los nuevos estados seleccionados es de USD 75.150. Este público objetivo representa el 23% de la población total de estos estados.

3.1.3 Psicográfica

A nivel psicográfico se considera el activismo social y ambiental que impulsa el consumo consciente y responsable, así como la tendencia de crecimiento del consumo de productos orgánicos considerando que se han identificado nueve agentes que estimulan la compra de esta categoría de productos: la preocupación por la salud y nutrición, sabor superior, cuidado hacia el medio ambiente, seguridad alimentaria, interés en el bienestar animal, soporte de la economía local, salubridad, nostalgia y la curiosidad o moda (Shaw Hughner, McDonagh, Prothero, Shultz & Stanton 2007: 8). Guayakí se muestra como una opción idónea para este segmento. Se ha considerado impulsar las bebidas energéticas enlatadas y sus consumidores serán, además, personas que prioricen la presencia de yerba mate en la composición de la bebida y que busquen un producto adaptado a sus necesidades. Esto genera una demanda individualizada que es el

resultado de la interacción entre la propuesta de valor, el valor percibido del cliente y su disposición a pagar (Ocvirk 2015: 4).

3.2 Estrategia de posicionamiento

Guayakí posicionará su marca aplicando la estrategia de diferenciación de producto publicitando que es una marca atractiva y diferenciada a través de su bebida energética saludable producida en base a yerba mate orgánica que contribuye al comercio justo entre las comunidades indígenas y que participa activamente en el cuidado del ecosistema. Además, tiene un propósito social que será impulsado con las estrategias y la implementación de mejora continua para que el impacto global sea positivo. Esto es un factor clave frente al resto de competidores del mercado, considerando que las organizaciones tienen mejores resultados cuando son únicas, cuando hacen algo que el resto no hace y de una forma en que no pueda ser duplicada (Magretta 2002).

3.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se basará en la estrategia de desarrollo de mercado para los estados de Connecticut, Massachusetts y New York enfocándose en las propiedades energéticas de la yerba mate que no conlleva riesgo para la salud con el que se apunta a llegar a los jóvenes estudiantes universitarios y adultos que realizan actividad física continua. Para California, la estrategia será de penetración de mercado para llegar a más consumidores del perfil definido.

3.4 Estrategias de la mezcla de *marketing*

La mezcla de *marketing* se refiere a una combinación única de estrategias de producto, precio, plaza y promoción diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta (Lamb, Hair & McDaniel 2011). A continuación, se presenta la propuesta diseñada para Guayakí.

3.4.1 Producto

Las características de sus productos se mantienen. Guayakí mantendrá su principal insumo que es la yerba mate sembrada bajo sombra, sus sabores y también conservará las propiedades y características que registran en la tabla nutricional (ver el anexo 9). Su etiqueta seguirá mostrando los beneficios, certificaciones, ingredientes, su historia y misión renovada (ver el anexo 9). Asimismo, mantendrá los colores y el diseño que caracteriza a su bebida energizante.

3.4.2 Precio

Se ha optado por mantener el precio de USD 2,99 (incluido impuesto) en presentación en lata de 15.5 onzas para las ventas por *retail*. El precio de venta incluye el margen de los *retail* el cual se ha definido en 10% para lograr mayor exposición y rotación del producto.

Tabla 40. Precio de venta Guayakí

Estado	Descripción (15.5 oz)	Margen	Precio de venta a supermercado e hipermercados	Precio de venta de lista (sin IVA)	Precio de venta de lista (inc. IVA)	Impuesto
California	Lata	10%	\$ 2.49	\$ 2.77	\$ 2.99	7.50%
Connecticut	Lata	10%	\$ 2.52	\$ 2.80	\$ 2.99	6.35%
Massachusset	Lata	10%	\$ 2.52	\$ 2.80	\$ 2.99	6.25%
New York	Lata	10%	\$ 2.45	\$ 2.72	\$ 2.99	8.88%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.4.3 Plaza

Se realizarán las siguientes actividades:

- Modificar la ubicación en las góndolas de Whole Foods en el mercado actual colocando el producto en el área de mayor exposición que es a la altura de los ojos del comprador (zona medio superior) para facilitar la vista y mejorar la compra del producto (ver el anexo 10). Asimismo, se deberá ubicar en la zona caliente que corresponde a la zona más cercana al inicio del pasillo (ver el anexo 11).
- Ampliar la oferta en nuevos supermercados Walmart, Costco y Target en California, Connecticut, Massachusetts y New York a través de alianzas estratégicas para determinar la ubicación, zona de las góndolas, y cantidad de exposición del producto. Los productos se ubicarán en la zona saludable y, si no existiera esta división, se colocará en la zona de bebidas y zona de artículos deportivos.
- Debe diseñar el plan de crecimiento para el canal *e-commerce*, definir los productos que se impulsarán, el tono, forma y contenido de las comunicaciones, planificación del calendario de lanzamiento y promociones.
- Generar alianzas con universidades, gimnasios y estaciones de recarga de autos eléctricos para la colocación de *vending machine*¹⁹ que funcionen con paneles solares²⁰.

3.4.4 Promoción

Debido al público al que se dirige, las actividades de promoción se enfocarán en el incremento de publicidad en las tres redes sociales preferidas. Instagram a través de esta plataforma llegará al grupo más joven de 20 a 25 años con un contenido jovial, dinámico y divertido. Facebook para aquellos entre 26 y 35 años y Youtube como canal de contenido para ambos. Ya que esta será un importante canal de promoción se considera contratar un *community manager* para que maneje el estilo de la comunicación de las redes. Asimismo, se trabajará con *influencers* que tengan el perfil

¹⁹ El 56% de las ventas a través de *vending machine* se concentraron en bebidas frías envasadas. Al 2010 se vendió 42,2 miles de millones de dólares a través de este canal. (Statista 2012a) (Statista 2012b).

²⁰ Se ha creado una máquina innovadora que funciona de forma ecológica. Nombrado como *smartVND*, utiliza técnicas de enfriamiento natural para mantener el contenido a una temperatura constante. Los materiales utilizados son maderas laminadas, células solares, paja recubierta de arcilla y adhesivo de agua semalfa (EcoFriendo s.f.).

adecuado, creando una comunicación de boca a boca a través de los medios digitales.

Se desarrollará campañas de *sampling* en supermercados, gimnasios y universidades para el impulso de la marca y participará como *sponsor* en actividades o competiciones deportivas, culturales o sociales alineados a los valores de Guayakí.

4. Presupuesto de *marketing*

Para el presupuesto de *marketing* se ejecutarán las actividades propuestas para el período 2020-2024, de esta forma atacaremos los puntos débiles y fortaleceremos la estrategia de crecimiento y posicionamiento. Se ha considerado inversión en los siguientes rubros:

Tabla 41. Presupuesto de *marketing* (en USD)

Objetivo estratégico	Presupuesto de <i>marketing</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Incremento en ventas	Costo adicional por reubicación en góndolas	50.000	40.000	30.000	20.000	20.000
	Alquiler de <i>vending machines</i> solares	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	Publicidad (<i>on-line</i> y medios)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	<i>Influencer</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Impulso de la imagen de la marca	Eventos y <i>community manager</i>	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Estudio de su estrategia de marca	5.000	0	5.000	0	0
	Estudio de <i>top of mind</i>	0	0	0	0	2.500
Total		365.000,00	350.000,00	345.000,00	330.000,00	332.500,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Descripción del plan

En este plan se desarrollan los objetivos y estrategias para asegurar la disponibilidad y calidad de los insumos y cubrir las metas de crecimiento esperadas por Guayakí, manteniendo la oferta de valor de la empresa y el enfoque de diferenciación para cumplir los objetivos estratégicos planteados.

2. Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos planteados para el periodo 2020-2024 para el área de operaciones están relacionados con los objetivos estratégicos de incremento en ventas, sostenibilidad y eficiencia.

2.1 Objetivos de corto plazo

OE: Incremento en ventas

- Planificar y coordinar con las comunidades proveedoras actuales el cultivo de 45 toneladas adicionales de yerba mate orgánica al 2020.²¹
- Adaptar la cadena de suministro para cubrir la demanda de los tres nuevos estados.

OE: Eficiencia:

- Aplicar metodología “*Lean Manufacturing*”²² a los procesos de procesamiento, empaquetado y transporte que generen reducción en costo de ventas en 2% anual.

OE: Sostenibilidad

- Identificar una terna de *startups* enfocadas en desarrollo e innovación de envases y empaques.
- Implementar las bases para el programa de estandarización de métodos de secado de baja emisión.

2.2 Objetivos de largo plazo

OE: Incremento en ventas:

- Diseñar plan de crecimiento de cultivo para que las comunidades actuales generen una producción de 1207 toneladas para el año 2024.

²¹ De acuerdo al caso de estudio “Guayakí: Garantizar el suministro y fortalecimiento de la misión” del año 2015, se estimó que la empresa requeriría 1000 toneladas anuales en el año 2020. Página 14.

²² *Lean Manufacturing* tiene un modelo de gestión que se enfoca en minimizar las pérdidas de los sistemas de manufactura al mismo tiempo que maximiza la creación de valor para el cliente final (Wikipedia 2012).

OE: Sostenibilidad:

- Implementar en el 100% de comunidades indígenas el programa de estandarización y capacitación sobre proceso de secado de yerba mate con métodos de baja emisión²³ para el año 2022.
- Alianza con un *startup* para incrementar a 100% el uso de aluminio reciclado post consumo en la producción de envases primarios de latas e incrementar a 80% el contenido de material reciclado en los envases secundarios de latas.

3. Estrategia de operaciones

OE: Incremento en ventas:

- Incremento de cultivo de yerba mate para cubrir crecimiento en ventas

Se estima que para el 2024 se necesite una producción de 1207 toneladas de yerba mate orgánica. Para poder atender la demanda Guayakí deberá continuar con el desarrollo de las comunidades nativas proveedoras. En Paraguay se espera que la comunidad Koe Tuvy tenga un crecimiento de, al menos 25%, de superficie cultivada y de su capacidad productiva de acuerdo al plan desarrollado por el Ministerio de Agricultura en conjunto con el Banco Mundial²⁴. Asimismo, Guayakí deberá incrementar la siembra en 40 hectáreas adicionales en las tierras que adquirió en Misiones para obtener 16 toneladas anuales al año 2024 para lo cual podría asociarse con pequeñas comunidades de la zona ya que desde su adquisición solo se destinaron 10 hectáreas para la producción de yerba mate bajo sombra las cuales aportaron 4 toneladas de yerba en el 2016.

- Adaptación de la cadena de suministro.

Guayakí cuenta con 5 plantas procesadoras, 3 ubicadas en California, 1 en Oregón y 1 en Pennsylvania. El envasado de bebidas se realiza en las plantas de Pennsylvania y California y los productos secos se procesan en Oregón y California (ver el anexo 12). Se destinará la producción de la planta de Pennsylvania a cubrir el nuevo mercado en Connecticut, Massachusetts y New York para reducir los costos de transporte y almacenamiento.

Se deberá diseñar e implementar el esquema de soporte al canal *e-commerce* que implica una mejor visibilidad de la demanda real y del *stock* para afrontar la atención de la colocación de órdenes y atender con agilidad esta demanda. Para lograrlo se implementará un *software* que

²³ El proceso de secado de yerba mate requiere la quema de troncos de maderas duras para alimentar las máquinas secadoras. Este proceso produce humo que genera efectos ambientales significativos pues afecta la calidad del aire y contribuyen a la deforestación (Momarandu 2011).

²⁴ El Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODEERS), es un proyecto del Gobierno del Paraguay con financiación del Banco Mundial que nace como respuesta a la problemática del sector agropecuario y rural paraguayo como son la magnitud de la pobreza rural, el deterioro ambiental, y el reducido crecimiento de la producción de las explotaciones familiares campesinas en los últimos años (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Paraguay 2017).

proporcionar un sistema de información centralizado para recolectar, almacenar y procesar información interna y externa que permita generar modelos de monitoreo de proveedores, administrar inventarios, plaza con mayor propensión de venta, disponibilidad de los datos de venta y demanda e incluso monitorear el tráfico del sitio web para prever incremento de ventas.

OE: Eficiencia:

- Aplicar una consultoría de dos meses en *Lean Manufacturing* a los procesos de procesamiento, empaquetado y transporte con el objetivo de generar reducción en costo de ventas en 2% al 2020 y 10% acumulado al 2024 comparado con el año 2019.

OE: Sostenibilidad:

- 100% del proceso de secado de yerba mate con métodos de baja emisión.
En el 2019, el 51% del proceso de secado de yerba mate utilizó métodos de baja emisión de dióxido de carbono lo que representa un incremento respecto al 16% en el 2018 (Guayaki 2019). En el 2020 y 2021 Guayakí deberá diseñar las bases para el plan de trabajo y capacitación de las comunidades indígenas proveedoras. Para el año 2022, deberá haber cumplido con estandarizar y capacitar al 100% de las comunidades en la aplicación de este método y convertirlo en norma para las comunidades que se integren posteriormente.
- Alianza con un *startup* especializada para incrementar el uso de material reciclado en los envases primario y secundario.
Las latas utilizadas por Guayakí contienen 70% de aluminio reciclado post consumo (Guayaki 2019) y se espera incrementar su uso a 100% en la producción de envases primarios de latas. Esto es posible debido a que el aluminio permanece sin cambios sin importar cuantas veces se procesa y se utiliza y no pierde sus propiedades esenciales (European Aluminium 2016) (ver el anexo 13). Asimismo, se espera incrementar a 80% el contenido de material reciclado en sus envases secundarios como la bandeja corrugada que contiene 12 latas y la envoltura de plástico circundante. La bandeja de cartón corrugado contiene 40% de material reciclado y se espera llegar al 100%, mientras que la envoltura de polipropileno contiene 0% de material reciclado y se espera lograr un uso de 50% de material reciclado al año 2024 (Trayak 2020). Con esto se espera reducir en 9% la emisión de gases de efecto invernadero. Inicialmente Guayakí deberá identificar *startup* con foco en sostenibilidad e innovación en la producción de envases para luego generar alianza estratégica con una de ellas y trabajar en objetivos conjuntos.

4. Presupuesto de operaciones²⁵

El presupuesto de operaciones se muestra en la tabla 42 en el que se detallan los objetivos y actividades a realizar en cada periodo.

Tabla 42. Presupuesto del plan de operaciones (en USD)

Objetivo estratégico	Presupuesto de operaciones	2020	2021	2022	2023	2024
Incremento en ventas	Incremento de hectáreas de cultivo	75.038	141.631	208.429	275.435	342.652
	Alquiler de almacenes en 3 estados elegidos	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
	Compra de <i>software</i>	10.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Sostenibilidad	Estandarización y capacitación de método de secado	5.000	5.000	5.000	0	0
	Proyectos de mejora en envases primarios y secundarios	5.000	5.000	0	0	0
Eficiencia	Consultoría en <i>Lean Manufacturing</i>	50.000	0.00	0.00	0.00	0.00
Total		159.438	167.031	228.829	290.835	358.052

Fuente: Elaboración propia 2020.

²⁵ De acuerdo al informe desarrollado por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Asunción (Paraguay), el costo total de producción por hectárea de yerba mate es de 4.657.445 PYG (Guaraní paraguayo), que en dólares americanos corresponde a USD 663,17. (Zelada y González 2017).

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Descripción del plan

Este plan se enfocará en optimizar el capital humano de la organización, gestionar el talento interno y externo y diseñar planes de desarrollo y capacitación para los trabajadores, alineado a los objetivos estratégicos de Guayakí.

2. Objetivos del plan de recursos humanos

2.1 Objetivos a corto plazo

OE: Relacionamiento con *stakeholders*

Diseñar el perfil y manual operativo de funciones de Guayakí y desarrollar programa *trainee* para universitarios.

OE: Sostenibilidad

Promover la innovación realizando un *hackaton* por año.

2.2 Objetivos a largo plazo

OE: Relacionamiento con *stakeholders*

Impulsar y fortalecer la cultura de Guayakí; aplicación de metodología ágil a través de formación de grupos de trabajo multifuncionales; y alcanzar 90% en la encuesta de satisfacción a los colaboradores.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

OE: Relacionamiento con *stakeholders*

Esta es una ventaja competitiva central para Guayakí por lo que es importante tener una estrategia enfocada en que los grupos internos y externos trabajen juntos para la generación de cocreación y valor comercial (Rothaermel 2017).

Diseño del perfil y manual operativo de funciones de Guayakí para lo que realizará *benchmark* en el mercado respecto al perfil y funciones de los encargados de las áreas claves (operaciones y *marketing*) para identificar las brechas existentes y definir si aplica programas de desarrollo o reclutamiento de nuevos colaboradores. Para Guayakí se recomienda contratar los servicios de consultoría de un experto en *marketing* que diseñe la nueva propuesta de *branding* y el manual de marca y comunicaciones.

Programa *trainee*. Se diseñará el programa *trainee* dirigido a estudiantes a través de convenios con las universidades en los estados seleccionados. Los estudiantes con mejor récord de notas serán evaluados por Guayakí para validar sus aptitudes y alineamiento a su visión de negocio. De esta evaluación se seleccionarán dos estudiantes cada año para ser capacitados en las áreas más importantes de la empresa y su consiguiente desarrollo profesional.

Impulsar y fortalecer la cultura de Guayakí. Para fortalecer la cultura de Guayakí se diseñarán cada año cursos digitales semestrales para los trabajadores, los cuales tienen como objetivo reforzar la misión y visión de la empresa, los procesos productivos, la interrelación con las comunidades indígenas, normativas legales y de responsabilidad social que tiene la empresa. Asimismo, se desarrollarán los principios corporativos de la empresa alineados a la visión y misión y que refuercen la cultura organizacional comprometida con la misión social, el cuidado del medio ambiente y eficiencia en la operación.

Metodología ágil. Se diseñarán los lineamientos necesarios para migrar a la metodología de trabajo ágil con mesas conformadas por equipos multidisciplinarios que identifiquen mejoras en los procesos de la organización y aumenten el valor que perciben los clientes. Para lograrlo, se capacitará a un equipo de colaboradores para que repliquen la metodología al interno de la organización.

OE: Sostenibilidad

Promover la innovación. Implementar, una vez al año, un *hackaton*²⁶ dirigido a colaboradores, proveedores, organizaciones no gubernamentales y estudiantes universitarios a quienes se les presentará un desafío que busque generar mejoras y eficiencia para Guayakí bajo el foco de la responsabilidad social y ambiental. La propuesta del proyecto ganador será aplicada en la empresa.

Realizar la encuesta de satisfacción. Con las estrategias anunciadas en los planes funcionales de RR.HH., se espera alcanzar el 90% de satisfacción.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

En la tabla 43 se muestra el presupuesto del plan de recursos humanos basado en los objetivos y actividades de cada período.

²⁶ La palabra *hackathon* es una combinación de las palabras “*hack*” y “*marathon*” donde *hack* significa solución experimental y creativa de problemas con un enfoque lúdico y *marathon* significa la duración del evento. El *hackathon* tiene su origen en la ingeniería de *software* y *hardware*, pero el concepto ahora también se aplica con éxito en otras industrias para desarrollar soluciones innovadoras (Bello 2020).

Tabla 43. Presupuesto de recursos humanos (en USD)

Objetivo estratégico	Presupuesto de recursos humanos	2020	2021	2022	2023	2024
Relacionamiento con <i>stakeholders</i>	Servicio de consultoría en <i>marketing</i>	30.000	30.000	0,00	0,00	0,00
	Cursos <i>on-line</i>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	Programas <i>trainee</i>	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500
	Capacitación en metodología ágil	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Sostenibilidad	Desarrollo de <i>hackaton</i>	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Total		88.250	73.250	43.250	43.250	43.250

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

1. Descripción del plan

El plan de responsabilidad social busca contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la empresa y generar impacto positivo en los distintos ámbitos con los que Guayakí tiene relación.

2. Objetivos del plan de responsabilidad social

2.1 Objetivos de corto plazo

OE: Sostenibilidad

Desarrollar una campaña de voluntariado al año liderado por los colaboradores.

Organización de conversatorios anuales sobre el impacto ambiental de la cadena de suministro de bebidas energéticas.

OE: Relacionamiento con *stakeholders*

Programa de *mentoring* a un *startup* por año.

2.2 Objetivos de largo plazo

OE: Sostenibilidad

Para el año 2022, se desarrollará el sistema de gobierno corporativo²⁷ que les permita crecer a través de su identidad corporativa y su compromiso con la sociedad.

OE: Relacionamiento con *stakeholders*

Mantener el rol de liderazgo en pro de la sostenibilidad a través de la participación activa de, al menos, dos simposios internacionales sobre temas ecosociales.

3. Estrategia de responsabilidad social

OE: Sostenibilidad

Impulsar programa de voluntariado. Se impulsará el programa de voluntariado en los colaboradores enfocado en campañas de reciclaje, charlas en escuelas para compartir acciones que busquen reducir la huella de carbono personal y charlas en universidades para sensibilizar sobre el impacto de las decisiones de negocio en el medio ambiente, la economía y la sociedad.

²⁷ Gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Deloitte s.f.).

También se trabajará en programas de reinserción social con minorías o grupos relegados social y económicamente para capacitarlos y ofrecerles oportunidades de trabajo.

Conversatorios anuales. Se desarrollará un conversatorio por año para exponer el impacto ambiental que genera cada componente de la cadena de suministro y desarrollar planes de contingencia ante un posible desabastecimiento de materia prima por el cambio climático. Se involucrará a proveedores, colaboradores e inversionistas para concientizarlos respecto a la importancia de sus roles en la sostenibilidad. Asimismo, se expondrán las mejores prácticas de Guayakí y el impacto eco social en las comunidades indígenas de Argentina, Brasil y Paraguay para lo que se invitará anualmente a un líder de estas comunidades que exponga su experiencia.

Es importante mantener la relación con los *stakeholders* pues la mayoría de empresas socialmente responsables pudieron desarrollar negocios inclusivos a partir de la colaboración con otras organizaciones.

Desarrollo del gobierno corporativo. Para el desarrollo del plan de gobierno corporativo se tomará como referencia el código de ética del Business Roundtable²⁸ que implica entregar servicios o bienes de valor a los clientes, invertir en los colaboradores y compensarlo de forma justa, negociar de forma justa y ética con los proveedores, apoyar a las comunidades en las que están asentadas las empresas y generar rentabilidad de largo plazo para los accionistas. Estos puntos se reflejarán en sus normas internas, procedimientos y prácticas de Guayakí las cuales deberán estar alineadas con la estrategia, el entorno regulatorio y supervisor, así como las mejores prácticas del mercado.

Relaciones con accionistas y otros grupos de interés. Guayakí deberá mantener protocolos efectivos para las comunicaciones de los accionistas con los directores y para que los directores respondan de manera oportuna a los problemas y preocupaciones que son de amplio interés para los accionistas.

Empleados. Guayakí debe establecer y publicitar mecanismos para que sus empleados busquen orientación y para alertar a la gerencia y al directorio sobre conductas indebidas potenciales o reales sin temor a represalias.

²⁸ *Business Roundtable* es una asociación de directores ejecutivos de las principales empresas de Estados Unidos que trabajan para promover una economía estadounidense próspera y una mayor oportunidad para todos los habitantes a través de políticas públicas sólidas (Business Roundtable s.f.).

Comunidades, medio ambiente y sostenibilidad. Guayakí llevará a cabo sus negocios con una consideración significativa por el medio ambiente, la salud, la seguridad y otras cuestiones de sostenibilidad relevantes para sus operaciones

Mantener rol de liderazgo en pro de la sostenibilidad. Guayakí deberá participar dos veces al año en paneles internacionales sobre temas relacionados a economía inclusiva y regenerativa, sostenibilidad o impacto eco social. Asimismo, deberá continuar con su rol de liderazgo en la red empresarial conformada por organizaciones dedicadas a la preservación del medio ambiente.

OE: Relacionamiento con *stakeholders*

Programa de *mentoring*. Se seleccionará una vez al año un *startup* con misión social o medioambiental a través de un programa de mentoría con el objetivo de compartir su experiencia, información y herramientas claves para su desarrollo, además de trasladar las mejores prácticas aplicadas en reducir las emisiones.

4. Presupuesto del plan de responsabilidad social

En la tabla 44 se muestra el presupuesto de responsabilidad social desarrollado sobre la base de los objetivos y actividades que se ejecutarán en cada período.

Tabla 44. Presupuesto de responsabilidad social (en USD)

Objetivo estratégico	Presupuesto de responsabilidad social	2020	2021	2022	2023	2024
Sostenibilidad	Voluntariado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Organización de conversatorio	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Pasaje y viáticos para líder de comunidad indígena	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Capacitaciones en gobierno corporativo	10.000	0.00	0.00	0.00	0.00
Relacionamiento con <i>stakeholders</i>	Participación en simposios internacionales	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Total		63.000	53.000	53.000	53.000	53.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Plan financiero

1. Descripción del plan

En este capítulo se desarrollará el plan de finanzas y se tomará como base los presupuestos de los planes funcionales de cada área. Asimismo, se calculará el flujo de caja y el VAN.

2. Objetivos del plan de finanzas

Analizar la inversión considerada en los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social, con el objetivo de identificar la viabilidad financiera del proyecto.

3. Supuestos

- Para proyectar los ingresos y gastos se tomarán en cuenta algunos supuestos en función a los datos relevados durante el estudio y a los efectos de los planes funcionales.
- Crecimiento en ventas en el estado de California de 5,62%, 5,79%, 5,97%, 6,13% y 6,30% para los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, respectivamente.
- Crecimiento en ventas en los estados de Connecticut, Massachusetts y New York de 2,56%, 2,75%, 2,93%, 3,10% y 3,27% para los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, respectivamente.
- Ya que no se cuenta con información financiera se ha tomado como supuesto un 10% de gastos administrativos.
- En el flujo sin estrategia se asume que los gastos administrativos representan el 10% de las ventas netas. En el flujo con estrategia a parte de gastos administrativos, se consideran además los presupuestos de los planes funcionales.
- En el cálculo de la depreciación se ha considerado 5% para los flujos con y sin estrategia.
- En el cálculo del CAPEX se ha considerado que se mantiene en 1% para los flujos con y sin estrategia.
- Para el cálculo del impuesto a la renta se ha considerado 30% para los flujos con y sin estrategia.
- Para el flujo de caja con estrategia se ha considerado una reducción de costo de ventas de 2% respecto de los costos de ventas del escenario con estrategia.

4. Resumen de presupuestos por área

En la tabla 45 se muestra el resumen de los presupuestos de los planes funcionales desarrollados en los capítulos VI, VII, VIII y IX.

Tabla 45. Resumen de presupuestos de planes funcionales (en USD)

Área	2020	2021	2022	2023	2024
Presupuesto de Marketing	365.000,00	350.000,00	345.000,00	330.000,00	332.500,00
Presupuesto Operaciones	159.438,33	167.031,30	228.829,18	290.834,99	358.051,82
Presupuesto de Recursos Humanos	88.250,00	68.250,00	43.250,00	43.250,00	43.250,00
Presupuesto de Responsabilidad Social	63.000,00	53.000,00	53.000,00	53.000,00	53.000,00
Total	675.688,33	638.281,30	670.079,18	717.084,99	786.801,82

Fuente Elaboración propia 2020.

5. Estructura del financiamiento

Guayakí no participa en la bolsa de valores y recurre a inversores ángeles para el respaldo financiero requerido. Para el periodo 2020-2024 no se ha considerado incremento en CAPEX. El costo de oportunidad de capital (COK) que se utilizó es 12,90% calculado a partir de la tasa libre de riesgo del tesoro americano, la prima de riesgo y beta del sector de bebidas *soft*. El resultado del COK está por encima del rendimiento de mercado lo que significa que la operación es atractiva para los inversionistas comparado con otras opciones de inversión en el mercado.

Tabla 46. Costo de oportunidad de capital (COK)

Variable	Valor	Fuente
Beta sin apalancamiento promedio (bebidas <i>soft</i>)	1,09	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
Rf: Tasa libre de riesgo. Rendimiento de bonos del tesoro de Estados Unidos	1,77%	https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate
Rm: Prima de riesgo. Promedio aritmético de bonos de tesoro de Estados Unidos a 10 años	11,98%	https://finance.yahoo.com/quote/%5ENYA/history?p=%5ENYA
COK	12,90%	

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Flujo de caja

A continuación, para el análisis financiero se utilizará el flujo de caja sin estrategia y con estrategia.

6.1 Flujo de caja sin estrategia

Se estimó el flujo de caja financiero sin considerar las estrategias propuestas sin embargo si se consideró la estimación de crecimiento de ventas (ver la tabla 33). Ya que no se cuenta con información de los estados financieros de Guayakí se considera como supuesto 10% de gastos administrativos. El resultado de este escenario fue de un VAN de USD 50.898.670.

Tabla 47. Flujo de caja sin estrategia (en USD)

Flujo de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas California s/ Estrategia	56,072,564	57,965,611	59,858,659	61,751,706	63,644,754
Costo de ventas	34,204,264	35,359,023	36,513,782	37,668,541	38,823,300
Utilidad Bruta	21,868,300	22,606,588	23,344,877	24,083,166	24,821,454
Margen Utilidad Bruta	39%	39%	39%	39%	39%
Gastos administrativos	5,607,256	5,796,561	5,985,866	6,175,171	6,364,475
Utilidad antes de impuestos	16,261,044	16,810,027	17,359,011	17,907,995	18,456,979
IR (30%)	4,878,313	5,043,008	5,207,703	5,372,398	5,537,094
Utilidad Neta	11,382,730	11,767,019	12,151,308	12,535,596	12,919,885
Depreciacion (5%)	2,803,628	2,898,281	2,992,933	3,087,585	3,182,238
Capex (1%)	-560,726	-579,656	-598,587	-617,517	-636,448
FC Económico sin estrategia	13,625,633	14,085,644	14,545,654	15,005,665	15,465,675

Fuente: Elaboración propia 2020.

6.2 Flujo de caja con estrategia

Se estimó el flujo de caja financiero considerando las estrategias propuestas en los planes funcionales, vale decir que se consideró la estimación de ventas por el crecimiento del mercado de California y el desarrollo de mercado de los estados de Connecticut, Massachusetts y New York. Ya que no se cuenta con información de los estados financieros de Guayakí se considera como supuesto de gastos administrativos de 10% del flujo de caja sin estrategia y se consideran los gastos de los planes funcionales. El resultado de este escenario fue de un VAN de USD 52.341.227.

Tabla 48. Flujo de caja con estrategia (en USD)

Flujo de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	57,223,339	59,321,609	61,423,867	63,530,174	65,640,590
Ventas netas Connecticut	153,473	170,508	187,869	205,560	223,586
Ventas netas Massachusetts	329,616	366,204	403,490	441,485	480,200
Ventas netas New York	896,750	996,289	1,097,729	1,201,099	1,306,426
Ventas netas TOTALES	58,603,178	60,854,609	63,112,955	65,378,318	67,650,802
Costos de ventas California	34,892,198	36,169,638	37,449,463	38,731,709	40,016,411
Costo de ventas Connecticut	91,746	101,930	112,308	122,884	133,660
Costo de ventas Massachusetts	196,834	218,683	240,949	263,638	286,757
Costo de ventas New York	536,077	595,582	656,223	718,017	780,981
Costo de ventas TOTALES	35,716,855	37,085,832	38,458,943	39,836,248	41,217,809
Utilidad Bruta	22,886,323	23,768,777	24,654,012	25,542,070	26,432,993
Margen de utilidad bruta	39%	39%	39%	39%	39%
Gastos administrativos	5,607,256	5,796,561	5,985,866	6,175,171	6,364,475
Gastos Presupuestos	675,688	643,281	670,079	717,085	786,802
Utilidad antes de impuestos	16,603,378	17,328,934	17,998,067	18,649,815	19,281,716
IR (30%)	4,981,014	5,198,680	5,399,420	5,594,944	5,784,515
Utilidad Neta	11,622,365	12,130,254	12,598,647	13,054,870	13,497,201
Depreciacion (5%)	2,803,628	2,898,281	2,992,933	3,087,585	3,182,238
Capex (1%)	-560,726	-579,656	-598,587	-617,517	-636,448
FC Económico con estrategia	13,865,267	14,448,879	14,992,993	15,524,938	16,042,991

Fuente: Elaboración propia 2020

En el análisis del estado de pérdidas y ganancias se observa incremento en el margen de Ebitda del año 2020 al 2024, de esta manera aseguramos una adecuada gestión de gastos.

Asimismo, se realizó la validación a través del flujo de caja incremental que tuvo como resultado un VAN de 1.442.557 que significa que la implementación de los planes traerá valor para la compañía (ver el anexo 14).

Conclusiones y recomendaciones

Para el periodo 2020-2024 y sobre la base del planeamiento estratégico realizado para Guayakí se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones

- Guayakí es una empresa que vende bebidas energéticas de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra y en los últimos años ha tenido un incremento importante en sus ingresos por ventas centradas principalmente en las presentaciones de bebidas enlatadas y botellas; sin embargo, sus ventas están concentradas en el estado de California.
- Sus fundadores tienen un profundo sentido social que marca toda su cadena de suministro trabajando con proveedores que tienen prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Buscan alcanzar el triple impacto (económico, social y ambiental) que caracteriza a una empresa B.
- El análisis del macroentorno, realizado a través del PESTEG, nos muestra un impacto favorable, para ser aprovechado como empresa que elabora bebidas orgánicas.
- El análisis del microentorno, realizado a través de las cinco fuerzas de Porter, nos indica que la industria es medianamente atractiva, aunque puede existir la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos. Actualmente, hay un incremento en el cuidado de la salud y el medio ambiente que ayuda a que la empresa pueda captar crecimiento en ventas.
- Del análisis interno de la organización, su modelo de negocio entrega valor a la cultura que propaga la empresa, además del compromiso de sus trabajadores y la buena relación con sus proveedores, buscando un impacto positivo en el medio ambiente, incentivándolos a buenas prácticas como la de precio justo. Las dificultades que observamos son el acceso de fuentes financieras y la limitante del insumo principal. Si bien la empresa viene creciendo en ventas, las acciones de *marketing* que ejecuta Guayakí no son las adecuadas ni suficientes. Estamos seguros de que con la estrategia en *marketing* propuesta la empresa mejorará.
- La influencia de las redes sociales y los medios digitales para la búsqueda de información, compras y referencias de opiniones crece entre la población, por lo que se convierten en un importante canal publicitario y comercial.
- De nuestro estudio de mercado realizado, definimos que nuestra estrategia se enfoca en seguir creciendo en el mercado de California y desarrollar un mercado potencial en tres nuevos estados: Connecticut, Massachusetts y New York.
- El creciente interés entre los ciudadanos por adaptar mejoras más saludables a sus hábitos de consumo y, en contraparte, la exposición de las contraindicaciones de las bebidas energéticas

no orgánicas debido a sus ingredientes de alto riesgo para la salud, representa una oportunidad para que Guayakí pueda ganar participación de mercado enfocándose en los consumidores de bebidas energéticas cuya decisión de compra es por la inclusión de yerba mate como ingrediente principal.

- Guayakí debe prever que el crecimiento en la demanda pueda ser cubierto con los cultivos de yerba mate orgánica bajo sombra de las comunidades indígenas con las que trabaja actualmente, pues existe alto riesgo de no cubrir la demanda.
- Existe una amenaza latente de posible promoción negativa de parte de los ambientalistas por el uso del aluminio en las latas de Guayakí.
- El planeamiento estratégico se realizó a base del análisis de múltiples matrices. Las estrategias se alinean entre los objetivos y planes funcionales en las áreas de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social.
- El plan financiero respalda los planes funcionales en esta investigación, ya que genera valor para el crecimiento de la empresa.

2. Recomendaciones

- Guayakí debe aprovechar su posicionamiento como líder y pionero en producción de bebidas energéticas basadas en yerba mate orgánica para impulsar su crecimiento en ventas, manteniendo su modelo de negocio.
- Promover la cultura de Guayakí, su misión y visión entre sus *stakeholders*.
- Se recomienda identificar oportunidades de desarrollo de su producto, como presentaciones de bajo nivel de azúcar, sin azúcar o con otros tipos de endulzantes naturales.
- Debe enfocar esfuerzos en innovación para introducir mejoras en la cadena de suministro que resulten en eficiencia en costos.
- Guayakí debe anticipar e identificar nuevas comunidades con las que pueda trabajar el abastecimiento de yerba mate, considerando que tarda aproximadamente cuatro años obtener una producción. El cambio climático y la nueva demanda son aspectos que debe cuidar.
- Debe afianzar el vínculo generado a través de las alianzas con los hipermercados, supermercados, canales de distribución y proveedores en general.
- Desarrollar el plan de gobierno corporativo propuesto que permita mantener la cultura y filosofía de Guayakí.
- Se recomienda seguir el plan estratégico y ejecutar la inversión estimada para lograr los objetivos de penetración y desarrollo de mercado en los estados seleccionados.

Bibliografía

- Agriculturers (2017). *5 tendencias que estarían dando forma a la agricultura*. Fecha de consulta: 17/04/2019. <<https://agriculturers.com/5-tendencias-que-estan-dando-forma-al-futuro-de-la-agricultura/>>
- Amadeo, K. (2020). *Las 10 principales predicciones económicas para los próximos 10 años*. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.thebalance.com/top-economic-predictions-for-the-next-10-years-3305699>>
- Anderson, R. C. (1999). *Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model*. Atlanta: The Peregrinilla Press.
- Armando, L. (s.f.). *Empresas B*. Fecha de consulta: 06/11/2019. <<https://sistemab.org/empresas-b/>>
- Augustine, A. y Nash-Stacey, B. (2016). *El Índice de Oportunidades Generacionales: la situación de los millennials*. Fecha de consulta: 15/05/2019. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/08/160811_US_MillennialsOpportunityIndex_esp.pdf>
- Ayuda en acción (2018). *Responsabilidad social corporativa: todo lo que necesitas saber*. Fecha de consulta: 03/11/2019. <<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/empresas/responsabilidad-social-corporativa-rsc/>>
- Banco Mundial. (2020). *Estados Unidos*. Agosto. <<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.
- Battilana, J. Lee, M. Walker, J. & Dorsey, Ch. (2012). *In Search of the Hybrid Ideal*. Fecha de consulta: 28/05/2019. <https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal>
- BBVA (s.f.). *¿Qué es un 'business angel'?* Fecha de consulta: 06/11/2019. <<https://www.bbva.com/es/que-es-un-business-angel/>>
- Bello, C. (2020). "¿Qué es un hackathon?". *LEAD Innovation Management*. Fecha de consulta: 06/08/2020. <<https://www.lead-innovation.com/es/blog/que-es-un-hackathon>>
- Bolívar Ruano, M. R. (2009). *El precio en el marketing*. Fecha de consulta: 12/04/2019. <http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/7-ps-del-marketing_1563559545.pdf>
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. & Welch, M. (2009). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- British Business Bank (s.f.). *Cómo calcular el tamaño del mercado*. Fecha de consulta: 02/11/2019. <<https://www.startuploans.co.uk/business-advice/calculate-market-size/>>

- Business Roundtable (s.f.). *Sobre nosotros*. Fecha de consulta: 05/11/2020 <<https://www.businessroundtable.org/about-us>>
- Cañete, I. (2018). “Tecnología para acabar con el plástico de los océanos”. *BBVA*. Fecha de consulta: 31/05/2019. <<https://www.bbva.com/es/tecnologia-acabar-plastico-oceanos/>>
- Centro Nacional de Estadísticas Educativas. (2018). *La condición de la educación. Ganancias anuales*. Fecha de consulta: 31/05/2019. <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_cba.asp>
- Christopher, M. (2014). *Del insumo al producto. Logística y administración de la cadena de valor*. México: Trillas.
- Clement, J. (2020a). *Share of adults in the United States who use the internet from 2000 to 2019*. Statista. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.statista.com/statistics/185700/percentage-of-adult-internet-users-in-the-united-states-since-2000/>>
- Clement, J. (2020b). *Social network user penetration in the United States from 2017 to 2025*. Statista. Fecha de consulta: 04/08/2020. <<https://www.statista.com/statistics/304737/social-network-penetration-in-usa/>>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo (s.f.). *Qué es el Comercio Justo*. Fecha de consulta: 05/11/2019. <<https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/>>
- Coppola, D. (2019). *Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2024*. Statista. Fecha de consulta: 26/10/2019. <<https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>>
- David, Fred. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Deloitte (s.f.). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Fecha de consulta: 05/11/2020. <<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>>
- Deshpande, A. (2019). *Business Process Automation Trends in 2019*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.business.com/articles/6-business-automation-trends-2019/>>
- EAE Business School (2019). *Los sectores de producción y sus características*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>>
- EcoFriend (s.f.). *La energía solar impulsa impresionantes máquinas expendedoras*. Fecha de consulta: 05/08/2020. <<https://ecofriend.com/solar-energy-powers-awesome-vending-machines.html>>
- EPA – Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (2019). *National Framework for Advancing the U.S. Recycling System*. Fecha de consulta: 20/02/2020.

- <<https://www.epa.gov/americanrecycles/national-recycling-strategy-and-framework-advancing-us-recycling-system>>
- Euromonitor International (2019). *Bebidas energéticas en Estados Unidos*. Datagraphics.
 - Euromonitor International (2018). *Cambio climático*. Fecha de consulta: 18/03/2019. <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>>
 - European Aluminium (2016). *Recycling Aluminium. A pathway to a sustainable economy*. Fecha de consulta: 19/10/2020. <https://www.european-aluminium.eu/media/1712/ea_recycling-brochure-2016.pdf>
 - Falbe, J., Thompson, H. R., Becker, Ch. M., Rojas, N., Madsen, K. A., y McCulloch. (2016). “Impacto del impuesto especial de Berkeley sobre el consumo de bebidas azucaradas”. *AJPH*, Vol. 106, número 10, pp. 1865-1871. Fecha de consulta: 22/04/2019. <<https://ajph.aphapublications.org/doi/full/10.2105/AJPH.2016.303362>>
 - FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2009). *¿Qué son los productos orgánicos certificados?* Organic Agriculture: <<http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es//>>
 - Fernando, J. (2020). “Producto Bruto Interno”. *Investopedia*. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.investopedia.com/terms/g/gdp.asp>>
 - Fondo Monetario Internacional - FMI. (2018). *El FMI: Datos básicos*. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.imf.org/es/About/Factsheets/IMF-at-a-Glance>>
 - Fondo Monetario Internacional - FMI. (2020). *Estados Unidos*. Fecha de consulta: 17/04/2020. <<https://www.imf.org/en/Countries/USA>>
 - García, R. (2016). “Cambios y tendencias en las cadenas de suministros globales y locales”. *Revista Énfasis Logística*. Fecha de consulta: 17/04/2019. <<http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/74327-cambios-y-tendencias-las-cadenas-suministro-globales-y-locales->>
 - Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente*. Barcelona: Deusto.
 - Grant, R. (2010). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas ediciones, SL.
 - Greenstone, M., Kopits, E. y Wolverton, A. (2011). *Estimating the social cost of carbon for use in U.S. Federal Rulemakings: a summary and interpretation*. Fecha de consulta: 12/10/2019. <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16913/w16913.pdf>
 - Guayaki (2019). Global Impact Report 2019. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://guayaki.com/wp-content/uploads/2020/05/Guayak%C3%AD-Impact-Report-2019-Web.pdf>>
 - Hitt, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
 - Hughner, R. S., McDonagh. P., Prothero, A., Shultz II, C. J, y Stanton, J. (2007). “Who are

- organic food consumers?”. *Journal of Consumer Behaviour*. 6 (2-3) March, pp. 94-110.
- IFOAM (2020). *El área orgánica global continúa creciendo*. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://www.ifoam.bio/global-organic-area-continues-grow>>
 - Irfan, U. (2019). “After years of decline, US carbon emissions are rising again”. *Vox*. 09 de enero de 2019. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://www.vox.com/2019/1/8/18174082/us-carbon-emissions-2018>>
 - Johnson, J. (2020). *Países con el mayor número de usuarios de internet a diciembre de 2019*. Statista. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/>>
 - Kantar (2020). *Top 100 Retailers 2020 List*. Fecha de consulta: 06/08/2020. <<https://nrf.com/resources/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2020-list>>
 - Kunst, A. (2019). *Energy drinks consumption: consumers of energy drinks in the United States in 2018, by age*. Fecha de consulta: 06/08/2020. <<https://www.statista.com/statistics/228168/energy-drinks-consumption-usa/>>
 - Lamb, Ch., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11 ed. Mason: Cengage Learning.
 - Lernoud, J. y Willer, H. (2019). *Organic Agriculture Worldwide 2017: Current Statistics*. Fecha de consulta: 17/04/2019. <<https://orgprints.org/33355/5/lernoud-willer-2019-global-stats.pdf>>
 - Levin, K. y Lebling, K. (2019). *CO2 Emissions Climb to an All-Time High (Again) in 2019: 6 Takeaways from the Latest Climate Data*. World Resources Institute. Fecha de consulta: 19/02/2020. <<https://www.wri.org/blog/2019/12/co2-emissions-climb-all-time-high-again-2019-6-takeaways-latest-climate-data>>
 - Linares, J. (2018). “El estado actual del calentamiento global”. *Cambio 16*. 09/12/2018. Fecha de consulta: 24/04/2019. <<https://www.cambio16.com/el-estado-actual-del-calentamiento-global/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20registros%20del%20organismo,desde%20que%20comenzaron%20las%20mediciones>>
 - Lipton, M. (2004). Walking the talk (really!): Why visions fail. *Ivey Business Journal*. Fecha de consulta: 12/02/2020. <<https://iveybusinessjournal.com/publication/walking-the-talk-really-why-visions-fail/>>
 - Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80 (5): 86-92, 133.
 - Manyika, J. y Sneider, K. (2018). *AI, automation, and the future of work: Ten things to solve for*. McKinsey. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>>

- Manrique, C. I. Arroyave-Hoyos, C. L. y Galvis-Pareja, D. (2018). *Bebidas cafeïnadas energizantes: efectos neurológicos y cardiovasculares*. Fecha de consulta: 03/08/2020. <<http://www.scielo.org.co/pdf/iat/v31n1/0121-0793-iat-31-01-00065.pdf>>
- Mejía Tovar, E. Y. (2005). *Estudio para el montaje de un supermercado especializado en ventas de productos de consumo masivo, en la ciudadela el recreo*. Fecha de búsqueda: 02/11/2019. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1153&context=administracion_de_empresas>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, Paraguay (2017). *Evaluación de Consistencia y Resultado. Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS)*. Fecha de consulta: 03/08/2020. <https://www.gabinetesocial.gov.py/archivos/documentos/PRODERS%20_DOCUMENTO-FINAL-validado_u1epz62q.pdf>
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. México D.F.: Prentice-Hall.
- Momarandu (2011). *Reducirán efectos ambientales en secado de yerba mate*. Fecha de consulta: 03/08/2020. <<http://www.momarandu.com/amanoticias.php?a=7&b=2&c=119032>>
- Monster Beverage Corporation (2018). *Annual Report*. Fecha de consulta: 22-04-2019. <<https://investors.monsterbevcorp.com/static-files/a8850375-bc00-4c02-88e4-67a4647a21bd>>
- Montagnini, F., Eibl, B. & Barth, S. R. (2011). *Organic yerba mate: an environmentally, socially and financially suitable agroforestry system*. Fecha de consulta: 14/01/2020. <<https://drflorenciamontagnini.wordpress.com/organic-yerba-mate-an-environmentally-socially-and-financially-suitable-agroforestry-system/>>
- Natalichio, R. (2018). “¿Qué es el CO₂? ¿Cómo se conecta con el Cambio Climático?”. *Ecoportal*. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://www.ecoportal.net/temas-especiales/que-es-el-co2-y-como-se-conecta-con-el-cambio-climatico/>>
- National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education (s.f.). *Colleges and Universities in the United States of America (USA) by State / Possession*. Fecha de consulta: 06/08/2020. <<http://www.univsearch.com/state.php>>
- National Retail Federation – NRF (2020). *Lista de los 100 principales minoristas de 2020*. Fecha de consulta: 07/08/2020. <<https://nrf.com/resources/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2020-list>>
- National Science Foundation Releases (2018). *Indicadores mundiales de Ciencia y Tecnología 2018*. Fecha de consulta: 30/05/2019. <<https://universoabierto.org/2018/01/19/>>
- Nielsen (2018). *Unpacking the Sustainability Landscape*. Fecha de consulta: 02/04/2019.

- <<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/unpacking-the-sustainability-landscape/>>
- NMI (2013). *U.S. Consumer Perspectives and Trends in Sustainability*. Fecha de consulta: 04/08/2020.
<https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2014/05/00005-90255.pdf>
 - Oberlo (2019). *Ecommerce sales by country in 2019*. Fecha de consulta: 10/08/2020.
<<https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-sales-by-country>>
 - Ocvirk, G. (2015). *Strategic Management of Market Niches. A Model Framework*. Ljubljana, Slovenia: Springer Gabler.
 - OEHHA - California Office of Environmental Health Hazard Assessment. (s.f.). *Acerca de la Proposición 65*. Fecha de consulta: 14/01/2020. <<https://oehha.ca.gov/proposition-65/about-proposition-65>>
 - Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: self-published.
 - Ottman, J. (2013). *Las nuevas reglas del marketing verde*. Bogotá: Norma.
 - Palomares Borja, R. (2000). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Fecha de consulta: 26/12/2020. <<https://es.slideshare.net/NataliaPrez9/manual-merchandising-14629187>>
 - Park, A. (2019). "Half of the U.S. Population Will Be Obese by 2030". 18 de diciembre de 2019. *Time*. <<https://time.com/5751551/us-obesity-by-state/>>
 - Pew Research Center (2019). *Social Media Fact Sheet*. 12 de junio de 2019. Fecha de consulta: 14/08/2020. <<https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/social-media/>>
 - Pillou, J.-F. (2013). *Yerba mate – Definición*. CCM Salud. Fecha de consulta: 06/11/2019. <<https://salud.ccm.net/faq/9167-yerba-mate-definicion>>
 - Popovich, N., Albeck-Ripka, L. y Pierre-Louis, K. (2020). "La administración Trump está revirtiendo más de 100 reglas ambientales. Aquí está la lista completa". *The New York Times*. 10 de noviembre de 2020. Fecha de consulta: 20/12/2020. <<https://www.nytimes.com/interactive/2020/climate/trump-environment-rollbacks-list.html>>
 - Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
 - Porter, M. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review*, Vol. 86, N°. 1, 2008, pp. 58-77.
 - Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A.
 - Prahalad, C.H. y Hamel, G. (1990). "La competencia esencial de la corporación". *Harvard Business Review*, May - June, 1990, 79-89.
 - Raynor, M. (2018). *Los estados más verdes de América, clasificados*. Fecha de consulta:

- 06/08/2020. <<https://www.mentalfloss.com/article/541747/map-americas-greenest-states>>
- Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
 - Sabanoglu, T. (2020). *Retail e-commerce sales including digital services in the United States from 2014 to 2024*. 30 de noviembre de 2020. Fecha de búsqueda: 10/12/2020. <<https://www.statista.com/statistics/183750/us-retail-e-commerce-sales-figures/>>
 - Santander Trade Markets (s.f.). *Política y economía Estados Unidos*. Fecha de consulta: 13/01/2020. <<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>
 - Schuster, B. (2017). *Organic Farming Goes High-Tech*. Fecha de consulta: 24/04/2019. <<https://medium.com/@bgschust/organic-farming-goes-high-tech-39df95019ce8>>
 - Siobhan, K., Vergara, N., Bammann, H., y Santacoloma, P. (2019). Guía de modelos de negocios inclusivos. Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas. Fecha de consulta: 05/02/2019. <<http://www.fao.org/3/CA3004ES/ca3004es.pdf>>
 - Sistema B. (s.f.). *Guayakí Latin America*. Fecha de consulta: 24/12/2019. <<https://sistemab.org/guayaki-latin-america/>>
 - Sistema B (s.f.b). *Cómo me sumo*. Fecha de consulta: 06/11/2019. <<https://sistemab.org/como-me-sumo/>>
 - Sostenibilidad para Todos (s.f.). *¿Qué es la sostenibilidad?* Fecha de consulta: 14/01/2020. <<https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/>>
 - StatBureau (2020). *Tasa de inflación en Estados Unidos de América, 2019*. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.statbureau.org/es/united-states/inflation>>
 - Statista. (2020). *Población total de los Estados Unidos de 2015 a 2025*. 01 de agosto. <<https://www.statista.com/statistics/263762/total-population-of-the-united-states/>>
 - Statista (2019a). *Energy drinks. Energy drink sales in the United States from 2015 to 2018*. Fecha de consulta: 27/05/2019. <<https://www.statista.com/statistics/558022/us-energy-drink-sales/>>
 - Statista (2019)b. *Most popular online stores in the food and personal care segment in the United States in 2018, by e-commerce net sales*. Statista Research Department. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://bit.ly/2Yvetsg>>
 - Statista (2017). *Channels where energy drinks are purchased in the United States in 2016*. Fecha de búsqueda: 02/11/2019. <<https://www.statista.com/statistics/623303/channels-where-energy-drinks-are-purchased-in-the-us/>>
 - Statista (2016). *Energy drink consumption frequency in the United States in 2016*. Statista Research Department. Fecha de consulta: 15/08/2020.

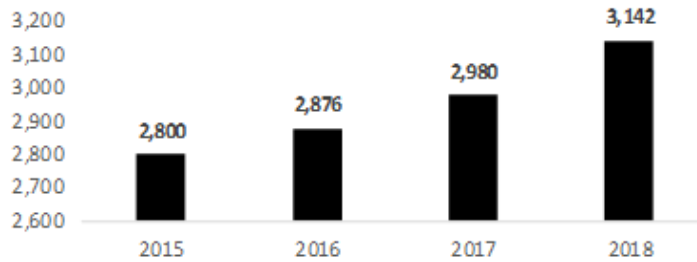
- <<https://www.statista.com/statistics/623271/energy-drink-consumption-frequency-in-the-us/>>
- Statista (2012a). *Cuota de mercado de productos vendidos a través de máquinas expendedoras en los EE. UU. de 2009 a 2010*. Departamento de Investigación de Statista. Fecha de consulta: 05/08/2020. <<https://www.statista.com/statistics/200649/percentage-distribution-of-products-sold-through-vending-machines/>>
 - Statista (2012b). *Máquinas expendedoras: volumen total de ventas en los EE. UU. de 1999 a 2010 (en miles de millones de dólares estadounidenses)*. Departamento de Investigación de Statista. Fecha de consulta: 05/08/2020. <<https://www.statista.com/statistics/200646/total-sales-volume-of-vending-machines-in-the-us-since-1999/>>
 - Statista (s.f.). *Bebidas energizantes*. Fecha de consulta: 25/05/2019. <<https://www.statista.com/study/17948/energy-drinks-statista-dossier/>>
 - Tappe, A. (2019). “Los consumidores siguen teniendo confianza en la economía de Estados Unidos”. *CNN*. 27 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 20/11/2019. <<https://cnnespanol.cnn.com/2019/08/27/los-consumidores-siguen-teniendo-confianza-en-la-economia-de-estados-unidos/>>
 - The Economist - Intelligence Unit (s.f.). *Estados Unidos*. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<http://country.eiu.com/United%20States>>
 - The Guardian (2019). *Most ambitious US law to tackle single-use plastics faces make-or-break moment*. 13 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 19/05/2019. <<https://www.theguardian.com/us-news/2019/sep/13/california-plastics-legislation-single-use>>
 - Tote Back Factory (2018). *Estamos más verdes de América, 2019*. Fecha de consulta: 06/08/2020. <<https://totebackfactory.com/blogs/news/greenest-states-in-america>>
 - Trayak (2020). *Estudio de caso: aumento del contenido reciclado en envases secundarios*. Fecha de consulta: 18/05/2020. <<https://trayak.com/?s=guayaki>>
 - Trompenaars, F. & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas.
 - United States Census Bureau (s.f.). *Sistema de clasificación de la industria de América del Norte*. Fecha de consulta: 14/06/2019. <<https://www.census.gov/eos/www/naics/>>
 - United States Census Bureau (2019). *Estados Unidos de América*. Datos al 1 de julio de 2019. Fecha de consulta: 14/08/2020. <<https://data.census.gov/cedsci/profile?q=United%20States&g=0100000US>>
 - U.S. Bureau of Economic Analysis (2020). *Personal income per capita*. FRED, Federal Re-

serve Bank of St. Louis. Fecha de consulta: 06/08/2020. <<https://fred.stlouisfed.org/series/A792RC0A052NBEA>>

- US Business Data (s.f.). *Gym and health. Correlating the availability of gyms and fast-food restaurants to health and fitness.* Fecha de consulta: 06/08/2020. <<https://www.fitrated.com/resources/gym-by-state/>>
- Vallejo, C. (2017). *Donald Trump y el medio ambiente.* Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/donald-trump-y-el-medio-ambiente>>
- Vessuri, H. (2016). *La ciencia para el desarrollo sostenible (agenda 2030).* Fecha de consulta: 29/04/2019. <<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/PolicyPapersCILAC-CienciaAgenda203-ES.pdf>>
- Wikipedia (2019). *Patio.* Fecha de consulta: 02/11/2019. <<https://en.wikipedia.org/wiki/Forecourt>>
- Wikipedia (2012). *Lean manufacturing.* Fecha de consulta: 19/10/2020. <https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20Lean%20es%20un,estrictamente%20necesarios%20para%20el%20crecimiento>
- Winston, A. (2017). *The Top 10 Sustainable Business Stories of 2017.* Harvard Business Review. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://hbr.org/2017/12/the-top-10-sustainable-business-stories-of-2017>>
- Wüstenhagen, R., Hamschmidt, J., Sharma, S. y Starik, M. (2008). *Innovación y emprendimiento sostenibles.* Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.e-elgar.com/shop/usd/sustainable-innovation-and-entrepreneurship-9781847200372.html>>
- Zelada Cardozo, N. y González Villalba, J. (2019). *Guía técnica. Cultivo de yerba mate.* San Lorenzo, Paraguay: FCA, UNA. Fecha de consulta: 04/08/2020. <<http://www.agr.una.py/fca/index.php/libros/catalog/view/332/33/371-1>>

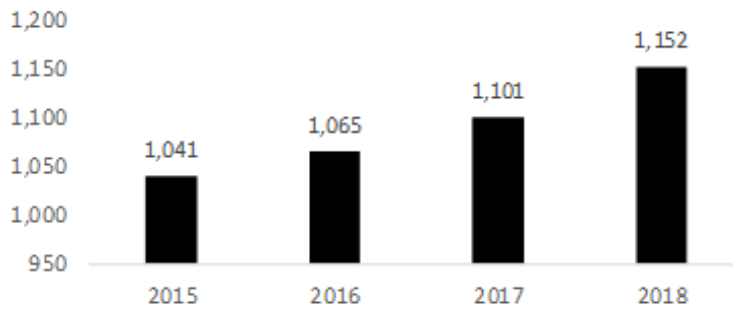
Anexos

Anexo 1. Ventas de bebidas energéticas en Estados Unidos del 2015 al 2019 (millones de dólares)



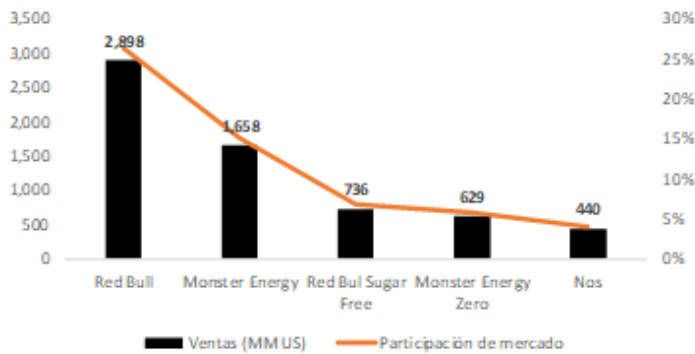
Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Kunst (2019).

Anexo 2. Unidades vendidas de bebidas energéticas en Estados Unidos del 2015 al 2018 (en millones)



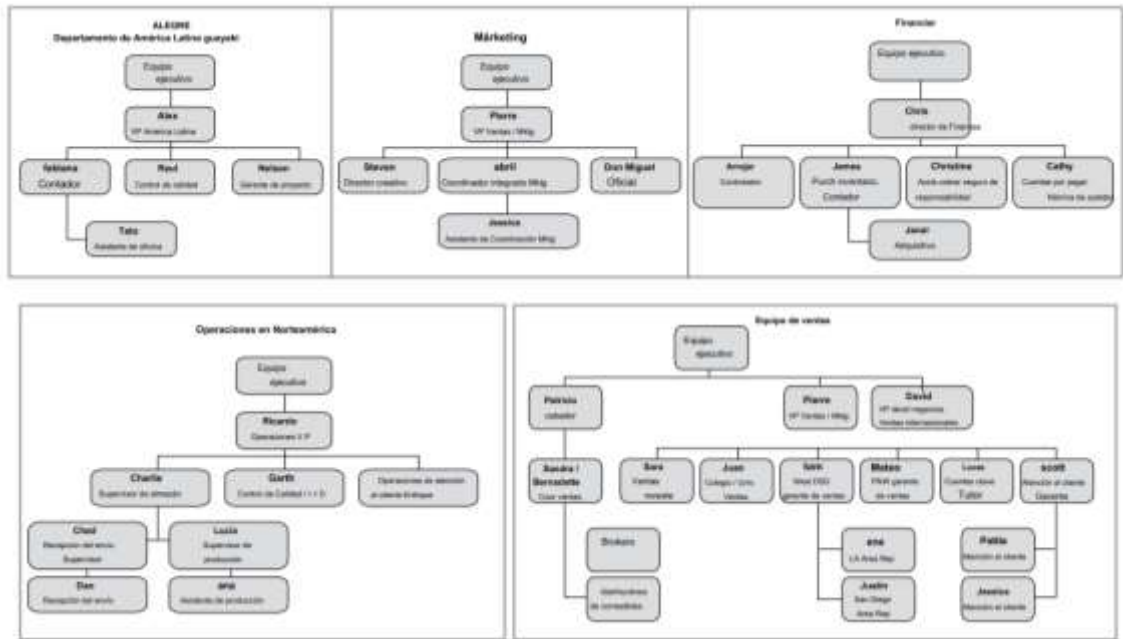
Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Kunst (2019).

Anexo 3. Participación de mercado de las 5 principales marcas de bebidas energéticas en Estados Unidos del año 2018 (en millones de dólares y porcentaje).



Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Kunst (2019).

Anexo 4. Organigrama de Guayakí



Fuente: Boyd, Henning, Reyna, Wang y Welch (2009).

Anexo 5. Tiendas en línea más populares en segmento de alimentos en Estados Unidos

Tienda en línea	Ingresos (en millones de dólares)
Amazon.com	3,479.1
Walmart.com	2,390.8
Amazonfresh.com	1,914.0
target.com	704.2
costco.com	597.4

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Kunst (2019). A febrero 2019.

Anexo 6. Perfil del consumidor LOHAS

Quiénes son	En qué creen	Preocupaciones	Cómo llegar a ellos	Comportamiento de compra
Buena educación, ingresos ligeramente más altos y menos preocupado por el precio	Cree en la conexión entre la salud personal y del planeta	Preocupado sobre cuestiones ambientales	Puede alcanzarlos con información corporativa a través de la empresa, sitio web, productos, etiquetas, noticias e independientes fuentes de terceros	Consumidor recurrente de productos <i>green</i> como alimentos orgánicos, vehículos híbridos, energía renovable
Muy influyente	Vive para sostener tierra, cuerpo y mente naturalmente	Estilo de vida más activo	Principales <i>influencers</i> de defensa del consumidor, organizaciones terceras	Dispuesto a pagar más por productos <i>green</i>
Mayor conciencia social		Le interesa el reciclaje, conservación de agua, electricidad, gasolina		Socialmente responsable

Fuente: Elaboración propia 2020. Basado en *U.S. Consumer Perspectives and Trends in Sustainability*, 2013.

Anexo 7. Análisis FODA

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
1	Cadena productiva alineada a prácticas de comercio justo y sostenibilidad.	1	Mayor preocupación por estilo de vida saludable y bienestar ecosocial del planeta.
2	Construye y mantiene relaciones de confianza con sus proveedores y canales de venta.	2	Crecimiento del mercado de bebidas orgánicas.
3	Líder del mercado de bebidas de yerba mate orgánica.	3	Más de 4500 universidades en Estados Unidos.
4	Descentralización de la producción de yerba mate en tres países.	4	Crecimiento de número de transacciones por <i>e-commerce</i> .
	DEBILIDADES		AMENAZAS
1	Dependencia de inversores externos.	1	Industria fragmentada por la amplia oferta de productos sustitutos y competidores.
2	Presencia de aluminio en las latas utilizadas para el envase de bebidas.	2	Incremento de desastres naturales por cambios climáticos.
3	Presencia inadecuada en góndolas de supermercado.	3	Incremento de empresas de bebidas energéticas con certificaciones relacionadas a la sostenibilidad.
4	Contenido de azúcar en sus bebidas.	4	Riesgo de exposición negativa ante ONG y activistas que inicien campañas en contra de los insumos utilizados.
5	Explotación parcial de las propiedades de la yerba mate en la promoción de los productos.		

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Fuerza financiera (FF)	Ratings	Promedio
Inversores externos.	5	6
Crecimiento sostenido en ventas.	7	
12		
Fuerza de la industria (FI)		
Potencial de crecimiento en el mercado de productos orgánicos.	7	5,5
Riesgo de que los líderes de mercado ingresen al nicho de bebidas orgánicas.	4	
11		
Estabilidad del entorno (EE)		
Elasticidad en la demanda por amplia oferta de productos sustitutos.	-5	-4,5
Presión competitiva al ser una industria con alta concentración de <i>market share</i> .	-4	
-9		
Ventaja Competitiva (VC)		
Conocimiento tecnológico del proceso de producción de yerba mate.	-3	-2,7
Calidad del producto y sus insumos.	-2	
Desarrollo de proveedores.	-3	
-8		
Eje X	2,8	
Eje Y	1,5	

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

Anexo 9. Tabla nutricional y etiqueta de Guayakí



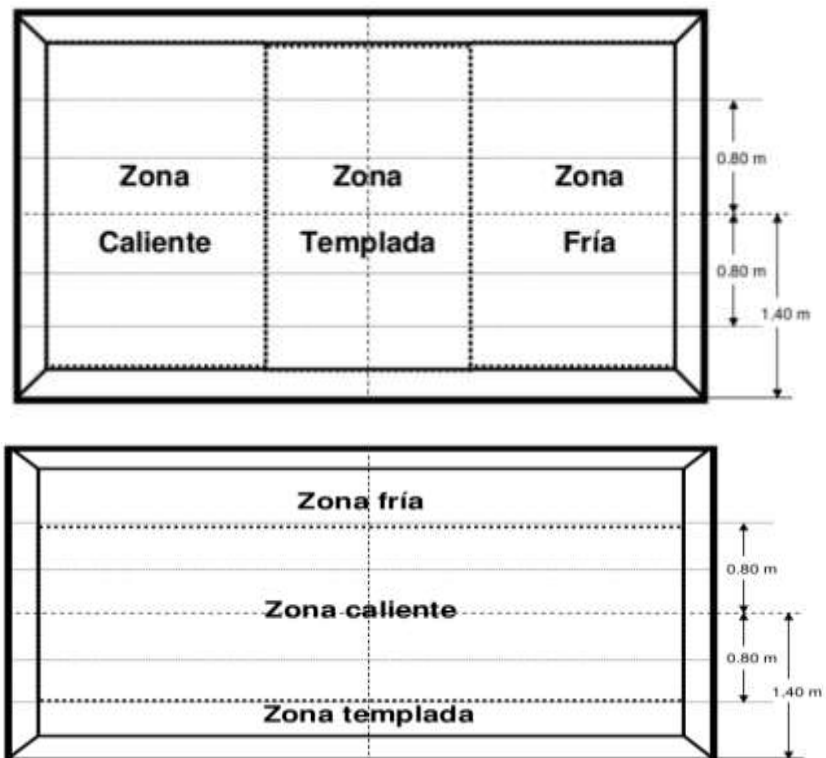
Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en un producto real.

Anexo 10. Ubicación actual en tienda Whole Foods



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 11. Distribución de los niveles y zonas de las góndolas



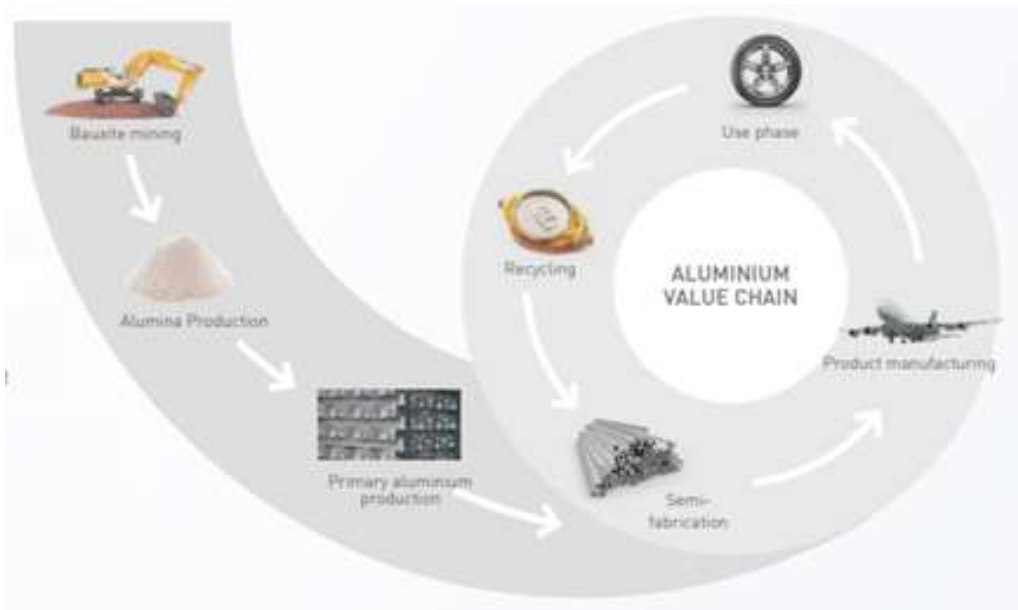
Fuente: Palomares (2000).

Anexo 12. Ubicación de las plantas procesadoras de la yerba mate de Guayakí en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 13. Cadena de valor del aluminio



Fuente: European Aluminium (2016).

Anexo 14. Flujo de caja incremental

Flujo de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas California	1,150,776	1,355,997	1,565,208	1,778,468	1,995,836
Ventas netas Connecticut	153,473	170,508	187,869	205,560	223,586
Ventas netas Massachusetts	329,616	366,204	403,490	441,485	480,200
Ventas netas New York	896,750	996,289	1,097,729	1,201,099	1,306,426
Ventas netas TOTALES	2,530,614	2,888,998	3,254,296	3,626,612	4,006,048
Costos de ventas California	687,934	810,615	935,681	1,063,168	1,193,111
Costo de ventas Connecticut	91,746	101,930	112,308	122,884	133,660
Costo de ventas Massachusetts	196,834	218,683	240,949	263,638	286,757
Costo de ventas New York	536,077	595,582	656,223	718,017	780,981
Costo de ventas TOTALES	1,512,591	1,726,809	1,945,161	2,167,707	2,394,509
Utilidad Bruta	1,018,023	1,162,188	1,309,135	1,458,905	1,611,539
Margen de utilidad bruta	40%	40%	40%	40%	40%
Gastos administrativos	0	0	0	0	0
Gastos Presupuestos	675,688	643,281	670,079	717,085	786,802
Utilidad antes de impuestos	342,335	518,907	639,056	741,820	824,737
IR (30%)	102,700	155,672	191,717	222,546	247,421
Utilidad Neta	239,634	363,235	447,339	519,274	577,316
Depreciacion (5%)	0	0	0	0	0
Capex (1%)	0	0	0	0	0
Flujo de Caja	239,634	363,235	447,339	519,274	577,316

Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Erika Yessenia Aguilar Barnuevo

Nació en Chiclayo, el 07 de marzo de 1982. Licenciada en Economía, egresada de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Cuenta con un curso dictado por la Universidad ESAN en Gestión de Créditos. Ha culminado un MBA en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 17 años de experiencia en el sector pyme y cuatro años como analista de créditos a nivel nacional, esto le ha permitido conocer diferentes tipos de negocios a lo largo del país. Actualmente, desempeña el cargo de SubGerente Adjunto de Contraloría, experta en análisis y cumplimiento de procesos y políticas crediticias, con capacidad para detectar fraudes financieros, contribuyendo a las mejoras de las normativas considerando el análisis de las contralorías realizadas en cada provincia.

Sheilla Evelyn Rodríguez Velásquez

Nació en Lima, el 05 de septiembre de 1977. Licenciada en Ciencias de las Comunicación, egresada de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un diplomado en *Marketing* en el Instituto San Ignacio de Loyola.

Tiene más de 20 años de experiencia en gestión de canales tradicionales para áreas de venta y posventa en los sectores de telecomunicaciones, banca y seguros. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente Adjunto de Canales Tradicionales en Pacífico Seguros.

Jeyson Fernando Estela Pereira

Nació en Lima, el 04 de diciembre de 1984. Bachiller en Administración de Empresas y especialidad en Negocios Internacionales, egresado de la Universidad Federico Villarreal. Cuenta con un programa de Gestión de Seguros de la Universidad ESAN y un Programa Ejecutivo de Especialización en Banca de Negocios – CENTRUM – PUCP. Asimismo, ha culminado un MBA en la Universidad del Pacífico.

Tiene 16 años de experiencia en la gestión comercial en el rubro del sector de seguros y financiero. Actualmente, desempeña el cargo de SubGerente Comercial – EPS, en la empresa Pacífico EPS.