



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2022 – GUAYAKI – BEBIDAS
ORGANICAS”**

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

Presentado por

Juan Pablo Estrada Quispe

Yuly Campos Girón

Angy Santillán Camacho

Georgina Lazo Arriola

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, enero 2021

Resumen Ejecutivo

Guayakí es una empresa ubicada en el estado de California, Estados Unidos que se dedica, principalmente, a la producción y comercialización de bebidas orgánicas y naturales a base de yerba mate. Además, cuenta, en la ciudad de Sebastopol, con el local Guayakí Yerba Mate Café, un lugar donde el público no solo desayunaba o almorzaba, sino que los lunes los clientes podían degustar mate gratis. La idea de expansión apareció en más de una conversación entre los socios, pero no llegaron a concretarla.

El modelo de negocio consiste en la producción y comercialización de yerba mate acompañadas con el compromiso social y ambiental; gracias a ello, Guayakí ha logrado consolidarse como una marca con un producto único frente a la competencia. La preocupación por la alimentación saludable y el consumo consciente y responsable que muestra Guayakí está alineada a la tendencia creciente y continua de los habitantes de la costa oeste de los Estados Unidos y las preferencias de las nuevas generaciones por bebidas energizantes pero saludables, características tomadas en cuenta por la empresa para determinar su público objetivo.

Desde sus inicios, Guayakí ha trabajado para que su filosofía y razón de ser se encuentre respaldada por certificaciones internacionales que acreditan su compromiso por generar impactos positivos socioambientales e incorporarlos como parte de su éxito empresarial, con ello buscan generar confianza en la marca y mostrar que se puede hacer negocios sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente y de las personas que viven y trabajan en él; esta es una ventaja competitiva frente a aquellas compañías que producen bebidas orgánicas y cuya productividad prevalece a costa del impacto socioambiental.

El presente trabajo de investigación se remonta a todo lo conseguido por la empresa Guayakí hasta el año 2016 e inicios del 2017 y donde la alta dirección se plantea y cuestiona

sobre las estrategias que debe seguir en búsqueda del crecimiento económico, pero sin poner en riesgo su cultura organizacional e imagen obtenida. Ante ello, se realizó un análisis de toda la información histórica, misión, visión, cultura, valores, análisis interno, externo y aspectos financieros de la compañía, y con ello proponemos desarrollar el plan estratégico para Guayakí a tres años desde el 2020 al 2022. Entre las estrategias que proponemos se encuentran:

La estrategia competitiva de enfoque de mejor valor, donde proponemos fomentar y hacer visible al público objetivo el proceso natural de cosecha de la yerba mate y el cuidado que realiza la empresa para la producción de sus bebidas, dar a conocer el trabajo que realiza la organización con las comunidades indígenas a través de un comercio justo y con ello evidenciar el impacto positivo que genera a la sociedad y al medio ambiente como un valor único y diferenciado frente a sus competidores. Para lograrlo, no solo nos enfocaremos en la difusión mediante nuestras redes sociales sino también involucraremos a nuestros clientes para que formen parte de esta cultura consumiendo nuestras bebidas y participando en las campañas de responsabilidad social, por lo que consideramos importante la creación de esta gerencia.

La estrategia de crecimiento que se plantea es la de penetración de mercado, y para ello se propone abrir tres locales de Guayakí Yerba Mate Café y renovar el local existente a fin de cambiar el enfoque de ser solo un lugar de desayunos y almuerzos para transformarlo en un ambiente vivencial y ecológico, y donde comer y beber bebidas naturales de Guayakí no solo es un placer sino también un acto de responsabilidad social y ambiental. Lo que se busca es aprovechar estos ambientes para la venta de las bebidas o comidas y como una oportunidad para que el mensaje y cultura de la empresa pueda ser difundida desde ahí, incentivando la preocupación del origen de los alimentos, el reciclaje y el valor a sus trabajadores, alcanzando la sostenibilidad y también rentabilizándola.

Con este plan estratégico esperamos obtener en el primer año una utilidad neta de US\$ 30,219,143; de US\$ 37,769,789,143 en el segundo año; y en el tercer año US\$ 47,161,991, el proyecto requiere de una inversión de US\$ 769,832 y el VAN calculado es de US\$ 3,747,966, por lo que consideramos viable y atractiva la inversión a realizar.

Los impulsores de este proyecto serían el CEO, el director de Operaciones, el VP de Marketing y el VP de Responsabilidad Social.

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Anexos	xiv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes del Caso.....	1
2. Consideraciones Generales.....	2
3. Perfil de la Empresa	3
4. Definición del Problema.....	3
5. Propuesta de Solución	3
Capítulo II. Análisis Externo	4
1. Análisis del Entorno	4
2. Análisis del Macroentorno.....	4
2.1. Entorno político.....	4
2.2. Entorno económico.....	5
2.3. Entorno sociocultural.....	5
2.4. Entorno tecnológico	7
2.5. Entorno ecológico-legal.....	8
2.6. Entorno global.....	9
3. Análisis de la industria	10
3.1. Poder de negociación de los clientes	11

3.2. Rivalidad entre las actuales empresas del sector	11
3.3. Amenaza de los nuevos entrantes	13
3.4. Poder de negociación de los proveedores	13
3.5. Amenaza de productos sustitutos	14
3.6. Evaluación general	15
4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	15
5. Matriz del Perfil Competitivo	16
Capítulo III. Análisis Interno	18
1. Análisis de Recursos y Capacidades	18
2. Matriz EFI y Determinación de Ventaja Competitiva con Matriz VRIO	20
2.1. Evaluación de factores internos (EFI)	20
2.2. Análisis VRIO y estrategia genérica	21
Capítulo IV. Planeamiento Estratégico	23
1. Misión.....	23
2. Visión	23
3. Principios y Valores	23
4. Objetivo General.....	24
5. Objetivos Estratégicos	24
6. Matriz FODA (Cruzado)	24
7. Propuesta de Estrategia Genérica.....	27
7.1. Descripción de la estrategia competitiva y determinación de estrategia de crecimiento	28

Capítulo V. Plan Funcional de Marketing	30
1. Objetivos de Marketing	30
1.1. Estrategias de segmentación	30
2. Estrategia de Posicionamiento	31
3. Marketing Mix	32
3.1. Producto.....	32
3.2. Precio	33
3.3. Plaza	33
3.4. Promoción.....	33
3.5. Persona.....	34
3.6. Postventa.....	34
4. Iniciativas y Acciones para Lograr los Objetivos de Marketing.....	34
4.1. Ser una marca reconocida por sus productos orgánicos y naturales que está comprometida con el cuidado del medio ambiente	34
4.2. Incrementar visitas a nuestro local mediante recomendaciones	35
4.3. Incrementar el volumen de ventas.....	35
4.4. Mejorar índice de satisfacción de nuestros consumidores finales en Guayakí Yerba Mate Café	36
4.5. Incrementar el número de seguidores en las redes sociales.....	37
5. Presupuesto de Marketing	37
Capítulo VI. Plan Funcional de Operaciones.....	38

1. Objetivos de Operaciones	38
2. Proceso de Producción	38
2.1. Plantación	38
2.2. Cosecha.....	39
2.3. Proceso de secado de la yerba mate	39
2.4. Sapecado	39
2.5. Secado.....	40
2.6. Canchado	40
2.7. Embolsado	40
2.8. Exportación.....	40
2.9. Envasado.....	40
2.10. Distribución.....	40
2.11. Proceso de reciclaje de latas y botellas en los locales de Guayakí Yerba Mate Café	41
3. Acciones y Estrategias para Obtener Objetivos de Operaciones	42
3.1. Garantizar la calidad de los productos para mantener el posicionamiento de la marca	43
3.2. Asegurar la calidad del proceso de secado con la finalidad de evitar la contaminación de la yerba en los secaderos	43
3.3. Asegurar la calidad de cosecha de la yerba mate con la finalidad de reducir la cantidad de yerba desechada por no cumplir con las condiciones mínimas necesarias	43
3.4. Optimizar instalaciones para cumplir con el volumen de ventas	44
4. Presupuesto de Operaciones	45
Capítulo VII. Plan Funcional de Recursos Humanos	46

1. Objetivos de Recursos Humanos	46
2. Estructura Organizacional: Propuesta	46
3. Acciones para cumplir los objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	48
3.1. Contar con colaboradores altamente calificados en cada posición dentro de la organización	48
3.2. Mejorar clima y satisfacción laboral	48
3.3. Fomentar la cultura de Guayakí en el ADN de cada colaborador	49
4. Presupuesto de Recursos Humanos.....	50
Capítulo VIII. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial.....	51
1. Objetivos de Responsabilidad Social	52
2. Acciones para Cumplir con los Objetivos del Plan de Responsabilidad Social	53
2.1. Incrementar la presencia de Guayakí como entidad socialmente responsable	53
2.2. Promover el desarrollo social de las comunidades y productores de yerba mate bajo sombra	53
2.3. Promover la conservación del ecosistema y cuidado ambiental	54
Capítulo IX. Plan Funcional de Finanzas.....	55
1. Objetivos Financieros.....	55
2. Supuestos Generales.....	55
3. Políticas de la Empresa.....	55
4. Plan de Financiamiento	55
5. Estimación de los Flujos de Caja	56

6. Obtención de la Tasa de Descuento: COK y WACC.....	57
7. Valor Actual neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	58
8. Análisis de Sensibilidad	59
Capítulo X. Evaluación y Control de la Estrategia.....	61
1. Mapa Estratégico (BSC).....	61
Conclusiones y Recomendaciones.....	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones.....	63
Referencias	64

Índice de Tablas

Tabla 1.	Entorno político	5
Tabla 2.	Entorno económico	5
Tabla 3.	Entorno sociocultural	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico	8
Tabla 5.	Entorno ecológico-legal	9
Tabla 6.	Entorno global	10
Tabla 7.	Atractividad basada en el poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 8.	Atractividad basada en la rivalidad entre las actuales empresas del sector	12
Tabla 9.	Atractividad basada en la amenaza de los nuevos entrantes	13
Tabla 10.	Atractividad basada en el poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 11.	Atractividad basadas en la amenaza de productos sustitutos	14
Tabla 12.	Evaluación general del grado de atractividad del sector.....	15
Tabla 13.	Matriz EFE	16
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo	17
Tabla 15.	Matriz de recursos.....	18
Tabla 16.	Matriz de capacidades	19
Tabla 17.	Matriz EFI	21
Tabla 18.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 19.	Objetivos estratégicos	24
Tabla 20.	Matriz FODA.....	25
Tabla 21.	Objetivos de marketing	30
Tabla 22.	Segmentación.....	30

Tabla 23.	Presupuesto de marketing (expresado en dólares americanos)	37
Tabla 24.	Objetivos de operaciones	38
Tabla 25.	Presupuesto de operaciones (expresado en dólares americanos).....	45
Tabla 26.	Objetivos de recursos humanos	46
Tabla 27.	Presupuesto de recursos humanos (expresado en dólares americanos)	50
Tabla 28.	Objetivos de responsabilidad social.....	52
Tabla 29.	Presupuesto de responsabilidad social	54
Tabla 30.	Objetivos financieros	55
Tabla 31.	Plan de inversión total.....	56
Tabla 32.	Flujo de efectivo proyectado marginal.....	57
Tabla 33.	Cálculo del COK y WACC	58
Tabla 34.	Flujo de caja financiero, VAN financiero y TIR	59
Tabla 35.	Análisis de escenarios	59

Índice de Figuras

Figura 1.	Evaluación de los recursos y capacidades de Guayakí	20
Figura 2.	Matriz de Ansoff	28
Figura 3.	Presentación de envases de yerba mate Guayakí.....	32
Figura 4.	Mapa de ubicación de los nuevos locales.....	36
Figura 5.	Flujo del proceso de producción	41
Figura 6.	Contenedores de reciclaje dentro del local.....	41
Figura 7.	Contenedores de reciclaje fuera del local.....	42
Figura 8.	Organigrama propuesto para Guayakí – parte I.....	47
Figura 9.	Organigrama propuesto para Guayakí – parte II	47
Figura 10.	Mapa estratégico (BSC.....	61

Índice de Anexos

Anexo 1. Catálogo de Productos.....	71
Anexo 2. Lista de Precios de Guayakí	72
Anexo 3. Principales Puntos de Venta en California	73
Anexo 4. Plan de Capacitaciones para el Personal	75
Anexo 5. Plan de Capacitaciones para Productores de Yerba Mate	76
Anexo 6. Plan de Capacitaciones para el Proceso de Secado de Yerba Mate	76
Anexo 7. Funciones del Departamento de RSE.....	76
Anexo 8. Plan de Inducción para el Personal de Staff	78
Anexo 9. Presupuesto de Planillas (en US\$)	78
Anexo 10. Presupuesto Adicional de Recursos Humanos (en US\$)	78
Anexo 11. Estructura de Deuda y Financiamiento	79
Anexo 12. Flujo de Caja Proyectado con y sin Implementacion de Estrategias	80
Anexo 13. Cuadro Integral de Mando.....	80
Anexo 14. Presupuesto de Ventas (en US\$).....	81

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes del Caso

En 1997, se creó Guayakí Sustainable Rainforest Products Inc., en California, Estados Unidos. La empresa está alineada con la filosofía de las Empresas B y fue fundada por cinco socios: Alex Pryor (argentino), David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr, quienes se hacían llamar “Grupo Semillas”, refiriéndose a la selva y a la yerba que querían ayudar a crecer.

Desde el 2006, la empresa publica un reporte de sustentabilidad, en el cual informa anualmente sobre la huella ambiental que genera la empresa, firmado por la firma independiente Conscius Brand (Guayakí, 2018).

En el 2007, la empresa pasó del negocio de venta de yerba mate a granel a producir bebidas embotelladas. Esto significó un punto de partida para el crecimiento de la empresa y las ventas, obteniendo resultados positivos a partir del 2008. Posteriormente, logra la certificación Fair for Life: certificación de comercio justo con responsabilidad social y ambiental y obtuvo su certificación de Empresa B (Certified B Corporation, 2011).

En el 2008, en la planta baja de las oficinas de Guayakí, en Sebastopol, se inaugura Guayakí Yerba Mate Café, donde el público podía desayunar o almorzar, y los lunes por la mañana se podía tomar mate gratis.

En el 2009 se convirtieron en la Primera Yerba Mate Certificada en Comercio Justo. Hasta ese entonces, solo algunos lograban tener estas certificaciones en esa forma de trabajo.

Para el 2014, la empresa tenía 15 mil puntos de venta entre Estados Unidos y Canadá. Actualmente, trabaja con 600 familias de comunidades indígenas y a través de su Fundación Agroecológica Iguazú, organización sin fines de lucro, busca impulsar la armonía ambiental,

social y económica en la región de Iguazú. Fomenta la investigación y el desarrollo de proyectos educativos y la promoción de la agroecología a los productores de la región.

2. Consideraciones Generales

En la actualidad, existe una mayor preocupación por cuidar el planeta, y para ello es importante que se genere un comportamiento responsable frente a los recursos y que permita preservar el medio ambiente. Asimismo, los problemas sociales y ambientales que existen en nuestro planeta conllevan cada vez más a que diversas organizaciones se interesen por cambiar su misión en función a la sostenibilidad ambiental.

En ese contexto se han creado empresas híbridas, como Guayakí, que buscan dar soluciones a los problemas que enfrenta nuestro planeta sin dejar de lado el aspecto económico. Además, la tendencia hacia la alimentación saludable y el consumo responsable se encuentran en crecimiento y está aumentando la cantidad de productos orgánicos en los mercados. El consumidor de hoy busca productos no solo por su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental y social, convirtiéndose en factores claves para aprovechar oportunidades de mercado.

Adicionalmente, debemos tomar en cuenta que el mercado de alimentos y bebidas en Estados Unidos es altamente atractivo, sobre todo las bebidas de tipo orgánico naturales, donde la propuesta diferenciada de Guayakí ha logrado asegurar un crecimiento sostenido en los últimos 10 años. La producción de la yerba mate que emplea Guayakí se sitúa en la región de la Mata Atlántica, comprendida entre el noreste de Paraguay, el noroeste de Argentina y el sudeste de Brasil, bajo altos estándares de calidad en su materia prima. La buena relación con sus socios estratégicos y su preocupación por salvaguardar el medio ambiente ha permitido que sean reconocidos como una marca de prestigio e innovación.

3. Perfil de la Empresa

La empresa se dedica a la producción de bebidas energizantes a base de yerba mate orgánica certificada, la cual es cultivada bajo sombra, fomentando así el crecimiento de otras especies nativas al no tener que deforestar los bosques. La yerba mate es un potente antioxidante, fuente de vitaminas, minerales y, además, promueve la actividad mental, la concentración y aumenta los niveles de energía (Yerba Mate Argentina, 2019).

Es importante reconocer su compromiso con el medio ambiente mediante el control de sus propias emisiones que impactan en la huella de carbono.

Guayakí manifiesta su visión de la siguiente manera: “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”¹.

4. Definición del Problema

El problema que enfrenta Guayakí es la falta de una adecuada planificación y organización para afrontar el crecimiento que necesita la empresa en el mercado y que podría llevar a sacrificar la cultura organizacional y modelo de negocio basado en la armonía ambiental, social y económica.

5. Propuesta de Solución

La propuesta de solución se basa en el desarrollo de un plan estratégico que enmarque la mejor alternativa para continuar con el crecimiento de la organización y que garantice la conservación del medio ambiente y el cuidado de la sociedad en general, considerados como principios desde el origen y razón de ser de la empresa.

¹ Traducción propia. Visión original de la empresa: “Our vision holds that yerba mate culture will power our Market Driven Regeneration™ business model to regenerate ecosystems and create vibrant communities” (Guayakí, 2019).

Capítulo II. Análisis Externo

1. Análisis del Entorno

“El entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran (Hitt, Ireland y Hoskisson 2015).

En el presente capítulo analizamos el entorno externo que permitirá identificar los factores que podrían afectar a Guayakí, los cuales consideraremos oportunidades y amenazas.

2. Análisis del Macroentorno

“El entorno de la industria se entiende como el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas” (Hitt *et al.* 2015: 39).

Para el adecuado análisis de los factores externos utilizamos la matriz Pesteg, que nos permite detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa, agrupándolos en seis grandes categorías: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica-legal y global. Este análisis se centrará en los Estados Unidos por ser el principal mercado para la empresa; la macrovariable global se orientará básicamente a América Latina.

2.1. Entorno político. Se cuenta con leyes aprobadas por el Congreso de los Estados Unidos que buscan regular la venta de productos que afectan la salud de su ciudadanía, con foco en los jóvenes. El último Estado que ha incorporado impuestos a las bebidas azucaradas para combatir la obesidad fue Berkeley-California. Ante esto, Guayakí puede aprovechar esta regulación porque su producto tiene propiedades que generan beneficios para la salud.

Además, el gobierno de Estados Unidos otorga beneficios legales a las empresas tipo B, los cuales brindan seguridad y confianza a los inversionistas. Para Guayakí, esto es una oportunidad para realizar nuevas inversiones.

Tabla 1*Entorno político*

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Beneficios legales para las empresas tipo B en Estados Unidos (Benefit Corporation, 2019)	Confianza para los inversionistas	Aumento de inversiones	Oportunidad
Leyes aprobadas por el congreso de los Estados Unidos para regular la venta de productos que afectan la salud (Boseley, S., 2017)	Oportunidad de negocio para los productos saludables	Incremento de las ventas al obtener mayor participación del mercado	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2019

2.2. Entorno económico. El crecimiento del PBI per cápita de Estados Unidos se ha incrementado en un 12.6 % durante el periodo del 2016 al 2019, lo que genera una oportunidad a Guayakí para incrementar sus ventas debido al mayor poder adquisitivo de los clientes.

Asimismo, la tasa de desempleo en Estados Unidos se redujo en un 3.9 % en el año 2019, lo que incrementaría los clientes potenciales y por lo tanto mayores ventas para la empresa.

Tabla 2*Entorno económico*

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento del PBI per cápita en Estados Unidos de US\$ 57.8 en el 2016 a US\$ 65.1 en el 2019 (Grupo Banco Mundial, 2019)	Incremento del poder adquisitivo de los clientes gracias al buen comportamiento de la demanda de inversión y el consumo	Incremento en las ventas	Oportunidad
	Mayor demanda de bienes	Incremento de clientes potenciales por consumo de productos naturales	Oportunidad
Reducción en la tasa de desempleo de 4.7 % en el 2016 a 3.6 % en el 2019 (ICEX España Exportación e Inversiones, 2019)	Incremento de clientes potenciales debido a que más personas cuentan con un ingreso salarial.	Incremento en las ventas	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2019

2.3. Entorno sociocultural. Según el estudio “Funtional Foods & Beverages Market Research Report & Industry Analysis” (Market Research,, 2019) , se considera que la demanda

por alimentos enriquecidos con vitaminas, bebidas energéticas y alimentos que proporcionan beneficios médicos o para la salud continúan creciendo.

Adicionalmente, Estados Unidos es uno de los mayores mercados que consume alimentos funcionales² con más del 30 % del mercado global y con una tendencia creciente gracias a las regulaciones existentes para suplementos alimenticios saludables del Food and Drug Administration (FDA) y del United States Department of Agriculture (USDA) (ProChile, 2017).

La tendencia de las nuevas generaciones, como los *millennials*, es al consumo de productos más saludables y provenientes de empresas con políticas de sostenibilidad ambiental, lo que significaría una oportunidad para Guayakí. Adicionalmente, la moda de publicar en sus redes sociales los lugares que visitan y lo que consumen significa una gran oportunidad para la empresa, ya que genera exposición y conocimiento de la marca.

Por otro lado, los *millennials* buscan espacios para tener experiencias sociales que les permitan pasarla bien con sus amigos, reunirse para trabajar o conocer gente nueva; esto significa una oportunidad para la empresa, ya que cuenta con el Guayakí Yerba Mate Café en donde se puede ofrecer estos espacios para captar a este tipo de consumidores e incrementar sus ventas.

Tabla 3

Entorno sociocultural

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
La alimentación saludable en Estados Unidos es una tendencia creciente	Nuevas oportunidades de negocio orientadas a productos saludables y naturales	Incremento de las ventas y rentabilidad ya que estos consumidores están dispuestos a pagar más por productos naturales	Oportunidad

² Según el Functional Food Science in Europe, se define a alimento funcional como "Un alimento que demuestre satisfactoriamente que ejerce un efecto beneficioso sobre una o más funciones selectivas del organismo, además de sus efectos nutritivos intrínsecos, de modo tal que resulte apropiado para mejorar el estado de salud y bienestar, reducir el riesgo de enfermedad, o ambas cosas" (Sciolo, 2011).

	Ingreso de empresas que abastezcan al mercado de este tipo de productos	Incremento de competidores	Amenaza
Las nuevas generaciones como los millennials buscan productos más saludables (ProChile,, 2017)	Mayor oferta de productos naturales y saludables.	Incremento de las ventas ya que estos consumidores están dispuestos a pagar más por estos productos	Oportunidad
La influencia de los millennials en la industria de comida saludable mediante redes sociales (ProChile,, 2017)	Un alto porcentaje de los millennials publica regularmente fotografías de lugares que visitan y lo que consumen en sus redes sociales.	Incremento de las ventas debido a la mayor exposición realizada por estos consumidores.	Oportunidad
Tendencia de los millennials para reunirse, socializar y/o trabajar en restaurantes o cafés (MRamvalho, 2019)	Oportunidad de negocio para ofrecer espacios como restaurantes o cafés que sirvan como puntos de encuentro.	Incremento de las ventas de la empresa en el Guayakí Yerba Mate Café al aprovechar esta tendencia.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2019

2.4. Entorno tecnológico. En este análisis mostraremos tres variables tecnológicas importantes como oportunidad para Guayakí: La primera variable es referente al liderazgo de Estados Unidos en gastos de investigación y desarrollo que reflejan el interés y compromiso por el desarrollo en ciencia y tecnología, y que sería una oportunidad para la empresa a fin de encontrar soluciones tecnológicas que reduzcan el impacto negativo en el planeta.

La segunda variable es el crecimiento al acceso de internet en el mundo como oportunidad para facilitar la comercialización y venta de productos e incrementar el acercamiento con nuestros clientes sin mayores costos.

La tercera variable está relacionada con las facilidades al uso de wifi en diversos locales como cafeterías; ya que muchos consumidores optan por reunirse en estos lugares para estudiar o trabajar, por lo que sería una oportunidad para las empresas, ya que los clientes al quedarse más tiempo realizan un mayor consumo de los productos que se ofrecen en estos locales.

Tabla 4*Entorno tecnológico*

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Estados Unidos lidera el gasto mundial en investigación y desarrollo representando el 26 % del total mundial (Universo Abierto, 2018)	Nuevas oportunidades de negocio. Mejor calidad en el proceso productivo. Creación de centros de innovación para la investigación y desarrollo tecnológico.	Mejora en la calidad de sus productos. Mayor inversión en centros de investigación. Ahorros en costos y mejora de procesos por uso de tecnología.	Oportunidad
En el 2018 el 53 % de la población mundial tiene acceso a internet (Gonzalez, 2018)	Mayores puntos o canales de venta. Mayor publicidad con menor costo.	Facilidad de llegar a los consumidores y ahorro en publicidad.	Oportunidad
Uso libre de wifi en cafeterías (Coquillat, 2016)	Nuevas oportunidades de negocio debido a que buscan reunirse en este tipo de locales para trabajar o estudiar.	Mayor consumo por el mayor tiempo de permanencia de los clientes en estos locales.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2019

2.5. Entorno ecológico-legal. En el análisis ecológico, hemos considerado que, hoy en día, los consumidores están cada vez más exigentes a la forma en que las empresas realizan negocios e impactan en su entorno, la sociedad y el mundo en general. El comercio justo es altamente valorado en los negocios y se busca cada vez más tener información completa y transparente sobre la elaboración de los productos; asimismo, existe una gran preocupación por los beneficios para la salud, la información nutricional y el origen del producto que se consume.

Por otro lado, se observa que los consumidores buscan cada vez más productos que utilicen, en sus empaques o envases, materiales reciclables con la finalidad de no dañar el medio ambiente.

Con respecto al análisis legal, Estados Unidos cuenta con dos grandes organismos que regulan la importación de alimentos:

- La FDA, que es la agencia responsable de proteger la salud pública.
- El USDA, con su agencia Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS):

- PHIS es la agencia encargada de proteger y promover la sanidad agropecuaria, inspeccionar los productos vegetales frescos y animales vivos importados a los Estados Unidos.

Asimismo, se observa que el gobierno de los Estados Unidos busca incentivar el reciclaje de aluminio mediante políticas internas, lo que significa una oportunidad para la empresa, debido a que podría reducir la contaminación del medio ambiente al utilizar envases de aluminio, lo que actualmente representa una gran preocupación para la empresa.

Tabla 5

Entorno ecológico-legal

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Tendencia creciente por la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente (Lupo, 2014)	Búsqueda de nuevos modelos de negocios eco amigables	Mayor preocupación por reducir el impacto ambiental.	Oportunidad
		Incremento de las ventas por atraer a clientes que se preocupan por el cuidado del medio ambiente	Oportunidad
Producción de aluminio liderada por Estados Unidos (Asociación de latas de bebidas, 2013)	Reducción de costos en producción de latas de aluminio	Impacto en la contaminación ambiental por el mal uso de productos elaborados de aluminio.	Amenaza
Existencia de regulaciones para suplementos alimenticios saludables del FDA (U.S. Food & Drug Administration, 2019) y del USDA (U.S. Department of Agriculture, 2019)	Mayor cuidado en el cumplimiento de las regulaciones para evitar sanciones	Establecer lineamientos en sus procesos que aseguren el cumplimiento de las regulaciones	Amenaza
Existencia de políticas federales y estatales que buscan incentivar el reciclaje del aluminio (The Aluminum Association, 2019)	Los envases de aluminio se reciclan en un mayor porcentaje que los envases de vidrio y plástico.	Establecer políticas para implementar la logística inversa en el proceso de embotellamiento para reducir el impacto ambiental.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2019

2.6. Entorno global. En este análisis consideramos como factor relevante el incremento del PBI en América Latina y el Caribe de 5,381 a 5,974 billones durante el periodo 2016-2017, lo cual podría representar una oportunidad para la empresa debido a que la cosecha de yerba mate se encuentra localizada en América Latina.

Tabla 6*Entorno global*

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Incremento del PBI de América Latina y el Caribe en el año 2015 (Grupo Banco Mundial, 2019)	Mayor producción de yerba Mate en Sur América	Establecer políticas de continuidad con los proveedores actuales	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2019

Del análisis anterior destacamos las siguientes variables: reformas fiscales que reducen los impuestos, leyes aprobadas por el congreso de Estados Unidos para regular la venta de productos que afectan la salud, crecimiento del PBI per cápita en Estados Unidos, tendencia creciente en la alimentación saludable, así como la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente y la preferencia por espacios donde se puedan reunir, las mismas que nos permiten identificar que existen factores favorables para el desarrollo de la industria.

3. Análisis de la industria

El sector de la industria definida para la empresa Guayakí es el de bebidas orgánicas y naturales, es decir, aquellas que incorporan en sus ingredientes propiedades funcionales o beneficios para la salud del consumidor. Entre las categorías de bebidas descritas tenemos:

- Bebidas/*shots* energéticos, bebidas deportivas y aguas funcionales
- Bebidas en base a té o café listas para su consumo, conocidas como RTD (*ready to drink*)
- Bebidas a base de yogur y *smoothies* de frutas o vegetales.

Para analizar la industria en la que se desarrolla Guayakí se realizará la evaluación bajo el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter. “Esta herramienta nos indica la manera en que la industria ‘funciona’, como crea y como comparte valor” (Magretta, 2013). Asimismo, se utilizará las matrices de atraktividad Hax y Majluf (s.f.), quienes proporcionan una metodología

estructurada que revisa en forma completa cada uno de los factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter para finalmente identificar oportunidades y amenazas.

3.1. Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes en este sector es medio y se puede reflejar en los siguientes aspectos (ProChile., 2017):

- En la actualidad, el consumidor prefiere aquellos productos que cuiden la salud y, a la vez, que no impacten de forma negativa al medio ambiente. Prefiere pagar un costo adicional si tienen estas características como parte de su diferenciación.
- Asimismo, estos productos no son de primera necesidad y en tiempo de crisis puede disminuir su demanda.

Tabla 7

Atractividad basada en el poder de negociación de los clientes

Poder de Negociación de los clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje	
	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	
Número de clientes	Escasos						Muchos	4
Diferenciación	Baja						Alta	4
Acceso a información que tiene el comprador	Alta						Baja	3
Amenaza de los clientes de producir su bebida	Alta						Baja	4
Costo de cambio del cliente	Bajo						Alto	3
Total								3.6

Nota. Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia, 2019

3.2. Rivalidad entre las actuales empresas del sector. La industria se encuentra en crecimiento, debido al mayor consumo de productos orgánicos y naturales, lo que resulta atractivo para el sector. En resumen, la rivalidad entre empresas es media-baja.

Los principales competidores del sector son los siguientes:

- Eco Teas: Produce yerba mate (bolsitas).

- **Guru** - bebida energética orgánica: Destaca los ingredientes orgánicos como el extracto de raíz de ginseng y hojas de té verde. El énfasis de Guru está en la “buena energía”, y la marca pretende diferenciarse de la bebida energética tradicional establecida al destacar los ingredientes orgánicos como el extracto de raíz de ginseng y el extracto orgánico de hojas de té verde.
- **MatchaBar Hustle**: Basada en el té de matcha (bolsitas). Aunque tradicionalmente el té tiene un contenido de cafeína más bajo que el del café, la bebida energética MatchaBar a base de té de matcha tiene casi un 40 % más de cafeína que una porción de Monster.
- **HiBall**: Una sola lata de Hiball contiene 160 mg de cafeína, lo que la convierte en la opción con más cafeína del grupo. HiBall se siente más como jugo carbonatado que como bebida energética.
- **Guayakí**: Bebida orgánica especializada en productos de yerba mate. Ofrece varias opciones que se clasifica en una escala de energía deslizante de “suave” a “poderosa”.

Tabla 8

Atractividad basada en la rivalidad entre las actuales empresas del sector

Rivalidad entre las empresas	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntaje
	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	
Número de Competidores	Muchos						Escasos	3
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	4
Características del producto	Común						Especial	4
Barrera de salida	Alto						Bajo	3
Total								3.5

Nota. Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia, 2019

3.3. Amenaza de los nuevos entrantes. La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media. Si bien se evidencia un aumento en el consumo de bebidas orgánicas en Estados Unidos y en la mayoría de los países en general, se requiere de una alta inversión para la puesta en marcha y certificaciones necesarias (ProChile,, 2017).

Tabla 9

Atractividad basada en la amenaza de los nuevos entrantes

Amenaza de los nuevos entrantes	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntaje				
	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior					
Barreras de entrada	Bajo						Alto	3				
Economías de Escala	Pequeñas						Grandes	4				
Diferenciación del Producto	Bajo						Alto	4				
Identificación de la marca	Baja						Alta	3				
Acceso a canales de distribución	Restringido						Amplio	4				
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	3				
Acceso a Materias Primas	Amplio						Restringido	4				
Total												3.6

Nota. Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia, 2019

3.4. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores tienen un poder de negociación medio, debido a que, a pesar de ser pocos los que producen de manera orgánica, requieren de alianzas estratégicas para mantener la ventaja competitiva. Adicionalmente, los proveedores no cuentan, en su mayoría, con los recursos financieros para entrar a competir directamente en el mercado.

Tabla 10

Atractividad basada en el poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntaje
	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	
Número de Proveedores	Escasos						Muchos	2

Disponibilidad de sustitutos para la producción de los proveedores	Baja						Alta	4
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta						Baja	4
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alta						Baja	2
Costo de cambio del proveedor	Alto						Bajo	3
Total								3.0

Nota. Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia, 2019

3.5. Amenaza de productos sustitutos. La amenaza de productos sustitutos es media, ya que existen en el mercado diversos productos que pueden satisfacer la necesidad básica del sector “Calmar la sed”, por ejemplo, productos como el agua, infusiones, jugos de frutas, entre otros. Sin embargo, la tendencia actual de la sociedad es consumir productos orgánicos y naturales.

Adicionalmente, los precios de los productos sustitutos pueden resultar una amenaza, debido a que los consumidores podrían optar por opciones más económicas.

Tabla 11

Atractividad basada en la amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntaje
	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta						Baja	4
Costos del cambio para el usuario	Bajo						Alto	3
Agresividad de los productores de sustitutos	Alta						Baja	2
Tendencia a probar nuevos sustitutos	Alta						Baja	3
Total								3.0

Nota. Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia, 2019

3.6. Evaluación general.

Tabla 12

Evaluación general del grado de atraktividad del sector

Evaluación general	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntaje
	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	
Poder de Negociación de los clientes	Alta						Baja	3.6
Rivalidad entre las empresas	Mucha						Poca	3.3
Amenaza de los nuevos entrantes	Alta						Baja	3.6
Poder de negociación de los proveedores	Alta						Baja	3.0
Amenaza de productos sustitutos	Alta						Baja	3.0
Total								3.3

Nota. Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia, 2019

De acuerdo con el análisis realizado con las cinco fuerzas de Porter y la matriz de atraktividad de Hax y Majluf, concluimos que la industria es atractiva. Esta situación es favorable para Guayakí, porque la empresa presenta características que aprovechan adecuadamente para su continuidad y crecimiento.

4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Esta herramienta de diagnóstico permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión de la empresa (David, 2017). A continuación, desarrollamos la matriz EFE para Guayakí.

Tabla 13*Matriz EFE*

N°	Factor crítico de éxito	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades				
O1	Tendencia creciente del mercado de productos saludables	0.15	4	0.6
O2	Beneficios legales para las empresas tipo B en Estados Unidos	0.05	3	0.48
O3	Mayor acceso a internet	0.06	3	0.45
O4	Tendencia creciente por la Responsabilidad Social y el cuidado del Medio Ambiente	0.12	4	0.72
O5	Tendencia de los millennials para reunirse, sociabilizar y/o trabajar en restaurantes o cafés.	0.14	4	0.56
O6	La influencia de los millennials en la industria de comida saludable mediante redes sociales.	0.12	3	0.36
O7	Existencia de políticas federales y estatales que buscan incentivar el reciclaje del aluminio.	0.14	4	0.56
Amenazas				
A1	Existencia de regulaciones exigentes para los alimentos saludables que podrían aumentar los costos de producción.	0.1	1	0.15
A2	Mayor contaminación ante el incremento de producción y uso de latas de aluminio.	0.12	2	0.28
Total		1		3.23

Nota. Fuente: David, 2017. Elaboración propia, 2019

Leyenda: 1=Una respuesta mala, 2=Una respuesta buena, 3=Una respuesta superior a la media,

4=Una respuesta superior

De acuerdo con el análisis realizado, se obtuvo el valor de 3.23, lo que indica que las estrategias de Guayakí están respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno y la industria. Es decir, las estrategias están aprovechando las oportunidades existentes y minimizando las posibles amenazas externas. Sin embargo, deben mejorarse las estrategias para tener un resultado más adecuado al entorno competitivo actual.

5. Matriz del Perfil Competitivo

A continuación, se analizará la matriz del perfil competitivo (MPC), la cual compara los principales competidores de la empresa, cuantificando factores críticos de éxito particulares

(David, 2017). Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante para Guayakí.

Tabla 14

Matriz de perfil competitivo

Matriz de perfil competitivo		Guayakí		HiBall		Guru		MATI		
#	Factores críticos de éxito	Peso	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
1	Preferencia por el sabor	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6
2	Conocimiento de la marca	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54
3	Percepción de energía que muestra el producto	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45	2	0.3
4	Producto con el menor precio	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6
5	Mayor inversión en publicidad	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2
6	Empresa con mayor enfoque en responsabilidad social	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
7	Mayor cantidad de ingredientes orgánicos en el producto	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05
8	Menor porcentaje de azúcar en el producto	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15
9	Mayor cantidad de ml en el envase	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06
10	Menor cantidad de calorías por envase	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06
		1		3.15		2.86		2.82		2.7

Nota. Leyenda: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. Fuente: David,

2017. Elaboración propia, 2019

Como resultado de la matriz, la empresa Guayakí tiene una buena posición estratégica en comparación con sus competidores, con una puntuación ponderada de 3.15; en segundo lugar, se encuentra HiBall con 2.86 y en tercer lugar Guru con 2.82. El factor crítico de éxito más importante para Guayakí es el conocimiento de la marca junto con el menor precio.

Capítulo III. Análisis Interno

El objetivo del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, para luego obtener sus ventajas competitivas y definir la estrategia genérica a utilizar. Para poder llevar a cabo el análisis es necesario elaborar la matriz de recursos y capacidades que detallamos a continuación:

1. Análisis de Recursos y Capacidades

A continuación, desarrollamos el análisis de recursos y capacidades de la empresa Guayakí con la finalidad de conocer los recursos con los que cuenta la empresa y las ventajas competitivas con las que se enfrenta a sus principales competidores.

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son los cimientos de la ventaja competitiva. Los conjuntos de recursos crean capacidades organizacionales. A su vez, las capacidades son fuentes de las competencias centrales de la compañía, mismas que sientan las bases para alcanzar ventajas competitivas. (Hitt *et al.* 2015)

El siguiente análisis se basa en información proporcionada en el caso de estudio Guayakí (SKS-155).

Tabla 15

Matriz de recursos

	Recursos	Importancia	Fortalezas relativas	Comentarios
Recursos tangibles				
R1	Cuenta con terrenos propios para la y siembra y cosecha de yerba mate.	7	6	Reserva de San Andresito, Argentina y Brasil
R2	Incremento en ingresos por crecimiento en ventas durante los últimos 7 años.	8	8	Crecimiento en ventas (Berger, G., y Lome, M., 2018)
R3	Posee maquinarias para el procesamiento y empaquetado	6	6	Maquinarias de procesamiento y empaque en Estados Unidos.
Recursos intangibles				
R4	La imagen de marca de la empresa la ubica como una de las mejores bebidas orgánicas.	8	9	Marca reconocida por sus productos orgánicos y naturales

R5	La empresa es reconocida por su preocupación en el medioambiente y responsabilidad social	9	9	Certificación de comercio justo en la producción de yerba mate
R6	La empresa brinda constante capacitación a las comunidades y productores	8	8	Preocupación por el desarrollo del conocimiento de las comunidades y productores
R7	Los productos son de excelente calidad y cuentan con certificaciones	9	9	Certificación del Non GMO Project y Fair for life como producto orgánico
R8	Personal altamente comprometido con los objetivos sostenibles de la empresa.	8	8	Los empleados se sentían parte de algo que era mucho más importante que ellos individualmente.

Nota. Escala: 1 (muy bajo), 10 (muy alto), 5 (paridad con los competidores). Fuente: Hitt, 2015. Elaboración propia,

2019

Tabla 16

Matriz de capacidades

	Capacidades	Importancia	Fortalezas relativas	Comentarios
C1	Desarrollo de buenas prácticas ambientales para la cosecha de yerba mate.	8	9	Cosecha de la yerba mate bajo sombra, proceso que ayuda en la protección de los bosques.
C2	Uso de insumos naturales y orgánicos para la producción de yerba mate.	8	9	Utilizan como insumos la yerba mate certificada como orgánica.
C3	Buena relación con los productores de yerba mate, que permite un compromiso en calidad y disponibilidad de este insumo.	8	9	Alianzas estratégicas con productores de yerba mate
C4	Aprovechamiento de las redes sociales para la promoción de los productos de Guayakí	7	6	Promoción de la marca a través de redes sociales

Nota. Escala: 1 (muy bajo), 10 (muy alto), 5 (paridad con los competidores). Fuente: Hitt, 2015. Elaboración propia,

2019

Luego de identificar los recursos y capacidades claves, a continuación, mostramos el análisis gráfico vectorial:

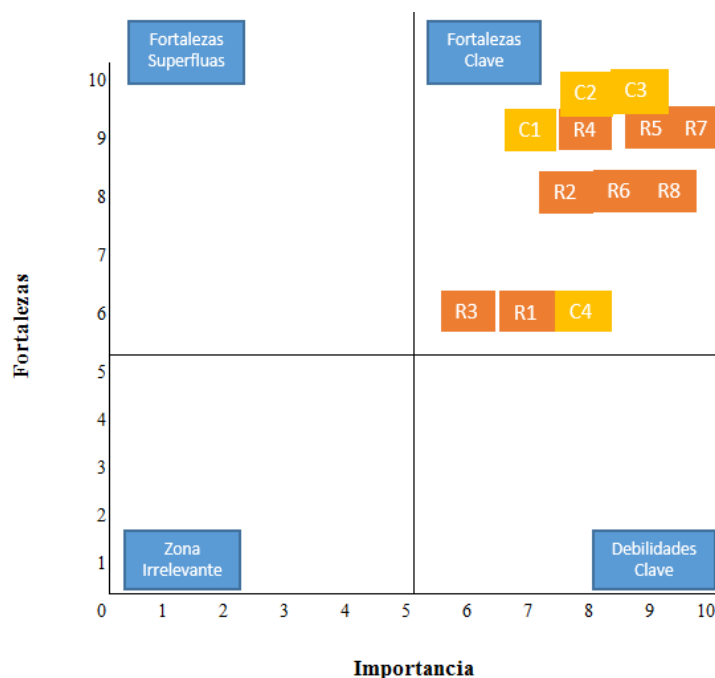


Figura 1. Evaluación de los recursos y capacidades de Guayakí. Elaboración propia, 2019

De acuerdo con el análisis vectorial, identificamos que los recursos de Guayakí son relevantes y distintivos a los de la competencia, los cuales al complementarse con sus capacidades permiten identificar las ventajas competitivas de la empresa.

Para poder desarrollar estas ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, se debe usar el mínimo de recursos para obtener el máximo de resultados, así como explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno (Cardonal, 2011).

Guayakí presenta dos ventajas competitivas: el reconocimiento por la calidad y las buenas prácticas en sus procesos; así como el uso de insumos naturales y orgánicos.

2. Matriz EFI y Determinación de Ventaja Competitiva con Matriz VRIO

2.1. Evaluación de factores internos (EFI). La matriz EFI es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la organización y, por ende, evaluar las fortalezas y debilidades, en las áreas funcionales de una empresa, más relevantes y así formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (David 2003).

Tabla 17*Matriz EFI*

N°	Factores internos clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas				
F1	Buenas prácticas ambientales de cosecha	0.13	4	0.52
F2	Uso de insumos orgánicos y naturales	0.09	3	0.27
F3	Buena relación con los productores de yerba mate.	0.12	4	0.48
F4	Reconocimiento positivo de la marca por sus productos orgánicos	0.1	3	0.3
F5	Constante capacitación a las comunidades y productores	0.05	3	0.15
F6	Certificaciones de calidad en sus productos	0.11	3	0.33
F7	Local propio para la venta directa: Guayakí Yerba Mate Café	0.06	3	0.18
Debilidades				
D1	Poca promoción y publicidad de la marca	0.1	2	0.2
D2	Uso de envases de aluminio que impactan negativamente en el medio ambiente	0.11	1	0.11
D3	Poca difusión hacia los clientes sobre las buenas prácticas de la empresa.	0.13	1	0.13
Total		1		2.67

Nota. Leyenda: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

Elaboración propia

Del análisis realizado se obtiene el valor de 2.67, lo cual avala que Guayakí posee más fortalezas internas importantes que debilidades, es decir, tiene una sólida posición interna.

2.2. Análisis VRIO y estrategia genérica. De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), el análisis VRIO permite identificar los recursos y capacidades (fortalezas) relevantes, lo cual nos lleva a determinar la ventaja competitiva de una empresa. En este caso trabajaremos con las fortalezas de la matriz EFI de la empresa a fin de determinar las más importantes y luego definir sus ventajas competitivas. Tendremos en cuenta los siguientes criterios:

- Valiosa: Permiten que la empresa neutralice las amenazas o explote oportunidades.
- Rara: Pocas empresas cuentan con ella.

- Costosa de imitar: Las capacidades que otras empresas no pueden o les cuesta desarrollar. No sustituible. No tienen equivalente estratégico.
- Explotadas por la organización: la empresa la usa o puede implementarla.

Tabla 18*Matriz VRIO*

N°	Recursos o capacidades	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	Consecuencia para la competencia	Implicación para el desempeño
F1	Buenas prácticas ambientales de cosecha	Sí	No	--	--	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
F2	Uso de insumos orgánicos y naturales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
F3	Buena relación con los productores de yerba mate.	Sí	No	--	--	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
F4	Reconocimiento positivo de la marca por sus productos orgánicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
F5	Constante capacitación a las comunidades y productores	Sí	Sí	No	--	Ventaja competitiva temporal	Rendimiento entre promedio y superior al promedio
F6	Certificaciones de calidad en sus productos	Sí	No	--	--	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
F7	Local propio para la venta directa: Guayakí Yerba Mate Café	Sí	No	--	--	Paridad competitiva	Rendimiento promedio

Nota. Elaboración propia, 2019

Del análisis VRIO podemos identificar sus ventajas competitivas son el uso de insumos orgánicos y naturales para la elaboración de sus productos y el reconocimiento de la marca por la calidad.

Sobre esa base se determina que la estrategia genérica a aplicar es el enfoque de mejor valor, al ser un nicho de mercado, rentable y en crecimiento que puede ser aprovechado por las ventajas competitivas que muestra la empresa.

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

1. Misión

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), la misión está referida directamente a los colaboradores, clientes y mercado de productos, por lo cual es importante que no solo el gerente general tenga la responsabilidad de elaborarla sino también considerar la participación de los gerentes de todas las áreas administrativas.

Dado que la empresa Guayakí no ha publicado su misión en su página web oficial, como grupo proponemos la siguiente misión: “Ofrecer una gama de bebidas energizantes a base de yerba mate orgánica obtenido mediante buenas prácticas ambientales y sociales a fin de satisfacer las necesidades de los clientes que prefieren alternativas más saludables y que generen el menor impacto socio ambiental posible”.

2. Visión

Según Villajuana (2013), la visión deberá reflejar la expectativa e intención de la empresa de manera clara, ya que será la inspiración para seguir y ser aplicada en toda la empresa. En ese sentido y, de acuerdo con el análisis realizado, proponemos: “Ser una empresa reconocida por nuestros clientes como líderes en la producción y comercialización de bebidas energizantes orgánicas con un alto impacto positivo en responsabilidad social y ambiental”.

3. Principios y Valores

Los principios y valores son la esencia de la empresa, son el eje fundamental sobre el cual esta se desarrolla, los mismos que son promovidos internamente a través de actividades que reflejen su puesta en práctica.

- Preservación del medio ambiente
- Comercio justo

- Responsabilidad social
- Desarrollo de sus aliados estratégicos
- Educación a sus colaboradores y clientes

4. Objetivo General

Nuestro objetivo general para los siguientes tres años (2020-2022) es posicionar a Guayakí como una empresa eco amigable y sólida en el campo económico financiero, con el fin incrementar sus ventas y obtener mayor rentabilidad para sus accionistas, sin sacrificar la cultura organizacional de Guayakí respecto del cuidado medioambiental y social.

5. Objetivos Estratégicos

Tabla 19

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Indicador	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas	24.8 %	24.9 %	25 %
Crecimiento	Crecimiento en facturación en ventas (en millones de dólares)	US\$ 27.908	US\$ 29.929	US\$ 37.406
	Satisfacción positiva del cliente final (Encuestas)	80 %	82 %	84 %
Supervivencia	Mejorar el clima laboral (índice de satisfacción)	80 %	82 %	84 %
	Incrementar el número de seguidores en redes sociales (M = miles)	Alcanzar 85 M en Instagram y 50 M en Facebook	Alcanzar 105 M en Instagram y 60 M en Facebook	Alcanzar 125 M en Instagram y 70 M en Facebook

Nota. Elaboración propia, 2019

6. Matriz FODA (Cruzado)

El análisis FODA es una herramienta que resume los resultados del análisis interno y externo; y permite identificar las iniciativas estratégicas mediante el análisis cruzado de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Dichas iniciativas se aplicarán en los planes funcionales de la empresa.

Tabla 20*Matriz FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas prácticas ambientales de cosecha de la yerba mate. 2. Uso de insumos orgánicos y naturales en la elaboración de yerba mate 3. Buena relación con los productores de yerba mate. 4. Reconocimiento positivo de la marca por sus productos orgánicos. 5. Constante capacitación a las comunidades y productores de yerba mate. 6. La empresa cuenta con certificaciones de calidad en sus productos. 7. La empresa cuenta con un restaurante-café “Guayakí Yerba Mate Café” en Sebastopol-California en Estados Unidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia creciente del mercado de productos saludables en Estados Unidos. 2. Beneficios legales para las empresas tipo B, en Estados Unidos. 3. Mayor acceso a internet 4. Tendencia creciente de los consumidores por preferir alimentos y/o bebidas de empresas sin impacto ambiental. 5. Tendencia de los millennials para reunirse, socializar y/o trabajar en restaurantes o cafés. 6. Influencia de los millennials en la promoción de la industria de comida saludable mediante redes sociales. 7. Existencia de políticas federales y estatales que buscan incentivar el reciclaje del aluminio.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca promoción y publicidad de la marca 2. Uso de envases de aluminio que impactan negativamente en el medio ambiente 3. Poca difusión hacia los clientes sobre las buenas prácticas de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de regulaciones exigentes para los alimentos saludables que podrían aumentar los costos de producción. 2. Mayor contaminación ante el incremento de producción de latas de aluminio.

Nota. Elaboración propia, 2019

- Estrategias FO:
 - F1,F6; O2,O4: Fortalecer el posicionamiento de la marca en base a las certificaciones obtenidas y el apoyo del gobierno de Estados Unidos por ser una empresa tipo B
 - F2,F4; O1,O3: Sensibilizar a los clientes potenciales respecto de la propuesta de valor de la empresa a través de las redes sociales y el uso de la tecnología
 - F3,F5; O4: Asegurar la calidad de los productos mediante la constante capacitación a los proveedores
 - F7; O5,O6: Abrir nuevos locales de Guayakí Yerba Mate Café adaptados a las exigencias de los *millennials*, que buscan lugares para reunirse socialmente o para trabajar

- Estrategias DO:
 - D1; O3,O6: Mejorar la publicidad de la marca a través del internet y tecnología aprovechando la influencia de los *millennials* en las redes sociales
 - D2, O4: Fomentar uso consciente de los envases de aluminio y botellas de vidrio e involucrar a nuestros clientes en el cuidado del medio ambiente
 - D1,O1: Promocionar la marca de nuestros productos por su contribución con el cuidado del medio ambiente como parte de su política de responsabilidad social empresarial (RSE)
 - D3, O4: Difundir las buenas prácticas de la empresa para captar más clientes aprovechando la tendencia creciente por la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente
 - D2,O7: Aprovechar las políticas de reciclaje del gobierno de los Estados Unidos para reducir la contaminación ambiental que generan nuestros envases de aluminio, mediante logística inversa y uso de contenedores en nuestros locales de Guayakí yerba Mate Café
- Estrategias FA:
 - F6,A1: Mantener la vigencia de las certificaciones que actualmente respalda la calidad de los productos de la empresa
 - F4,A2: Implementar mecanismos de sensibilización a los clientes para el uso adecuado de los envases de aluminio
- Estrategias DA:
 - D2,A2: Implementar la logística inversa para reducir los costos de los envases de aluminio y el impacto ambiental que estos puedan ocasionar

Guayakí se caracteriza por tener buenas prácticas socioambientales de cosecha de yerba mate, y es reconocida por la calidad en sus productos orgánicos.

Asimismo, cuenta con un local de venta directa propio llamado Guayakí Yerba Mate Café, el cual permitiría incrementar sus ventas al aprovechar las tendencias de los *millennials* por preferir productos saludables y buscar espacios para reunirse socialmente, estudiar o trabajar. Para lograrlo se necesitará implementar un nuevo diseño del local que permita transmitir la cultura de la empresa.

La debilidad principal que tiene Guayakí es el impacto negativo al medio ambiente ocasionado por el uso de envases de aluminio en sus productos, lo que va en contra de la visión de la empresa.

Una de las principales amenazas que tiene Guayakí es la existencia de regulaciones exigentes para los alimentos saludables que podrían aumentar los costos de producción en Estados Unidos.

7. Propuesta de Estrategia Genérica

Según la teoría de Michael Porter, hay tres tipos de ventaja competitiva: líder en costos, diferenciación y, de acuerdo con el mercado en el que se aplique cada una de ellas, generan una tercera estrategia llamada enfoque. “Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas” (David, 2017).

David (2017) complementa esas estrategias y determina que son cinco las que se deben considerar:

- 1) Liderazgo de costos - bajo costo
- 2) Liderazgo de costos - mejor valor
- 3) Diferenciación

- 4) Enfoque: bajo costo
- 5) Enfoque: mejor valor

De acuerdo con lo analizado, consideramos que la estrategia a utilizar por Guayakí debe ser la estrategia de enfoque mejor valor, debido a que busca el mejor beneficio/costo en un segmento específico con sensibilidad al precio y con tendencias a consumir productos saludables y eco sostenibles.

7.1. Descripción de la estrategia competitiva y determinación de estrategia de crecimiento. La estrategia competitiva de mejor valor es ofrecer productos orgánicos y naturales a base de la yerba mate, que brinden beneficios a la salud, se preocupen por el medio ambiente y la equidad social; y manteniendo el precio en rangos similares a los de la competencia, dirigido a un segmento de mercado específico en el que los consumidores se caracterizan por preferir este tipo de productos y que también buscan espacios que les permita tener un punto de encuentro para sociabilizar, estudiar o trabajar.

La estrategia de crecimiento de Guayakí se determinará con la matriz de Ansoff:

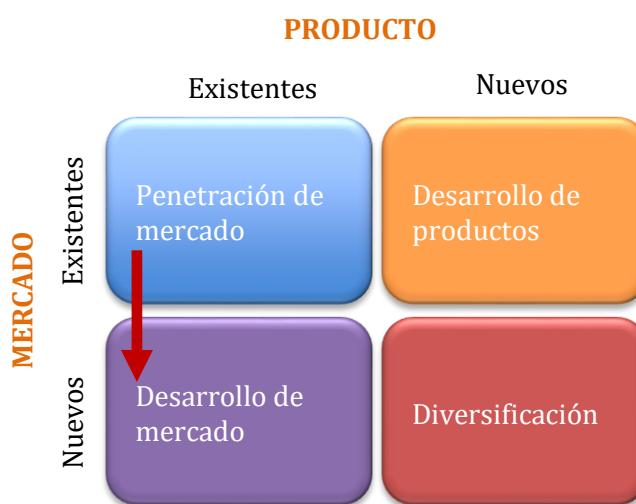


Figura 2. Matriz de Ansoff. Adaptado de Ansoff, 1957

Del análisis de estas cuatro estrategias se determinó lo siguiente: para los años 2020-2022 se usará la estrategia de penetración de mercados mediante la apertura de tres locales de Guayakí Yerba Mate Café en el estado de California.

Capítulo V. Plan Funcional de Marketing

El plan funcional de marketing permitirá a la empresa tener en una dirección y enfoque a través de un documento en donde se definen los objetivos y acciones a llevar a cabo.

1. Objetivos de Marketing

Tabla 21

Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ser una marca reconocida por sus productos orgánicos y naturales que está comprometida con el cuidado del medio ambiente.	Reconocimiento de Guayakí como empresa socialmente responsable mediante encuestas/focus.	70 %	75 %	80 %
Incrementar visitas a nuestro local mediante recomendaciones	Índice de recomendaciones mediante encuestas en el local	15 %	25 %	30 %
Incrementar el volumen de ventas (*)	Incremento en monto de ventas	US\$ 27.908 MM	US\$ 29.929 MM	US\$ 37.406 MM
Mejorar índice de Satisfacción de nuestros consumidores finales en Guayakí Yerba Mate Café	Índice de satisfacción a través de encuestas	80 %	82 %	84 %
Incrementar el número de seguidores en redes sociales	Incremento porcentual de seguidores en redes sociales	15 %	18 %	20 %

Nota. Elaboración propia, 2019

1.1. Estrategias de segmentación. “La segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (Kotler, 2016: 246).

A continuación, presentamos la segmentación que hemos propuesto para la empresa Guayakí, considerando las dimensiones geográficas, demográficas y psicográficas:

Tabla 22

Segmentación

Geográfica	País	Estados Unidos: California y Canadá
	Puntos de venta	15 mil
Demográfica	Género	Indistinto

Psicográfica	Estado Civil	Indistinto
	Edad	Generación X, Y, Z
	Clase social	A y B
	Estilos de vida	Sofisticados y Moderno
	Creencias	Alimentación saludable Responsabilidad social

Nota. Elaboración propia, 2019

2. Estrategia de Posicionamiento

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (Kotler, 2016: 275).

Guayakí busca posicionarse en la mente de sus clientes a través de la calidad y propiedades naturales de sus productos y ser reconocida como una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y preocupación por las comunidades indígenas.

“Los puntos de diferencia son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente y que suponen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora” (Kotler, 2016: 278). Por ese motivo, Guayakí implementará las siguientes estrategias:

- Posicionamiento en calidad: Adquirir nuevas certificaciones internacionales y fortalecer la buena relación con sus proveedores para seguir garantizando la calidad de sus productos
- Posicionamiento por beneficios: Dar a conocer a nuestros clientes los atributos de carácter natural y orgánico que ofrecen nuestros productos, así como el impacto positivo en el medio ambiente

3. Marketing Mix

3.1. Producto. Guayakí no solo ofrece bebidas orgánicas elaboradas a base de yerba mate cosechada bajo sombra, sino que también se preocupa por el desarrollo de las comunidades indígenas, promoviendo y valorando la sostenibilidad socio ambiental y brindando la oportunidad, a los clientes, de contribuir con este objetivo.

Los productos que ofrece Guayakí son considerados bienes de compra comparada, debido a que sus consumidores comparan la calidad, sabor, beneficios saludables y preocupación por el medio ambiente al tomar decisiones para adquirir este tipo de productos.

La yerba mate contiene vitaminas del grupo B. El cuerpo humano necesita trece vitaminas, ocho de ellas pertenecen al grupo B, los cuales son esenciales para la producción de energía y de células rojas en la sangre.

Asimismo, contiene potasio, un mineral esencial y necesario para el correcto funcionamiento del corazón; y magnesio, que ayuda al cuerpo a incorporar proteínas. Los resultados de un estudio científico realizado por equipo de investigadores de la Universidad Juan Agustín Maza, de Mendoza, confirman que el consumo de la yerba mate ayuda a reducir el colesterol malo y los triglicéridos.

Con respecto a las presentaciones de los envases no se realizarán modificaciones, se mantendrán los colores, tamaño, cantidad, etc.



Figura 3. Presentación de envases de yerba mate Guayakí. Por Guayakí

En el Anexo 1, se incluye el catálogo de productos de Guayakí.

3.2. Precio. Según la perspectiva de Kotler y Keller (2012), Guayakí mantiene una política de fijación de precios basada en una propuesta de valor, la cual está orientada a fortalecer la relación de lealtad con sus clientes, ofreciéndoles productos que cuentan con certificaciones que garantizan la calidad y donde los consumidores están dispuestos a pagar por ellos.

Los precios no se incrementarán y estarán de acuerdo al promedio de la competencia y en función a la propuesta de valor del producto (ver Anexo 2).

3.3. Plaza. Actualmente, la empresa cuenta con más de 15 mil puntos de venta en Estados Unidos y Canadá, los que se encuentran distribuidos en su mayoría en supermercados orgánicos y tiendas orientadas a la salud. Además, venden sus productos en línea a través de páginas de internet.

Para fortalecer y ampliar la presencia de los productos de Guayakí, se abrirán tres locales de Guayakí Yerba Mate Café en el año 2020, en la ciudad de San Jose, California, en donde se ofrecerán los productos de la empresa y proyectarán videos con información institucional que incluya el procesamiento de la yerba mate, así como las buenas prácticas sociales y ambientales de la empresa.

Los principales puntos de venta se encuentran detallados en el Anexo 3.

3.4. Promoción.

- Fortalecer la presencia de Guayakí a través de la página web y redes sociales.
- Aprovechar los locales de Guayakí Yerba Mate Café para difundir la cultura de la empresa.

Considerando el enfoque de la empresa en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, hemos decidido analizar las variables de personas y post venta.

3.5. Persona. “El concepto de personas refleja en parte, el marketing interno y el hecho de que los empleados son parte fundamental para lograr el éxito del marketing. Este solo será tan bueno como las personas que haya dentro de la organización” (Kotler, 2016: 26).

En la empresa, consideramos que las personas cumplen un rol importante para lograr los objetivos propuestos, por esta razón se proponen las siguientes estrategias:

- Realizar inducciones al personal nuevo para que interioricen la visión, misión y las características de nuestros productos con la finalidad de que transmitan la filosofía de la empresa a nuestros clientes.
- Realizar capacitaciones constantes a nuestro personal en la atención del cliente.

El plan de capacitaciones se encuentra en el Anexo 4.

3.6. Postventa.

- Atención de reclamos o solicitudes de mejora mediante la página web.
- Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes mediante la página web y en los locales de Guayakí Yerba Mate Café.
- Fomentar el hábito de reciclaje de las latas de aluminio y botellas de nuestros productos, mediante los descuentos por volumen de latas y botellas recibidas en los locales de venta.

4. Iniciativas y Acciones para Lograr los Objetivos de Marketing

4.1. Ser una marca reconocida por sus productos orgánicos y naturales que está comprometida con el cuidado del medio ambiente.

- Fomentar en las redes sociales de la empresa el uso adecuado de sus envases a fin de concientizar a los consumidores del impacto positivo en el medio ambiente. Para ello, se publicará, cada semana, una noticia relacionada al impacto que generan los envases en el medio ambiente, y se habilitarán contenedores de acopio en cada uno de nuestros locales que faciliten el reciclaje.
- Evidenciar en las redes sociales y en los locales de la empresa las acciones realizadas para el cuidado del medio ambiente y el apoyo a las comunidades nativas mediante el uso de tecnología visual (videos, boletines digitales, etc).
- Incentivar el uso de envases retornables en los locales de Guayakí Yerba Mate Café, a través de un beneficio en el precio de las bebidas. Para ello se colocarán dispensadores para que los clientes puedan servirse las bebidas directamente en sus envases: tazas, tomatodo, etc.

4.2. Incrementar visitas a nuestro local mediante recomendaciones.

- Generar un recuerdo positivo de la experiencia al visitar los locales de Guayakí Yerba Mate Café brindando un ambiente acogedor y servicio de excelencia.
- Lanzar campañas de descuentos por referencias realizadas en las redes sociales al compartir publicaciones referentes a los locales

4.3. Incrementar el volumen de ventas.

- Remodelar el local Guayakí Yerba Mate Café ubicado en Sebastopol y abrir tres nuevos locales en California, en donde se ofrecerán todos nuestros productos, *merchandising* y, además, se buscará transmitir la filosofía de la empresa mediante videos que expongan el proceso de cosecha de la yerba mate, el cuidado del medio ambiente y busquen fomentar el reciclaje de las latas y botellas.

- Diseñar un formato tipo *fast food*; para ello se contratará a seis ayudantes que realicen todas las funciones de la empresa; despacho, toma de pedido, limpieza del local, pedidos a la central, apertura y cierre del local. Adicionalmente, se contratará un administrador por tienda y un gerente que tendrá a cargo los cuatros locales.
- Alquilar tres nuevos locales en el estado de California, los cuales se ubicarán de la siguiente manera: El principal estará en el *downtown* de la ciudad, el segundo estará ubicado hacia la salida noroeste que conduce a la ciudad de San Francisco y el tercer local estará ubicado en la salida sur de la ciudad que da hacia Los Ángeles.

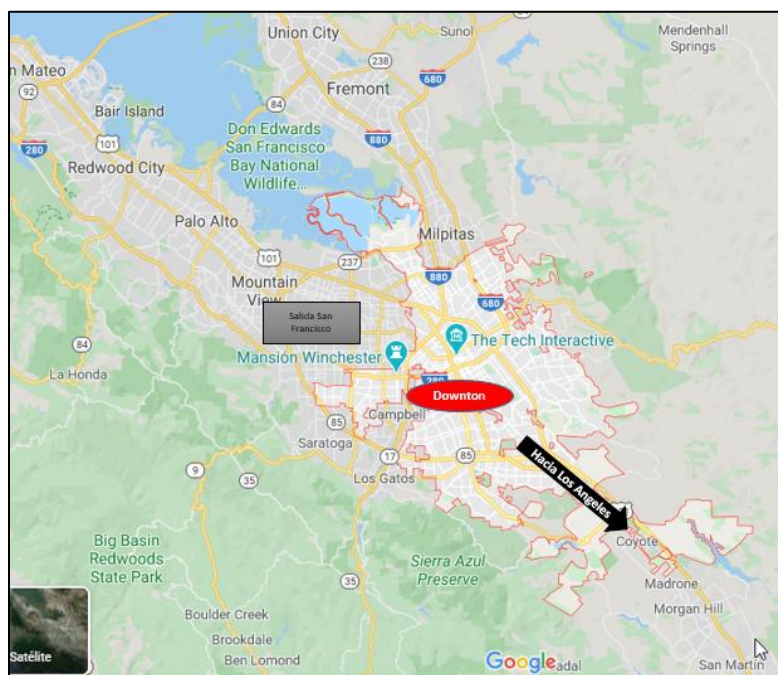


Figura 4. Mapa de ubicación de los nuevos locales. Por Google Maps, 2019

4.4. Mejorar índice de satisfacción de nuestros consumidores finales en Guayakí

Yerba Mate Café.

- Se armará una base de clientes para identificar y medir la fidelidad de estos. En cada visita se solicitará el documento de identidad de nuestros clientes para conocer sus gustos, preferencias y frecuencia de recompra.

- El ambiente de los locales estará diseñado para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestro público objetivo quienes son los *millennials*, los cuales buscan espacios amplios para trabajar, estudiar y sociabilizar.
- En el local se proyectarán videos con información de la empresa, proceso de cosecha y producción de la yerba mate que utiliza Guayakí con la finalidad de que el público conozca las buenas prácticas, la filosofía y el propósito de la empresa.

4.5. Incrementar el número de seguidores en las redes sociales.

- Reestructurar el diseño y contenido de la página web
- Realizar concursos para beneficiar con descuentos y *merchandising* a los seguidores en redes sociales
- Lanzar campañas de descuentos por recomendaciones realizadas en las redes sociales

5. Presupuesto de Marketing

Tabla 23

Presupuesto de marketing (expresado en dólares americanos)

Concepto	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Cantidad	Precio total (US\$)	Cantidad	Precio total (US\$)	Cantidad	Precio total (US\$)
Alquiler de locales: Guayakí Yerba Mate Café	3	72,000	3	72,000	3	72,000
Community manager	1	12,000	1	12,360	1	12,731
Rediseño de la página web	1	2,000			1	2,060
Filmación y edición de videos (campañas)	1	1,500	1	1,545	1	1,591
Total		87,500		85,905		88,382

Nota. Elaboración propia, 2019

Capítulo VI. Plan Funcional de Operaciones

El plan funcional de operaciones permitirá identificar los recursos y actividades necesarias de la empresa para cumplir con la estrategia de enfoque de mejor valor, generando el menor impacto negativo al medio ambiente.

1. Objetivos de Operaciones

A continuación, detallamos los objetivos del plan de operaciones:

Tabla 24

Objetivos de operaciones

Objetivos	Indicador	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Garantizar la calidad de los productos para mantener el posicionamiento de la marca	Porcentaje de reclamos	15 %	10 %	5 %
Asegurar la calidad del proceso de secado con la finalidad de evitar la contaminación de la yerba en los secaderos.	% de yerba seca desechada por contaminación	10 %	8 %	5 %
Reducir la cantidad de yerba desechada que no cumplen con las condiciones mínimas necesarias.	% de yerba desechada	15 %	10 %	5 %
Optimizar instalaciones para cumplir con el volumen de ventas	Incremento en monto de ventas	US\$ 3,1 MM	US\$ 3,3 MM	US\$ 3,6 MM

Nota. Elaboración propia, 2019

2. Proceso de Producción

2.1. Plantación. El cultivo que se concentra en la región subtropical húmeda Argentina, en las provincias de Misiones y noreste de Corrientes, donde los regímenes de lluvias son de alrededor de 1,800 milímetros anuales y temperaturas medias de 21° C. Los suelos aptos para este cultivo son los rojos profundos, con buen drenaje y fértiles. Su mayor fertilidad se encuentra en las capas superficiales, por lo tanto, es menester protegerlos, evitando la erosión por lluvias y pérdida de fertilidad por insolación. Son preferibles los terrenos vírgenes o con un largo descanso previo a la plantación. En caso de lotes degradados o con cultivos previos, se debe realizar una recuperación de estos mediante la implantación de algunas pasturas como, por

ejemplo, el pasto elefante, que mejora la estructura del suelo al aportar un gran volumen de materia orgánica .

2.2. Cosecha. La yerba mate de alta calidad, obtenida por Guayakí, se cultiva bajo sombra en la mata atlántica, la cual se encuentra en la costa este de América del Sur, extendiéndose a lo largo de la costa de Brasil, el este de Paraguay y al noreste de Argentina. La sombra crea las condiciones óptimas para el cultivo de hojas gruesas y de color verde oscuro, que se distinguen por su acabado exuberante y ceroso. El crecimiento del árbol es monitoreado cuidadosamente y puede producir durante unos cuarenta años, convirtiéndolo en el cultivo perfecto cuando se cosecha de forma sostenible.

Los principales parámetros que deben tenerse en cuenta son la sanidad de las plantas, la conformación y la producción. Las hojas y tallos de mate se cosechan durante la cosecha en mayo, junio y julio. Los cosechadores de Guayakí siguen las pautas de certificación orgánica. La producción de yerba mate orgánica bajo sombra es una de las actividades más importantes de Guayakí, por ello los productores son parte importante de la cadena productiva.

2.3. Proceso de secado de la yerba mate. Para esta etapa, la empresa utiliza un servicio tercerizado que incluye el sapecado, secado, canchado y embolsado.

2.4. Sapecado. En esta etapa se realiza un secado rápido exponiendo la yerba directamente a las llamas formando pequeñas ampollas en las hojas.

Además de hacerlos estallar con calor hasta un punto donde se detiene la descomposición, también se seca la planta para reducir el contenido de agua de las hojas, en aproximadamente un 20 % de su peso original.

2.5. Secado. Luego del sapecado, la yerba ingresa al proceso de secado, aquí se elimina el resto de humedad mediante aire caliente. En este proceso se emplea un calor moderado y puede durar hasta veinte horas.

2.6. Canchado. La yerba seca se muele o tritura obteniendo trozos pequeños, los cuales pueden ser embolsados y transportados con mayor facilidad hacia los lugares de estacionamiento.

2.7. Embolsado. La yerba, antes de ser procesada para el consumo, es almacenada en bolsas hasta conseguir un color, sabor y aroma solicitado por los consumidores.

2.8. Exportación. Una vez terminado el proceso de producción de yerba mate orgánica, las bolsas son exportadas hacia Estados Unidos y se procesa para la industrialización en bebidas.

2.9. Envasado. En este proceso se clasifica y limpia la yerba de materias extrañas como semillas, ramas, etc.

- 1) Envasado de bolsas: Con la mezcla deseada de yerba molida se envasa el producto en paquetes herméticos con materiales especiales para mantener las propiedades del producto.
- 2) Envasado de latas y botellas: La yerba ingresa a un proceso en el cual mediante varias y sucesivas operaciones de trituración y mezcla se consigue el envasado en la presentación lista para el consumo.

En este proceso se utilizan materiales orgánicos y se evita el uso de materiales químicos.

2.10. Distribución. Guayakí vende sus productos a través de tres canales de distribución diferentes: distribuidores directos, directos al mayorista y asociaciones, y directos al consumidor.

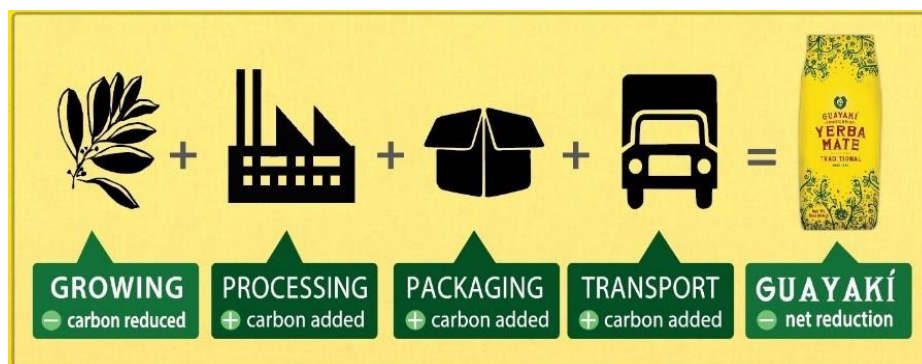


Figura 5. Flujo del proceso de producción. Por Guayakí

2.11. Proceso de reciclaje de latas y botellas en los locales de Guayakí Yerba Mate Café.

- La empresa establecerá una alianza con el proveedor de envases para el recojo quincenal y reciclaje de las latas o botellas que fueron depositados por los clientes en los contenedores instalados en los cuatro locales de Guayakí Yerba Mate Café. Estos contenedores serán diferenciados según el tipo de material de envase: vidrio, latas de aluminio y papel. Cada uno contará con un diseño propio para mejorar la identificación.



Figura 6. Contenedores de reciclaje dentro del local. Elaboración propia

- El administrador de cada local será responsable del mantenimiento de los contenedores y el correcto uso de estos; notificará a la empresa tercera, en caso, los

contenedores se encuentren próximo a su capacidad máxima definida para que adelante el acopio.

- En la parte posterior de cada local de Guayakí Yerba Mate Café se colocarán contenedores de mayor capacidad para almacenar los envases reciclados, los mismos serán almacenados en bolsas para que se facilite su entrega a la empresa encargada del acopio. Los contenedores del interior del local tienen una capacidad menor por lo que habrá que retirar los envases reciclados al cierre de la atención del local.



Figura 7. Contenedores de reciclaje fuera del local. Elaboración propia

- El proveedor será responsable del conteo y generación de información respecto de la cantidad y tipo de material recogido por local, con la supervisión del administrador. Esta información será enviada al departamento de RSE para el registro y cálculo de indicadores.
- El departamento de RSE será el encargado de establecer las campañas de reciclaje y publicar el resultado de los indicadores obtenidos.

3. Acciones y Estrategias para Obtener Objetivos de Operaciones

Según Pérez (2012), “el aseguramiento de la calidad persigue hacer predecible la calidad del producto y estar seguros de que el bien fabricado o el servicio entregado responde a las necesidades objetivas (requisitos) del cliente” (p. 30).

Se garantizará la calidad del proceso de cultivo, cosecha y producción de las bebidas de yerba mate, debido a que es uno de los principales valores agregado de Guayakí.

3.1. Garantizar la calidad de los productos para mantener el posicionamiento de la marca.

- Mantener las certificaciones que tiene actualmente: la certificación de B Corp, Fair for Life, California Certified Organic Farmers, Kosher, etc.
- Obtener en los próximos años las certificaciones ISO 9004, la cual tiene como objetivo mejorar el desarrollo de la organización y satisfacción de los usuarios, y la ISO 19011, encargada de dar indicaciones sobre cómo llevar a cabo las auditorías internas de los sistemas de gestión de calidad o ambiental internas o externas. Consideramos que los beneficios de obtener las certificaciones ISO, son mayores al costo (836 dólares americanos, por cada una) (CTMA Consultores, 2018)

3.2. Asegurar la calidad del proceso de secado con la finalidad de evitar la contaminación de la yerba en los secaderos.

- Reducir los productos defectuosos, para ello Guayakí desarrollará un plan de capacitación in situ, el cual consiste en transmitir los lineamientos necesarios para obtener las certificaciones de calidad según la filosofía de la empresa. El plan de capacitación se encuentra en el Anexo 5.

3.3. Asegurar la calidad de cosecha de la yerba mate con la finalidad de reducir la cantidad de yerba desechada por no cumplir con las condiciones mínimas necesarias.

De acuerdo con Haigh y Hoffman (2012), el comercio justo y pago de salarios dignos demuestra un alto compromiso con los proveedores, en ese sentido la empresa debe fortalecer las

relaciones con sus proveedores y ampliarlas en el mediano y largo plazo, y así fomentar la agricultura sostenible de yerba mate, la equidad social y reforestación de la selva.

- Incrementar la capacitación a los proveedores, con la finalidad de reducir el porcentaje de yerba desechada en la cosecha y en el proceso de secado. Actualmente, el 50 % de los proveedores han sido educados sobre B Corps, por lo que se propone involucrar al 100 % de los proveedores (Global Impact Report Guayakí, 2017). El plan de capacitación se encuentra en el Anexo 6.

3.4. Optimizar instalaciones para cumplir con el volumen de ventas.

- Diseñar los locales de Guayakí Yerba Mate Café, con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. A continuación, detallamos el diseño e implementación de los locales:
- Contarán con una zona pequeña y confortable de espera, hacia el lado derecho se encontrará el área de estancia con cómodos sofás, mesas y una barra con sillas que brindará un espacio amplio para el consumo y movilizarse con libertad. Además, tendrá un área para artículos de revistas y periódicos.
- Se incluirán dos amplias pantallas led en la zona de consumo, las que serán utilizadas para proyectar videos con información de la empresa.
- La decoración e iluminación de los locales será idónea para brindar un ambiente cómodo para pasar un tiempo agradable realizando diversas actividades como leer, sociabilizar o trabajar. Además, se brindará wifi gratis para fomentar la permanencia de los clientes en el local y de esta manera aumentar el consumo de los productos.

4. Presupuesto de Operaciones

Tabla 25

Presupuesto de operaciones (expresado en dólares americanos)

Concepto	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)
Certificaciones internacionales	1	840	1	865	1	891
Capacitación de productores de secado	3	4,500	3	4,635	3	4,774
Capacitación de productores de cosecha	3	4,500	3	4,635	3	4,774
Diseño de locales	1	20,000				
Remodelación e implementación de locales	4	669,932				
Diseño de espacio de puntos de reciclaje	1	10,000			1	10,300
Implementación y puesta en marcha de puntos de reciclaje	4	15,000			4	4,120
Total		724,772		10,135		24,859

Nota. Elaboración propia, 2019

Capítulo VII. Plan Funcional de Recursos Humanos

El recurso más valioso para una organización es el capital humano y, por ello, es fundamental establecer un plan de recursos humanos que asegure el rendimiento del trabajo, el bienestar de los colaboradores y la claridad de las funciones a desempeñar para cumplir con todos los objetivos establecidos por la organización (Gomez-Mejía, 2016).

1. Objetivos de Recursos Humanos

Tabla 26

Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Contar con colaboradores altamente calificados en cada posición dentro de la organización	Evaluación de desempeño			
	Intervalos de cumplimiento:			
	0 %-75 % No cumplió 76 %-100 % Cumplió 101 %-150 % Excede	85 %	92 %	100 %
Mejorar el clima y satisfacción laboral	Encuesta de clima laboral			
	Intervalos de satisfacción:			
	0 %-50 % Clima deficiente 51 %-75 % Clima con alertas 76 %-100 % Buen clima	80 %	82 %	84 %
Fomentar la cultura de Guayakí en el ADN de cada colaborador	Encuesta de conducta de responsabilidad social			
	Intervalos de lineamiento de conducta:			
	0 % = Poco alineado a la cultura 100 % = Muy alineado a la cultura	85 %	90 %	95 %

Nota. Elaboración propia, 2019

2. Estructura Organizacional: Propuesta

El organigrama que presentamos es de tipo vertical, en el cual se refleja gráficamente la forma escalonada de su estructura jerárquica tradicional.

Para Guayakí es importante contar con una unidad que tenga como principal responsabilidad fortalecer y proteger la relación con sus distintos grupos de interés y velar por la conservación del medio ambiente. Por este motivo, proponemos la creación del Departamento de Responsabilidad Social que tendrán tres posiciones (VP RSE, gerente y analista), quienes deben

desarrollar estrategias y gestionar el cumplimiento de estas con las áreas involucradas para su ejecución. Las funciones de cada una de estas tres posiciones se encuentran en el Anexo 7.

Adicionalmente, dentro de las funciones del responsable del Área de Ventas de San José se incluirá la supervisión y administración de los cuatro locales de Guayakí Yerba Mate Café.

En las siguientes figuras se muestra sombreado en anaranjado el impacto en el organigrama de Guayakí.

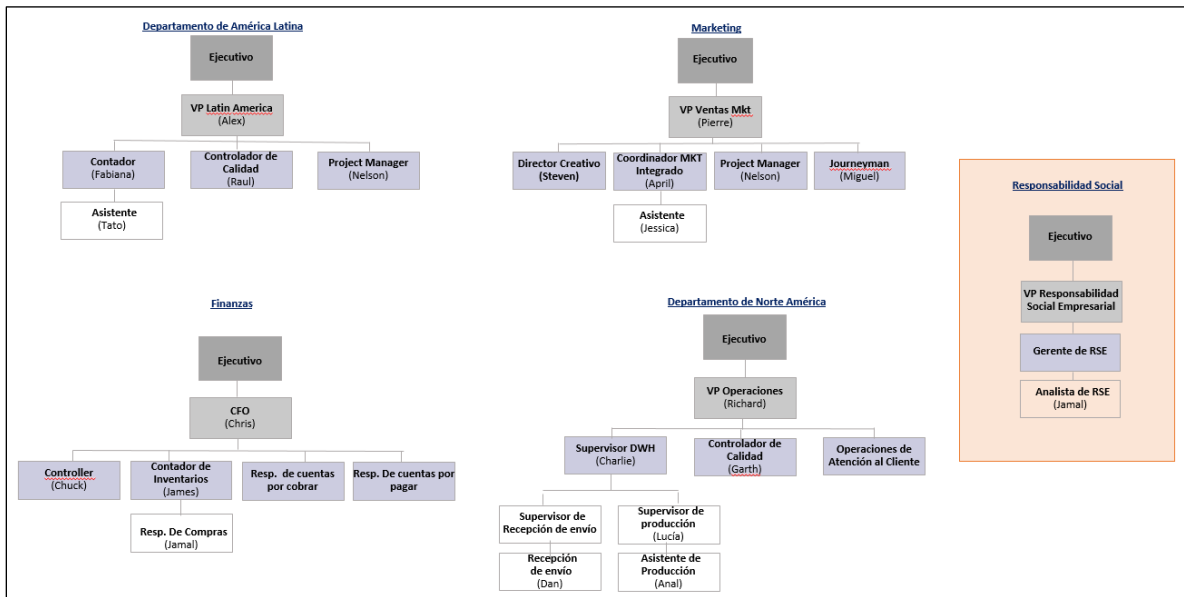


Figura 8. Organigrama propuesto para Guayakí – parte I. Elaboración propia

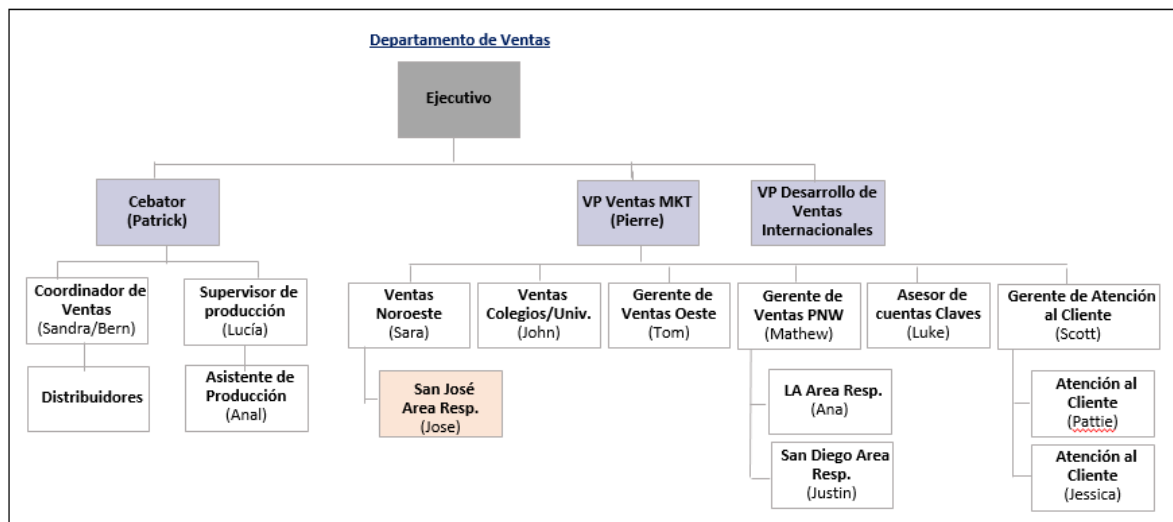


Figura 9. Organigrama propuesto para Guayakí – parte II. Elaboración propia

3. Acciones para cumplir los objetivos del Plan de Recursos Humanos

A continuación, detallamos las acciones para lograr los objetivos estratégicos planteados:

3.1. Contar con colaboradores altamente calificados en cada posición dentro de la organización.

- Definir la matriz de roles y responsabilidades para cada posición
- Estructurar el proceso de selección que incluya el análisis y filtros adecuados para cada posición
- Definir fuentes de reclutamiento que garanticen la captación de personal acorde a las necesidades de la organización
- Elaborar el plan de evaluación de desempeño
- Elaborar la planilla de desempeño de cada posición a fin de evaluar la productividad de cada colaborador
- Establecer la matriz de competencias de acuerdo con cada rol o perfil

3.2. Mejorar clima y satisfacción laboral.

- Identificar a aquellas personas que destaquen por su desempeño a fin de ser consideradas como talento en la organización y brindarles beneficios monetarios y no monetarios diferenciados (programas de capacitación: MBA, especializaciones o misiones)
- Incentivar a los colaboradores de cada local con un reconocimiento público por su desempeño de forma mensual
- Establecer charlas periódicas sobre la política salarial y beneficios brindados dentro de la organización

- Ejecutar encuesta de clima laboral que ayudará a medir la satisfacción de todos los colaboradores

3.3. Fomentar la cultura de Guayakí en el ADN de cada colaborador.

- Establecer un programa de inducción que permita a los colaboradores una adecuada inserción en su equipo de trabajo a cargo de su jefe directo (ver Anexo 8)
- Establecer un programa de inducción que permita conocer el propósito de la organización y sus estrategias para alcanzar los objetivos planteados
- Definir indicadores de desempeño para evaluar la productividad de los colaboradores, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización
- Desarrollar talleres de capacitación que permitan reforzar el desempeño de los colaboradores según sus funciones a cargo
- Implementar encuestas de medición del aprendizaje a fin de corroborar el cumplimiento del objetivo de cada taller
- Establecer programas de RSE (cursos y charlas con especialistas) a fin de incentivar a los colaboradores a guiar sus acciones alineados al cuidado del medio ambiente y apoyo a las comunidades indígenas
- Definir indicadores de desempeño para evaluar la productividad de los colaboradores de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización
- Establecer *feedback* 360 a fin de reconocer el buen desempeño y detectar las oportunidades de mejora en todos sus frentes
- Programar evaluaciones de desempeño semestrales obligatorias
- Monitorear los roles y responsabilidades definidos en cada posición a fin de asegurar la vigencia y la ejecución de los mismos

4. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de Recursos Humanos considera los gastos de incrementales de planilla, capacitaciones y desarrollo con la finalidad de afianzar las relaciones y compromiso con Guayakí.

Tabla 27

Presupuesto de recursos humanos (expresado en dólares americanos)

Concepto	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)
Gastos por planilla - <i>Staff</i>	3	300,000	3	306,000	3	312,120
Gastos por planilla - Café	21	637,200	21	649,944	21	662,943
Evaluación de encuesta de clima organizacional	1	3,500	1	3,605	1	3,713
Programas para colaboradores clave	4	10,000	5	10,300	6	10,609
Cursos virtuales y encuestas sobre la cultura Guayakí	5	2,500	5	2,575	5	2,652
Total		953,200		972,424		992,037

Nota. Elaboración propia, 2019

Capítulo VIII. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial

Guayakí es una empresa considerada socialmente responsable. Ello se evidencia por las acciones voluntarias que ha realizado para minimizar el impacto al medioambiente en sus operaciones, como la cosecha de yerba mate bajo sombra, y contribuir al desarrollo de la sociedad mediante un salario justo y digno a las comunidades indígenas (Argandoña, 2011). Sin embargo, a fin de mantener el compromiso de la empresa en el desarrollo social, ambiental e incluso en el económico, consideramos necesaria la realización de un plan funcional de responsabilidad social como parte de las estrategias que debe seguir Guayakí.

El siguiente plan tiene como objetivo mantener la ventaja competitiva como factor de diferenciación y de fidelización emocional en sus clientes, busca aportar valor no solo para la empresa sino también a todos sus grupos de interés (Kramer y Porter, 2006).

Consideramos como grupos de interés a aquellos que pueden afectar o generar un impacto en la empresa y que, por lo tanto, necesitan ser gestionados mediante criterios para priorizar sus demandas. Para ello, hemos analizado los siguientes tres elementos (Mitchell Wood, 1997) para identificar los principales grupos de interés de Guayakí:

- El nivel de poder ejercido por cada uno de los grupos de interés
- El nivel de urgencia de sus pedidos
- El nivel de legitimidad o validez de sus demandas

Esta es la relación de grupos de interés:

- a. Accionistas: Alex Pryor (argentino), David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr
- b. Empleados: Los empleados de Guayakí

- c. Clientes: Consumidores orientados al consumo de productos orgánicos y al cuidado del medio ambiente
- d. Proveedores: Productores de yerba mate bajo sombra que cumplen con las certificaciones ambientales
- e. Reguladores: El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA por sus siglas en inglés), el USDA
- f. Sociedad

1. Objetivos de Responsabilidad Social

La Gerencia de Responsabilidad Social se encargará del diseño de estrategias de inversión social y evaluación de iniciativas, estableciendo los indicadores de medición de los programas y de sus impactos en los grupos de interés a los que cada uno está dirigido. Se hará responsable de la supervisión y coordinación con las gerencias de la organización a fin de asegurar el cumplimiento de las iniciativas respecto al impacto del medioambiente y apoyo a las comunidades.

Tabla 28

Objetivos de responsabilidad social

Objetivos	Indicador	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Incrementar la presencia de Guayakí como entidad socialmente responsable	Reconocimiento de Guayakí como empresa socialmente responsable mediante encuestas/focus	70 %	75 %	80 %
Promover el desarrollo social de las comunidades y productores de yerba mate bajo sombra.	Número de familias beneficiadas	800	1,000	1,200
Promover la conservación del ecosistema y cuidado ambiental	Envases recuperados/envases vendidos	30 %	35 %	45 %

Nota. Elaboración propia, 2019

2. Acciones para Cumplir con los Objetivos del Plan de Responsabilidad Social

2.1. Incrementar la presencia de Guayakí como entidad socialmente responsable.

- Establecer charlas en compañía de instituciones reconocidas para promover la importancia del cuidado del medio ambiente dentro de sus procesos de producción.
Gerencia a cargo: Recursos Humanos
- Realizar reuniones trimestrales internos para dar a conocer las iniciativas y resultados que se van obteniendo en el transcurso del año por la práctica de responsabilidad social de la compañía y de esta manera incentivar el compromiso de los colaboradores y comunidades. Gerencia a cargo: Responsabilidad Social
- Dar a conocer a los clientes mediante campañas publicitarias, el beneficio e impacto positivo que causan al medio ambiente y a la sociedad al consumir los productos de yerba mate. Gerencia a cargo: Marketing

2.2. Promover el desarrollo social de las comunidades y productores de yerba mate bajo sombra.

- Establecer reuniones continuas con las comunidades indígenas a fin de reforzar la cultura organizacional de la empresa respecto al cuidado ambiental e impacto social de sus procesos. Gerencia a cargo: Responsabilidad Social
- Establecer reuniones continuas con los colaboradores a fin de reforzar la cultura organizacional de la empresa respecto al cuidado ambiental e impacto social de sus procesos y puedan involucrarse en la importancia de su difusión y práctica dentro y fuera de la organización. Gerencia a cargo: Recursos Humanos
- Establecer revisiones periódicas de los ingresos que reciben las comunidades productoras a fin de garantizar el comercio justo. Gerencia a cargo: Finanzas

2.3. Promover la conservación del ecosistema y cuidado ambiental.

- Establecer campañas que incentiven el reciclaje de materiales recuperables al consumir bebidas Guayakí. Gerencia a cargo: Marketing
- Instalar contenedores de reciclaje de latas de aluminio y botellas de vidrio en los locales de Guayakí Yerba Mate Café. Gerencia a cargo: Operaciones
- Establecer reuniones periódicas con los proveedores a fin de corroborar que sus procesos estén alineados a los objetivos de la organización respecto al cuidado y protección del medio ambiente. Gerencia a cargo: Operaciones

Tabla 29

Presupuesto de responsabilidad social

Concepto	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)
Visitas a los agricultores	2	10,000	2	10,300	2	10,609
Capacitaciones técnicas para los proveedores	2	14,000	2	14,420	2	14,853
Actividades de apoyo hacia los productores	1	32,000	1	32,960	1	33,949
Campañas de RSE	2	7,000	2	7,210	2	7,426
Total		63,000		64,890		66,837

Nota. Elaboración propia, 2019

Capítulo IX. Plan Funcional de Finanzas

En el presente capítulo desarrollamos el plan financiero, el cual permite cuantificar la factibilidad económica de las iniciativas propuestas en cada uno de los planes desarrollados en el presente documento.

1. Objetivos Financieros

Tabla 30

Objetivos financieros

Objetivos	Indicador	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Incrementar la rentabilidad	Utilidad neta/ventas	24.8 %	24.9 %	25 %

Nota. Elaboración propia, 2020

2. Supuestos Generales

- Se considera un incremento anual de las ventas en base a las estimaciones de ingresos en los tres locales de Yerba Mate Café y un incremento de 3 % sobre las ventas sin estrategia.
- Se considera en un escenario conservador que los precios de nuestros productos se incrementarán en 1 % indexados a la inflación de Estados Unidos.
- El impuesto a la renta del 38 % ha sido considerado de acuerdo con la ley del impuesto a la renta de Estados Unidos aplicado desde el 2020.

3. Políticas de la Empresa

- Se mantendrá la política de no repartir utilidades durante los años de este plan, debido a la inversión realizada.

4. Plan de Financiamiento

La propuesta de financiamiento para las inversiones en el desarrollo del plan estratégico será generada con recursos propios y con financiamiento a través de una entidad financiera. A continuación, mostramos el plan de inversión total:

Tabla 31*Plan de inversión total*

	US\$	Año 2020
Plan de Marketing		
Inversión		8,696
Gasto		253,091
Plan de Operaciones		
Inversión		729,352
Gasto		30,414
Plan de Recursos Humanos		
Inversión		
Gasto		2,917,661
Plan de RSE		
Inversión		
Gasto		194,727
Total inversión		738,049
Total gasto		3,395,893

Nota. Elaboración propia, 2020

Se considera un financiamiento bancario por US\$ 230,950 a una tasa de 5.28 % de TEA y un aporte de capital por parte de los accionistas de US\$ 538,883.

En el Anexo 11 se encuentra la estructura de deuda y la inversión inicial que se será financiada, los demás gastos serán cubiertos por los ingresos de Guayakí.

5. Estimación de los Flujos de Caja

Para evaluar el éxito de nuestro planeamiento estratégico, se calculará el valor actual de los flujos de caja libre marginales como la diferencia de los flujos con y sin la implementación del planeamiento estratégico. Para ello, utilizaremos el método del flujo de caja descontado con el costo promedio ponderado del capital (WACC por sus siglas en inglés) durante el periodo 2020-2022. El valor de esta implementación será el valor actual neto (VAN), el cual se obtiene luego de descontar los flujos de caja libre futuros a la tasa WACC.

Se estimó un flujo de caja proyectado de la empresa sin considerar las estrategias propuestas (ver Anexo 12), considerando un crecimiento promedio histórico de Guayakí en los

últimos tres años y para los costos de ventas, gastos de administración y ventas se dieron los supuestos de acuerdo a los estados financieros de una empresa local de bebidas energizantes.

Asimismo, se estimó un flujo de caja financiero con las estrategias propuestas (ver Anexo 12), incluyendo las ventas en los tres locales de Yerba Mate Café y un incremento del 3 % anual de las ventas tradicionales correspondiente a las estrategias de marketing, considerando una deuda por US\$ 538,882 y un aporte de capital de US\$ 230,949 proveniente de inversión de los accionistas.

- Flujo sin planeamiento estratégico: No se aplica la estrategia y se plantea continuar con la tendencia de crecimiento promedio presentado por Guayakí en los últimos años. No se consideran inversiones adicionales.
- Flujo con planeamiento estratégico: Se aplica la estrategia propuesta, generando un incremento en las ventas proyectadas y planes de inversión en las áreas de Recursos Humanos, Marketing, Operaciones y Responsabilidad Social.

Para el cálculo de flujo de caja marginal hallamos la diferencia de los dos flujos de caja mencionados anteriormente (ver Anexo 12), y se considera una inversión inicial de US\$ 769,832.

Tabla 32

Flujo de efectivo proyectado marginal

	FCE Y FCF marginal			
	Año 0	2020	2021	2022
Utilidad DDI marginal		1,515,291	1,892,598	2,317,837
Pago de préstamo		-73,058	-76,915	-80,976
Financiamiento externo	230,950			
Inversión de socios	538,883			
FCF	-769,832	1,442,233	1,815,682	2,236,861

Nota. Elaboración propia, 2020

6. Obtención de la Tasa de Descuento: COK y WACC

Se ha utilizado la fórmula de Damoradan y se ha calculado un COK del 8.37 %, que sería el rendimiento mínimo que exige el inversionista para este proyecto.

Para ello, se ha estimado un Beta apalancado (0.994), considerando la estructura de deuda de la empresa con en el Beta desapalancado de la industria Beverage obtenido de la página web de Damodoran.

La tasa libre de riesgo se ha considerado como la rentabilidad de los bonos del tesoro americano (U.S. Department of the Treasury, 2020) (1.69 %) y el rendimiento del mercado como la rentabilidad promedio de las acciones en Estados Unidos en el año 2019 (8.41 %) (Damodaran, 2020).

El WACC de la implementación de las estrategias da como resultado 6.8 % considerando una estructura de deuda, con financiamiento externo del 30 % con una entidad financiera y una inversión por parte de los accionistas del 70 %. El costo de la deuda está representado por la tasa de interés promedio de créditos en Estados Unidos en el año 2019 (5.3 %).

Tabla 33

Cálculo del COK y WACC

Variable	Valor
Tasa libre de Riesgo	1.69 %
RM	8.41 %
Beta	0.79
Beta apalancado	0.99
COK	8.37 %
Kd	5.3 %
Ke	8.4 %
(1-t)	62.0 %
%D	30 %
%E	70 %
WACC	6.8 %

Nota. Elaboración propia, 2020

7. Valor Actual neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para evaluar si las estrategias planteadas son rentables se ha calculado el VAN financiero trayendo los flujos futuros en el presente mediante la tasa ponderada de capital y considerando una inversión de US\$ 769,832.17.

Tabla 34*Flujo de caja financiero, VAN financiero y TIR*

FCF	US\$ -769,832	1,442,233	1,815,682	2,236,861
VAN F	US\$ 3,747,966			
TIR	199 %			

Nota. Elaboración propia, 2020**8. Análisis de Sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad se evalúan tres escenarios: probable, pesimista y optimista. Para ello, las variables a modificar son los ingresos de ventas para los años 2020, 2021 y 2022 y las variables de resultado serán el VAN y la TIR.

- Escenario probable: La implementación de las estrategias genera incrementos en las ventas del 3.8 % para el año 2020, 3.5 % para el año 2021 y del 3.2 % para el año 2022 se obtiene un VAN de US\$ 3,747,966.07 y una TIR de 199 %.
- Escenario pesimista: Se considera que las ventas se incrementarían a una tasa mínima de 2.6 % para el año 2020, 2.6 % para el año 2021 y del 2.5 % para el 2022, obteniendo un VAN de US\$ 500,000 y una TIR de 31 %.
- Escenario optimista: Considerando que los factores en los próximos 3 años sean favorables las ventas podrían incrementarse un 4.3 % para el año 2020, 3.8 % para el año 2021 y del 3.5 % para el 2022, obteniendo un VAN de US\$ 5,000.000 y una TIR de 266 %.

Tabla 35*Análisis de escenarios*

Resumen del escenario	Valores actuales:	Escenario probable	Escenario pesimista	Escenario optimista
Celdas cambiantes:				
Ventas 2020	US\$ 117,187,500	3.8 %	2.6 %	4.3 %

Ventas 2021	US\$ 146,484,375	3.5 %	2.6 %	3.8 %
Ventas 2022	US\$ 183,105,469	3.2 %	2.5 %	3.5 %
Celdas de resultado:				
VANF		US\$ 3,747,966	US\$ 500,000	US\$ 5,000,000
TIR		199 %	31 %	266 %

Nota. Elaboración propia, 2020

Luego del análisis realizado se obtuvo un valor actual neto positivo de US\$ 3,747,966 y una TIR del 199 %, por lo que podemos determinar que es recomendable la implementación de las estrategias planteadas (escenario probable).

Capítulo X. Evaluación y Control de la Estrategia

1. Mapa Estratégico (BSC)

La siguiente figura muestra el mapa estratégico de Guayakí, en el que se detallan los objetivos estratégicos para cada las perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizajes y crecimiento.

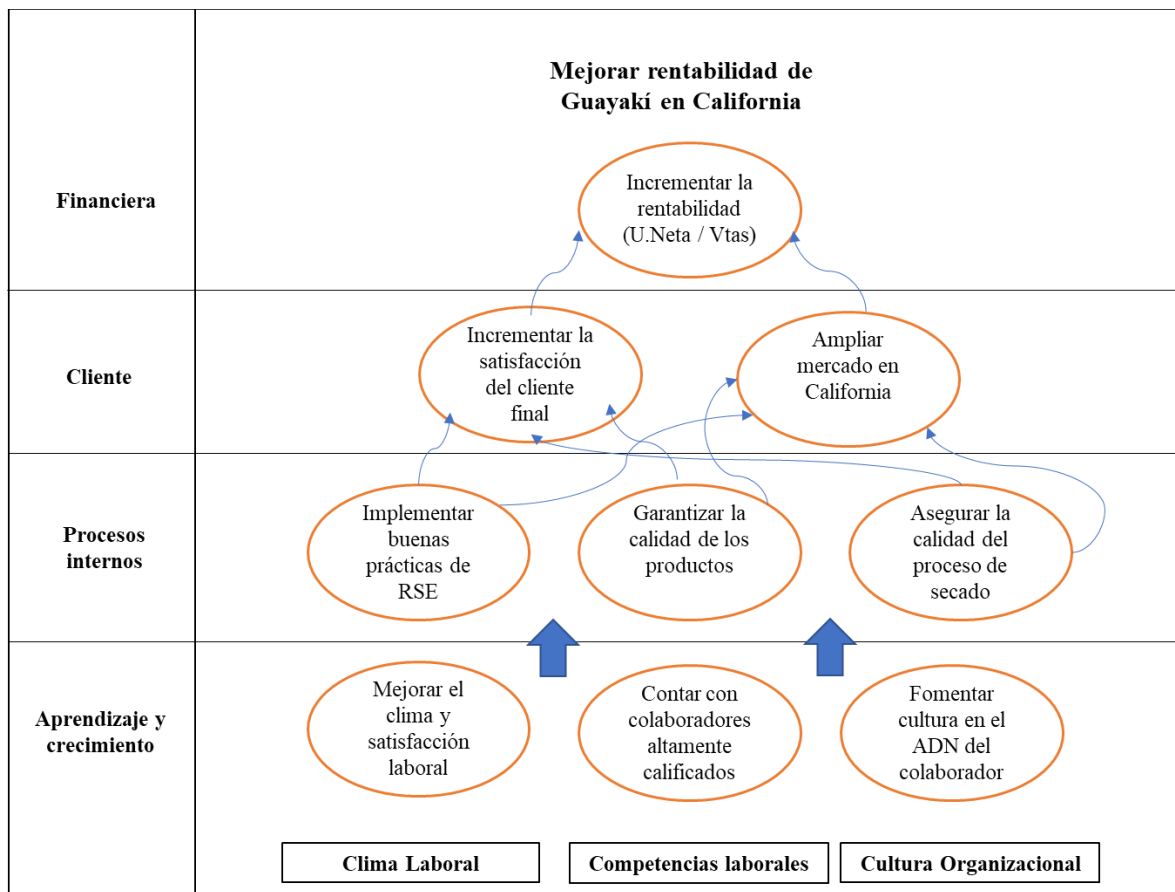


Figura 10. Mapa estratégico (BSC)

En el Anexo 13 se encuentra el cuadro integral de mando, en el que se detallan los objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva, las metas correspondientes a cada periodo y la iniciativa estratégica que permitirá obtener dichas metas.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- 1) Hemos identificado, mediante el análisis externo de la industria, que existen oportunidades de crecimiento para el consumo de productos naturales y orgánicos, debido a las preferencias de los *millennials* por consumir productos saludables, buscar espacios donde se fomente el *coworking* y que provengan de empresas socialmente responsables.
- 2) Del análisis interno se concluye que Guayakí aprovecha sus fortalezas, como las buenas prácticas ambientales en el proceso de cosecha y la buena relación con los productores de yerba mate, a quienes se les ofrece un precio justo por su trabajo y producto. Entre las principales debilidades que presenta la empresa se encuentra el mal enfoque en la difusión hacia los clientes, prevaleciendo las características y atributos del producto y no evidenciando las acciones de impacto positivo socioambiental de la empresa.
- 3) A partir del análisis externo e interno, consideramos que la estrategia a desarrollar es la de enfoque de mejor valor, debido a que buscan ser los que otorgan mejor beneficio/costo en un segmento específico con sensibilidad al precio y con tendencias a consumir productos saludables y ecosostenibles.
- 4) Como estrategia de crecimiento y a fin de aprovechar las oportunidades de mercado, usaremos la estrategia de penetración de mercado en el estado de California.
- 5) La evaluación financiera dio como resultado que la implementación de la estrategia propuesta genera valor para la empresa con un VAN de US\$ 3,747,966.07 y una TIR de 199 %.

2. Recomendaciones

- 1) En el corto plazo, la empresa debe continuar la penetración de mercado en el estado de California y, a través de la implementación de tres locales adicionales de Guayakí Yerba Mate Café, buscando un mayor posicionamiento en sus clientes, aprovechando la tendencia creciente de los *millennials* por consumir productos saludables.
- 2) Es importante mantener la buena relación con sus productores de yerba mate, fomentando el desarrollo conjunto a través de capacitaciones constantes que garanticen la calidad del producto, así como las buenas prácticas ambientales. Además, se debe aprovechar los locales de Yerba Mate Café y redes sociales para difundir la filosofía de la empresa.
- 3) Para continuar fidelizando el segmento de consumidores con preferencias por productos naturales y que no genere impacto negativo al medio ambiente, se recomienda mantener vigentes las certificaciones que garanticen la calidad de sus productos, responsabilidad social y medioambiental.
- 4) Para incrementar la participación de mercado, se recomienda la apertura de tres locales adicionales en San José, California de venta directa de los productos Guayakí.
- 5) Se recomienda ejecutar la inversión sugerida en los planes funcionales para el desarrollo y expansión en el estado de California, así como realizar el seguimiento de los compromisos y metas fijadas del plan estratégico propuesto de manera periódica con el apoyo del balance *scorecard*.
- 6) Sobre la base de los valores obtenidos de VAN y TIR, se recomienda aprobar el presente plan estratégico.

Referencias

- Amazon.com. (s. f.). *Amazon*. Recuperado el 5 de Marzo marzo de 2019, de <https://www.amazon.com/>
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor* [Comunicación a XIX Congreso de EBEN España Transformar el Mundo-Humanizar la Técnica Ética, Responsabilidad Social e Innovación]. Cataluña, España: EBEN Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2099/13379>. IESE.
- Asociación de latas Latas de bebidasBebidas. (Agosto de 2013, agosto). *Latas de bebidas y medio ambiente* [Informe]ComunicarSe. RecuperadoObtenido de ComunicarSe: https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf//1378909205_Latas_de_bebidas_y_medio_ambiente_2013.pdf
- Benefit Corporation. (2020). *Benefit Corporations & Certified B Corps*. RecuperadoObtenido de <https://benefitcorp.net/BUSINESSES/BENEFIT-CORPORATIONS-AND-CERTIFIED-B-CORPS>
- Berger, G., y Lome, M.Guayakí, SKS-155 (30 de Octubre de 2018, 30 de Octubre). *Guayakí, SKS-155* [Caso]. Social Enterprise Knowledge Network.
- Boseley, S. (2017, 18 de abril). First US sugar tax sees soft drink sales fall by almost 10%, study shows [El primer impuesto al azúcar de EE. UU. hace que las ventas de refrescos caigan casi un 10%, muestra un estudio]. *The Guardian*. RecuperadoObtenido de https://www.theguardian.com/society/2017/apr/18/first-us-sugar-tax-sees-soft-drink-sales-fall-by-almost-10-study-shows?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter

- Cardonal, R. A. (2011, mayo-julio). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica Electrónica Forum Doctoral*, (4), 113-147. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/290653867.pdf>
- Certified B Corporation. (Marzo de 2011, marzo). *B Impact Report: The Guayaki Yerba Mate CoCertified B Corporation*. RecuperadoObtenido de B Impact Report: <https://bcorporation.net/directory/guayaki-sustainable-rainforest-products>
- Cooperativa Colonias Unidas. (11 de octubre de 2017, 11 de octubre). Yerba mate y procesamiento. *ABC Rural*. RecuperadoObtenido de ABC RURAL: <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/abc-rural/manejo-de-la-yerba-mate-y-procesamiento-1639614.html>
- Coprofam. (03 de 07 de 2019, 3 de julio). *Agricultores se capacitan en el manejo de yerba mate CopiaCOPROFAM.ORG*. RecuperadoObtenido de <http://coprofam.org/2019/07/03/agricultores-se-capacitan-en-el-manejo-de-yerba-mate-copia/>
- Coquillat, D. (7 de Octubre de 2016, 7 de octubre). *Claves para atraer a los millennials a los restaurantesDiego Coquillat*. RecuperadoObtenido de Diego Coquillat: <https://www.diegocoquillat.com/claves-para-atraer-a-los-millennials-a-los-restaurantes/>
- CTMA Consultores. (28 de 08 de 2018, 28 de agosto). *¿Cuánto cuesta certificarse en ISO 9001?CTMA Consultores*. RecuperadoObtenido de <https://ctmaconsultores.com/cuanto-cuesta-certificarse-en-iso-9001/>
- Damodaran, A. (01 de 2020, enero). *Betas by sector (US)*. RecuperadoObtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodarar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.^a ed.). México D.F. ., México: Pearson Educación de México.
- EAE Business School. (27 de Febrero de 2017, 27 de febrero). ¿Cómo son las organizaciones híbridas? [Mensaje de web log]. *El blog de Retos retos Para para Ser ser Directivodirectivo*. RecuperadoObtenido de <https://retos-directivos.eae.es/como-son-las-organizaciones-hibridas/>
- El Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM). (2019). *Yerba Mate Argentina*. RecuperadoObtenido de <http://yerbamateargentina.org.ar>
- Gomez Mejía, L., Balkin, D., & y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos recursos Humanoshumanos*. Madrid, España: Pearson.
- Gonzalez, I. (Marzo de 2018, marzo). Usuarios de internet y redes sociales en el mundo en 2018. *iLifebelt*. RecuperadoObtenido de iLifebelt: <https://ilifebelt.com/usuarios-internet-redes-sociales-mundo-2018/2018/02/>
- Grupo Banco Mundial. (2019). *Crecimiento del PIB (% anual)* [Datos Banco Mundial]. RecuperadoObtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.kd.zg>
- Guayakí. (2019). Our vision. *Guayaki.com*. RecuperadoObtenido de <https://guayaki.com/our-vision/>
- Haigh, N., & y Hoffman, A. J. (2012). The new Hereticsheretics: Hybrid Organizations organizations and Challenges challenges they presents to Corporate corporate Sustainabilitysustainability. *Organization & Environment*, 27(3), 223-241. Ann Arbor, MI: University of Michigan. RecuperadoObtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1086026614545345?icid=int.sj-abstract.similar-articles.2&>

- Hax, A., & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo Competitivo*: -De la visión a los resultados. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2015). Administración Estratégica. En R. D. Michael A.Hitt, *Administración Estratégica*: - Competitividad y globalización: conceptos Conceptos y casos (11.ª ed.). México, D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2019). *Estados Unidos* [Informe Económico económico y Comercial]. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-coyuntura/index.html?idPais=US>
- ISOTools Excellence. (02 de 08 de 2015). Obtenido de Las normas ISO más empleadas a nivel mundial [Mensaje de web log]:. *Blog Calidad y Excelencia*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/08/02/normas-iso-mas-empleadas-a-nivel-mundial/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15.ª ed.). MexicoMéxico: Pearson Educación.
- Kramer, M., & Porter, M. (2006). Estrategia y Sociedad. En M. P. Kramer, *Estrategia y Sociedad*: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Ed. Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Lupo, L. (11 de Diciembre de 2014, 11 de diciembre). Operational Excellence. *QA Quality Assurance & Food Safety*. Recuperado de QA Quality Assurance & Food Safety: <https://www.qualityassurancemag.com/article/qa1214-coaching-culture-plant-management/>

- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mann, C. (2017). *Global Impact Report Guayakí*. RecuperadoObtenido de <https://guayaki.com/wp-content/uploads/2018/09/guayaki-global-impact-report.pdf>
- Market Research,. (2019). *Functional Foods foods & Beverages beverages Market market Research research Reports reports & Industry industry Analysisanalysis*. RecuperadoObtenido de <https://www.marketresearch.com/Food-Beverage-c84/Food-c167/Functional-Foods-Beverages-c176/>
- Millone, M. V., Olagnero, G. F., y Santana, E. C. (2011, enero/marzo). *Scielo.org.ar*. Obtenido de Alimentos funcionales: Aaálisis de la recomendación en la práctica diaria. *Diaeta*, 29(134). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73372011000100002
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts [Hacia una teoría de la identificación y prominencia de las partes interesadas: Definición de los principios de quién y qué realmente cuenta]. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. En A. y. Wood, *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés*.
- MRamalhoMramalho. (15 de Noviembre de 2019, 15 de noviembre). Millennials: ¿Tu restaurante está preparado para recibirlos? [Mensaje de web log]. *Blog Tiller*. RecuperadoObtenido de Blog Tiller: <https://www.tillersystems.com/es/blog/millennials-tu-restaurante-esta-preparado-para-recibirlos/>
- Perez Fernandez de Velasco, J. A. (2012). *Gestión de Procesos*. Madrid, España: ESIC.

ProChile,. (Mayo de 2017, mayo). *Pro Chile - Alimentos Funcionales en Estados Unidos*.

RecuperadoObtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/09/Tendencia_EEUU_Alimentos_Funcionales_2017.pdf

San Antonio Hoy. (22 de 05 de 2019, 22 de mayo). Agro y producción: Mediante la capacitación buscan darle valor agregado al trabajo del tarefero. *San Antonio hoyHoy*.

RecuperadoObtenido de <http://www.sanantoniohoy.com/inicio/noticia/1103/Mediante-la-capacitacin-buscan-darle-valor-agregado-al-trabajo-del-tarefero.html>.

Sistema B. (2019). *Cómo me sumo Sistema B*. RecuperadoObtenido de

<https://sistemab.org/como-me-sumo/>

The Aluminum Association,. (Marzo de 2019, marzo). *The Aluminum Association*.

RecuperadoObtenido de The Aluminum Association: <https://www.aluminum.org>

U.S. Department of Agriculture. (Marzo de 2019, marzo). *USDA U.S. Department of Agriculture*. RecuperadoObtenido de USDA US Department of Agriculture:

<https://www.usda.gov/>

U.S. Department of the Treasury. (05 de 08 de 2020, 5 de agosto). *Dayly Tresaurry Yield yield Curve curve Ratesrates*. RecuperadoObtenido de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2019>

U.S. Food & Drug Administration. (Marzo de 2019, marzo). *U.S. Food and & Drug Administration*. Obtenido Recuperado de US Food and Drug Administration:

<https://www.fda.gov>

Universo Abierto. (19 de Enero de 2018, 19 de enero). Indicadores mundiales de ciencia y tecnología 2018 [Mensaje de web log]. *Universo Abierto: Blog de la biblioteca de*

Traducción y Documentación de la Universidad de Salamanca. RecuperadoObtenido de

Universo Abierto: <https://universoabierto.org/2018/01/19/indicadores-mundiales-de-ciencia-y-tecnologia-2018/>

Anexo 1. Catálogo de Productos

SABOR	PRESENTACIÓN	
Latas		
Bluephoria		
Enlighten Mint		
Lemon Elation		
Orange Exuberance		
Revel Berry		
Splarking Blackberry Mint		
Splarking Classic Gold		
Splarking Cranberry Pomegranate		
Sparkling Ginger Sage		
Sparkling Grapefruit Ginger		
Sparkling Lima Limón		
Botellas		
Mint Tereré		
Passion Tereré		
Peach Tereré		
Pomegranate Tereré		
Raspberry Tereré		
Traditional Tereré		
Unsweetened Hibiscus Lime Tereré		
Unsweetened Lemont Mint Tereré		
Unsweetened Traditional Tereré		
Adicionales		
Bombilla - Bamboo		
Bombilla - Acero		
Porongo - Cerámica		
Porongo - Gaucho		
Porongo - Pre-colombino		
Hojas		
San Mateo Loose Leaf Yerba Mate		
Traditional Loose Leaf Yerba Mate		

Traditional Loose Leaf Yerba Mate

Filtrantes

Traditional Yerba Mate



Traditional Yerba Mate

Shots

Lime Tangerine Yerba Mate



Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Lista de Precios de Guayakí

Sabor	Presentación	Precio actual US\$	Precio propuesto US\$
Latas			
Bluephoria	x 12 latas	37.7	39.6
Enlighten Mint	x 12 latas	37.7	39.6
Lemon Elation	x 12 latas	37.7	39.6
Orange Exuberance	x 12 latas	37.7	39.6
Revel Berry	x 12 latas	37.7	39.6
Splarking Blackberry Mint	x 12 latas	43.0	45.1
Splarking Classic Gold	x 12 latas	43.0	45.1
Splarking Cranberry Pomegranate	x 12 latas	43.0	45.1
Sparkling Ginger Sage	x 12 latas	43.0	45.1
Sparkling Grapefruit Ginger	x 12 latas	43.0	45.1
Sparkling Lima Limón	x 12 latas	43.0	45.1
Botellas			
Mint Tereré	x 12 botellas	28.8	30.2
Passion Tereré	x 12 botellas	28.8	30.2
Peach Tereré	x 12 botellas	28.8	30.2
Pomegranate Tereré	x 12 botellas	28.8	30.2

Raspberry Tereré	x 12 botellas	28.8	30.2
Traditional Tereré	x 12 botellas	28.8	30.2
Unsweetened Hibiscus Lime Tereré	x 12 botellas	30.0	31.5
Unsweetened Lemont Mint Tereré	x 12 botellas	30.0	31.5
Unsweetened Traditional Tereré	x 12 botellas	30.0	31.5
Adicionales			
Bombilla - Bamboo		5.0	5.3
Bombilla - Acero		14.0	14.7
Porongo - Cerámica		30.0	31.5
Porongo - Gaucho		15.0	15.8
Porongo - Pre-colombino		15.0	15.8
Hojas			
San Mateo Loose Leaf Yerba Mate	bolsa x 5 libra	52.5	55.1
Traditional Loose Leaf Yerba Mate	bolsa x 5 libra	52.5	55.1
Traditional Loose Leaf Yerba Mate	bolsa x 8 onzas	10.0	10.5
Filtrantes			
Traditional Yerba Mate	x 33 bolsitas	10.0	10.5
Traditional Yerba Mate	x 75 bolsitas	15.0	15.7
Shots			
Lime Tangerine Yerba Mate	x 12 shots	47.9	50.3

Nota. Recuperado de Amazon, 2020

Anexo 3. Principales Puntos de Venta en California

Puntos de venta de Guayakí

Supermercados Orgánicos

Whole Foods Market



Sprouts



AJ's Fin Foods



Erewhon Market



Supermercados

Walmart



Kroger



Hy - Vee



United Markets



Tiendas On Line

Amazon.com



California Organics



Nota. Elaboración propia, 2019

Anexo 4. Plan de Capacitaciones para el Personal

Temas	Año 2020				Año 2021				Año 2022			
	ene	abril	julio	oct	ene	abril	julio	oct	ene	abril	julio	oct
Inducción: Misión, visión, propósito, modelo de negocio y temas internos de la empresa.	06-ene				04-ene				03-ene			
Inteligencia emocional 1: Autoconocimiento, automotivación y control emocional.		06-abr				05-abr				04-abr		
Inteligencia emocional 2: Trabajo en equipo, empatía, relaciones interpersonales y habilidades sociales			06-jul			05-jul					04-jul	

Comunicación efectiva: manejo de conflictos, calidad y calidez en el servicio, técnicas de explicación e interrogación.	05-oct	04-oct	03-oct
---	--------	--------	--------

Nota. Elaboración propia, 2019

Anexo 5. Plan de Capacitaciones para Productores de Yerba Mate

Temas	Año 2020			Año 2021			Año 2022		
	Ene	ago	oct	ene	ago	oct	ene	ago	Oct
Certificación orgánica y sistemas de control interno	04-ene			02-ene			08-ene		
Corte y manejo de cultivo de yerba mate		01-ago			07-ago			06-ago	
Tecnología en producción de Yerba Mate			03-oct			02-oct			01-oct

Nota. Adaptado de San Antonio Hoy, 2019

Anexo 6. Plan de Capacitaciones para el Proceso de Secado de Yerba Mate

Temas	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	jun	nov	jun	nov	jun	nov
Buenas prácticas de manejo y tecnologías apropiadas para el secado.	06-jun		05-jun		04-jun	
Técnicas del proceso de secado con el uso de quemadores de chip en reemplazo del uso de leña.		07-nov		06-nov		05-nov

Nota. Adaptado de Coprofam, 2019

Anexo 7. Funciones del Departamento de RSE

VP Responsabilidad Social:

- Aprobar estrategias y propuestas de participación y patrocinio en eventos claves, y los planes de comunicación para maximizar el impacto positivo.

- Designar los recursos necesarios para la implementación de los proyectos y eventos destinados a la RSE.
- Mantener a los grupos de interés bien informados comunicando efectivamente información ad-hoc para cada uno de ellos.
- Proponer políticas de responsabilidad social para otros departamentos de la empresa, en vista de la transversalidad de la responsabilidad social, buscando difundir políticas como transparencia, equidad, oferta justa y cuidado del medio ambiente, entre otras.

Gerente de Responsabilidad Social:

- Diseñar una estrategia de inversión social y evaluación de iniciativas, estableciendo los indicadores de medición de los programas y de sus impactos en los grupos de interés a los que cada uno está dirigido.
- Diseñar una estrategia de cuidado del medio ambiente, establecer las políticas internas para conseguir un consumo responsable de los recursos a lo largo de toda nuestra cadena de valor, diseñando programas y capacitaciones transversales a toda la empresa.
- Coordinar con los departamentos involucrados la representación y ejecución de las distintas iniciativas de RSE

Analista de Responsabilidad Social:

- Elaborar el presupuesto anual del departamento y optimizar su uso
- Hacer seguimiento a los mecanismos de medición de RSE
- Elaborar anualmente el reporte de resultados de los indicadores de RSE

Anexo 8. Plan de Inducción para el Personal de Staff

Temas	A cargo	Año 2020				Año 2021				Año 2022			
		Ene	Abr	Jul	Oct	Ene	Abr	Jul	Oct	Ene	Abr	Jul	Oct
Historia, misión, visión, propósito y modelo de negocio.	VP RRHH												
Impacto de Guayakí en las comunidades de Sudamérica	VP RSE	06- Ene	06- Abr	06- Jul	05- Oct	04- Ene	05- Abr	05- Jul	04- Oct	03- Ene	04- Abr	04- Jul	03- Oct
Visita a la planta en California	VP Operaciones												
Visita a Yerba Mate Café	VP Ventas Mkt												

Nota. Elaboración propia, 2019

Anexo 9. Presupuesto de Planillas (en US\$)

Empleados – Staff	Cantidad	Año 2020	Año 2021	Año 2022
VP de Responsabilidad Social	1	156,000	159,120	162,302
Gerente de Responsabilidad Social	1	96,000	97,920	99,878
Analista de RS	1	48,000	48,960	49,939
Total	3	300,000	306,000	312,120

Nota. Elaboración propia, 2019

Empleados – Café	Cantidad	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Administradores	3	162,000	165,240	168,545
Ayudantes	18	475,200	484,704	494,398
Total	21	637,200	649,944	662,943

Nota. Elaboración propia, 2019

Anexo 10. Presupuesto Adicional de Recursos Humanos (en US\$)

Concepto	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)	Cantidad	Precio Total (US\$)
Desarrollo de evaluación de desempeño	2	100	2	101	2	102
Evaluación de encuesta de clima	1	3,500	1	3,535	1	3,570
Programas para colaboradores clave	4	10,000	5	12,750	6	15,606
Cursos virtuales y encuestas sobre la cultura Guayakí	5	2,500	5	2,550	5	2,601
Total		16,100		18,936		21,879

Nota. Elaboración propia, 2019

Anexo 11. Estructura de Deuda y Financiamiento

Se consideran los siguientes gastos como inversión inicial, lo cual será cubierto con financiamiento externo (70 %) y financiamiento propio (30 %).

Inversión Inicial	Año 2020	
	Cantidad	Precio Total (US\$)
Rediseño de la página web	1	2,000
Gastos pagados anticipados	2	20,000
Inventarios iniciales	1	339,132
Intangibles (licencias)	2	13,000
Filmación y Edición de videos (campañías)	1	1,500
Software	12	38,400
Diseño de locales	1	20,000
Remodelación e implementación de locales	4	310,800
Diseño de espacio de puntos de reciclaje	1	10,000
Implementación y puesta en marcha de puntos de reciclaje	4	15,000
Total		769,832

Nota. Elaboración propia, 2019

Se considera una TEA bancaria del 5 % para un periodo de 3 años con amortización constante

PRÉSTAMO	US\$ 230,949.652	30 %
AÑOS	3	
TEA	5 %	
INV. SOCIOS	US\$ 538,882.52	70 %

Cronograma de pagos

Periodo	Cuota	Interés	Amort.	Saldo
0				230,949.65
1	85,252.01	12,194.14	73,057.87	157,891.78
2	85,252.01	8,336.69	76,915.33	80,976.46
3	85,252.01	4,275.56	80,976.46	-

Nota. Elaboración propia, 2019

Cálculo de escudo tributario

	2020	2021	2022
Principal	230,949.65		
Cuota	(85,252.01)	(85,252.01)	(85,252.01)
Amortización	73,057.87	76,915.33	80,976.46
Saldo	230,949.65	157,891.78	80,976.46
Intereses	12,194.14	8,336.69	4,275.56
Escudo tributario	4,633.77	3,167.94	1,624.71
FC Financiamiento	- 80,618.24	- 82,084.07	- 83,627.30

Nota. Elaboración propia, 2020

Anexo 12. Flujo de Caja Proyectado con y sin Implementación de Estrategias

Flujo de caja: sin implementación plan estratégico				
	Año 0	2020	2021	2022
Flujo de Ingresos				
Ingresos por ventas		117,187,500	146,484,375	183,105,469
Total Ingresos		117,187,500	146,484,375	183,105,469
Flujo de Egresos				
Costo de Ventas		39,843,750	49,804,688	62,255,859
Gastos de Administración		8,789,063	10,986,328	13,732,910
Gastos de ventas		22,265,625	27,832,031	34,790,039
Gastos Financieros		-	-	-
Total Egresos		70,898,438	88,623,047	110,778,809
Saldo Neto		46,289,063	57,861,328	72,326,660
Inversión				
IR		17,589,844	21,987,305	27,484,131
Saldo Neto Final		28,699,219	35,874,023	44,842,529

Nota. Elaboración propia, 2020

Flujo de caja: con implementación plan estratégico				
	Año 0	2020	2021	2022
Flujo de Ingresos				
Ingresos por ventas		121,658,370	151,587,795	188,994,381
Total Ingresos		121,658,370	151,587,795	188,994,381
Flujo de Egresos				
Costo de Ventas		41,096,994	51,116,322	63,636,878
Gastos de Administración		9,295,723	11,463,210	14,240,844
Gastos de ventas		22,512,905	28,080,912	35,044,656
Gastos Financieros		12,194	8,337	4,276
Total Egresos		72,917,816	90,668,780	112,926,654
Saldo Neto		48,740,554	60,919,015	76,067,727
Inversión				
IR		18,521,410	23,149,226	28,905,736
Saldo Neto Final		30,219,143	37,769,789	47,161,991

Nota. Elaboración propia, 2020

Anexo 13. Cuadro Integral de Mando

Cuadro integral de mando							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de Resultado	Meta			Iniciativa Estratégica	Responsable
			2020	2021	2022		
Financiera	OF1: Incrementar la rentabilidad de Guayakí	IF1: U.Neta/Ventas (en %)	24.80 %	24.90 %	25 %	Apertura de 3 locales Guayakí Yerba Mate Café Proyectos de publicidad y marketing	Finanzas Marketing
	OC1: Incrementar la satisfacción del cliente	IC1: Medición de satisfacción del cliente mediante encuestas (%)	80 %	82 %	84 %	Campañas de fidelización mediante publicidad	Marketing
Cliente	OC2: Ampliar mercado en California	IC2: Número de locales habilitados	3	0	0	Incremento de locales en California	Operaciones Marketing

Procesos Internos	OP1: Implementar buenas prácticas de Responsabilidad Social	IP1: Reciclaje: Envases recuperados / envases vendidos	30 %	35 %	45 %	Campañas de reciclaje	Responsabilidad social
		IP2: Medición de reconocimiento de Guayakí mediante encuestas	70 %	75 %	80 %	Publicidad sobre acciones de RRSS en los locales y redes sociales	Responsabilidad social
	OP2: Garantizar la calidad de los productos	IP3: % de reclamos	15 %	10 %	5 %	Certificar procesos de los proveedores	Operaciones
	OP3: Asegurar la calidad del proceso de secado	IP4: % de yerba seca desechada por contaminación	10 %	8 %	5 %	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de secado	Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	OA1: Mejorar el clima y satisfacción laboral	IA1: Medición del clima y satisfacción laboral	80 %	82 %	84 %	Brindar reconocimiento a los colaboradores con mejor desempeño	
	OA2: Contar con colaboradores altamente calificados	IA2: Medición del desempeño	85 %	92 %	100 %	Proyectos de capacitación constante	Recursos Humanos
	OA3: Fomentar la cultura de Guayakí en el ADN de cada colaborador	IA3: % de aprobados en cursos dictados sobre la cultura de Guayakí	85 %	90 %	95 %	Establecer programas de responsabilidad social para fomentar la cultura de Guayakí	

Nota. Elaboración propia, 2019

Anexo 14. Presupuesto de Ventas (en US\$)

Producto	2019		2020		2021	
	Botellas 480ml	Latas 458ml	Botellas 480ml	Latas 458ml	Botellas 480ml	Latas 458ml
Precio de ventas (unitario)	US\$ 4.50	US\$ 4.00	US\$ 4.50	US\$ 4.00	US\$ 4.50	US\$ 4.00
Ventas planeadas (unidades)	7,680	11,520	8,640	12,960	9,600	14,400
Subtotales	US\$ 34,560.00	US\$ 46,080.00	US\$ 38,880.00	US\$ 51,840.00	US\$ 43,200.00	US\$ 57,600.00
Total	US\$ 80,640		US\$ 90,720		US\$ 100,800	

Nota. Elaboración propia, 2019