



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUAYAKÍ”

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

Presentado por

Sra. María José Cipriani Augusto

Sr. Ovid Jorge Loa Gutiérrez

Sr. Gianfranco Sambuceti Adawi

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Lima, agosto de 2021

Dedicatoria

A mis padres, porque gracias a su apoyo incondicional y constante han hecho posible que pueda concluir mis estudios de maestría en la Universidad del Pacífico. A Carla, mi compañera de vida, y a mi menor hija Luciana, que hoy son el principal motivo para darlo todo. A mis amigos Daniel, Antonio y Humberto.

Jorge

A mi papá, por impulsarme a dar lo mejor de mí y siempre con la mejor actitud. A mi mamá, por enseñarme el valor de la resiliencia, yo soy fuerte y constante gracias a ella. A mi esposo, porque sin él no habría recorrido el camino de esta maestría de una manera tan divertida y a la vez complementándonos en un ámbito completamente nuevo para los dos; y porque al culminarla nos dejó el mejor regalo que pudimos esperar, nuestro motor y motivo: Giacomo. Y principalmente a Dios, gracias Señor porque cada amanecida, cada aprendizaje, cada sacrificio, te lo ofrecimos a ti.

María José

Este trabajo se lo dedico a mis papás y hermanos, por apoyarme siempre en todas mis decisiones. A mi esposa, que me ayuda a ser una mejor persona cada día. A los profesores de la maestría, que me formaron con los conocimientos y las actitudes necesarias para afrontar esta vida.

Gianfranco

Resumen ejecutivo

Guayakí es una compañía constituida el año 1996 en Estados Unidos por dos compañeros de universidad –a los que se sumaron, con el tiempo, tres socios más–, que tuvieron el propósito de establecer una compañía con fines de responsabilidad social y que hoy, después de 24 años, han logrado llevar a un nivel de reconocimiento importante en la región por tener un impacto positivo en la rentabilidad, gestión de responsabilidad social y del medio ambiente.

Las operaciones de Guayakí se han desarrollado en ciudades donde la concientización de la población es sesgada hacia una buena alimentación y es tendencia el consumo de productos naturales; en ese sentido, la compañía encontró nichos de mercado en la costa oeste de Estados Unidos para comercializar el producto, además de aprovechar la tendencia de la publicidad por el cuidado de la salud. Esa fortaleza se ha incrementado considerablemente, llevando a la compañía a un nivel de ventas de USD 50 millones.

El impacto positivo como empresa tipo B, tiene como estrategia: el cuidado del ecosistema de las zonas agrícolas donde se cultiva la yerba mate, manteniendo el cultivo bajo sombra, lo que significa que no se tiene que talar el bosque nativo comprometido donde se encuentra el crecimiento de la yerba mate, sin embargo, esta condición significa que el rendimiento va a ser 40% más lento que el que se da con el cultivo tradicional, pero conserva la biodiversidad, dándole al producto un mayor reconocimiento. Según el informe de sostenibilidad del 2019, la compañía la logrado conservar 174.000 acres de bosques nativos protegidos y que además representa un incremento del 20% con respecto del año anterior y donde se han podido conservar más de 400 especies de flora y fauna (Guayakí 2020).

Con este modelo de negocio también se ha logrado tener un equilibrio positivo entre las comunidades productoras de yerba mate, incrementándose estas y generando un compromiso positivo para el desarrollo de la compañía y la sociedad. Según el último informe de sostenibilidad, 1190 familias se han visto beneficiadas con los cultivos de yerba mate (Guayakí 2020).

El proceso productivo inicia en los lugares donde se cosecha la materia prima, lugar donde se desarrolla el secado y triturado de la yerba mate, este proceso es muy importante porque debe cumplir los estándares que requiere el producto para comercializarse en Norteamérica; seguidamente, la materia prima es enviada a los países de comercialización para continuar los procesos de procesamiento, envasado y colocación en los puntos de venta.

Hoy, la compañía tiene el objetivo de duplicar las ventas en los próximos 3 años, y para ello se tienen que elaborar estrategias, teniendo en cuenta que se tiene una competencia directa de bebidas energizantes que ya tienen un público objetivo fidelizado, lo que podría ser un obstáculo para el crecimiento en este sector. El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo del plan estratégico para los años 2019-2021, teniendo en cuenta que se tiene que mantener la propuesta de valor de empresa tipo B, fortaleciéndola y generando mayor compromiso de parte de los consumidores.

Para lograr nuestro objetivo hemos analizado el entorno externo e interno, a fin de determinar las oportunidades, amenazas y el entorno competitivo en el que se desarrolla la bebida Guayakí. Una vez determinado el marco en el que se desarrolla el negocio, hemos utilizado herramientas como; FODA, FODA Cruzado y priorización de estrategias, que nos ayudaron a encontrar el alineamiento entre objetivos y estrategias, determinando finalmente las siguientes 04 estrategias:

- Explotar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos.
- Dar a conocer la calidad de la yerba mate Guayakí
- Posicionarse en el *Top of Mind* de productos energéticos orgánicos
- Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores.

En función a estas 04 estrategias, hemos desarrollado nuestros planes funcionales de *marketing*, recursos humanos, operaciones, responsabilidad social y finanzas, considerando objetivos e indicadores de medición en el periodo y que se respalda por la viabilidad de nuestro análisis financiero.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Descripción de la empresa	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Perfil estratégico de la empresa.....	1
1.3 Descripción de la industria y grupos estratégicos.....	2
1.4 Identificación del problema.....	5
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	6
1. Análisis del entorno general (PESTEGl)	8
1.1 Entorno político	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno sociocultural	10
1.4 Entorno tecnológico	10
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno global.....	12
1.7 Entorno legal.....	12
1.8 Conclusiones del entorno general.....	12
2. Análisis del entorno competitivo.....	13
2.1. Análisis del microentorno	13
2.2 Análisis interno	20
2.3 Grupos de interés	24
2.4 Análisis VRIO.....	26
2.5 Estudio de mercado.....	28
Capítulo III. Plan estratégico	29
1. Identidad Guayakí.....	29
1.1 Visión.....	29
1.2 Misión.....	29
1.3 Valores.....	31
2. Objetivos estratégicos	31

2.1Objetivos de supervivencia	31
2.2Crecimiento.....	32
2.3Objetivo de utilidad.....	33
3. Análisis FODA	34
3.1Fortalezas.....	34
3.2Debilidades.....	35
3.3Oportunidades.....	35
3.4Amenazas.....	35
3.5Conclusiones.....	35
4. Formulación de la estrategia	36
4.1Estrategias FO.....	36
4.2Estrategias FA.....	37
4.3Estrategias DO.....	37
4.4Estrategias DA.....	37
4.5Conclusiones.....	37
5. Plan estratégico	37
 Capítulo IV. Desarrollo de los planes funcionales	 40
1. Plan de <i>Marketing</i>	40
1.1Segmentación.....	40
1.2Posicionamiento.....	40
1.3Las 4P.....	41
1.4Problema principal	42
1.5Problemas secundarios	42
1.6Objetivos de <i>marketing</i>	42
1.7Presupuesto del plan de <i>Marketing</i>	44
2. Plan de Recursos Humanos	45
2.1Gestión de la diversidad	46
2.2Reclutamiento y selección.....	46
2.3Formación y desarrollo	47
2.4Premiar el desempeño	48
3. Plan de Operaciones.....	50
3.1Proceso productivo de yerba mate.....	50
3.2Enfoque en producto	51
3.3Gestión de la Calidad Total.....	52

3.4Mejora continua aplicada a Guayaki	52
3.5Control estadístico de procesos	53
3.6Estrategia de la cadena de suministro.....	54
3.7Desarrollo de proveedores.....	55
4. Plan de Responsabilidad Social.....	56
4.114 principios de la Responsabilidad Social	56
4.2Propuesta.....	59
4.3Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social.....	60
5. Plan de Finanzas	60
5.1Costo promedio ponderado de capital.....	61
5.2Flujo de Caja.....	61
5.3Análisis del flujo de caja.....	62
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones.....	63
1. Recomendaciones	63
Bibliografía.....	64
Anexos.....	70
Notas biográficas.....	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PESTEGL	6
Tabla 2.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 3.	Poder de negociación de los clientes	14
Tabla 4.	Amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	15
Tabla 6.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	16
Tabla 7.	Lista de recursos de Guayakí	26
Tabla 8.	Lista de capacidades de Guayakí	26
Tabla 9.	Lista de competencias de Guayakí	27
Tabla 10.	Bases para la misión de Guayakí.....	30
Tabla 11.	Análisis FODA	34
Tabla 12.	FODA cruzado.....	36
Tabla 13.	Priorización de estrategias	38
Tabla 14.	Matriz de planes funcionales.....	39
Tabla 15.	Estrategia de <i>Marketing</i>	43
Tabla 16.	Presupuesto del plan de <i>Marketing</i>	44
Tabla 17.	Estrategia de Recursos Humanos	49
Tabla 18.	Presupuesto de Recursos Humanos	49
Tabla 19.	Estrategia de Operaciones	55
Tabla 20.	Presupuesto de Operaciones.....	56
Tabla 21.	Estrategia de Responsabilidad Social.....	59
Tabla 22.	Presupuesto de Responsabilidad Social	60
Tabla 23.	Flujo de caja.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Consumo anual de bebidas no alcohólicas en todo el mundo desde 2011 hasta 2021 (en miles de millones de litros).....	3
Gráfico 2.	Consumo per cápita de refrescos en los Estados Unidos de 2010 a 2018.....	3
Gráfico 3.	Valor del mercado de las bebidas elaboradas a base de plantas a nivel mundial desde 2017 hasta 2023 (en millones de dólares).....	4
Gráfico 4.	Crecimiento anual del producto bruto interno de los Estados Unidos de 1990 a 2018.....	8
Gráfico 5.	Valor de venta de bebidas enlatadas en Estados Unidos en 2018.....	9
Gráfico 6.	Clasificación por edad de estadounidenses que prefieren comprar productos orgánicos.....	11
Gráfico 7.	Las 5 fuerzas de Porter.....	13
Gráfico 8.	Áreas de oportunidad.....	19
Gráfico 9.	Cadena de valor industrial.....	20
Gráfico 10.	Nivel de influencia de agentes externos.....	25
Gráfico 11.	Análisis VRIO.....	27
Gráfico 12.	Objetivo estratégico de crecimiento.....	33
Gráfico 13.	Relación entre los planes funcionales de una empresa.....	45
Gráfico 14.	Plan de recursos humanos.....	45
Gráfico 15.	Contenido de la capacitación al personal.....	47
Gráfico 16.	Esquema de incentivos.....	48
Gráfico 17.	Proceso de cultivo de la yerba mate.....	50
Gráfico 18.	Enfoques operativos.....	51
Gráfico 19.	Ciclo PDCA.....	52
Gráfico 20.	Proceso de elaboración yerba mate.....	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Conceptos	71
Anexo 2.	Entrevista a profundidad – guía de pautas.....	72

Capítulo I. Introducción

1. Descripción de la empresa

1.1 Consideraciones generales

Guayakí es una empresa estadounidense fundada por cinco socios (ideaba por dos, en un inicio), Alex Pryor, David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr en el año 1996.

El objetivo principal de esta empresa era generar un negocio a partir de la siembra de la yerba mate, reemplazando el café como bebida energizante por naturaleza, pero con un diferencial importante, que era la metodología de sembrado la cual, al generarse en zonas específicas bajo sombra, protegía el medio ambiente evitando la tala de árboles. De esta manera, se generaba un buen negocio protegiendo el medio ambiente y aportando al bienestar de las comunidades productoras.

En 1997 empiezan a trabajar como “Guayakí Sustainable Rainforest Products” en California, y en el 2005 se constituyen en Argentina como “Guayakí Latin America”.

Buscaban productores que quisieran trabajar bajo la modalidad de sembrado bajo sombra, asegurándoles la compra de su cosecha a un mejor precio que el mercado; poco a poco crearon lazos de confianza con los productores, punto clave para la generación sostenible de este negocio.

En el año 1998, las ventas fueron de USD 40.000; para el año 2002 las ventas llegaron a USD 2,1 millones; luego en el 2003 las ventas caen notoriamente, lo que los llevó a, además de reducir algunos costos, a reinventarse. Es en ese entonces donde deciden pasar de la yerba mate como infusión típica a crear la bebida energizante hecha de yerba mate, embotellada y lista para beber. En el 2008, luego de varios cambios las ventas, vuelven a ascender y Guayakí llega a niveles de ventas de USD 11,8 millones. En este año, Guayakí abre en su planta baja un café donde se podía tomar la “bebida estrella”, pero además se podía almorzar, desayunar, etc.

En el año 2014 aumentaron sus ventas crecían de manera sostenida, llegando a USD 27MM (millones) con 25% de crecimiento anual, manteniendo su filosofía y metodología de sembrado para sombra; para ese entonces sus productos se vendían en más de 15.000 puntos entre EE. UU. y Canadá.

1.2 Perfil estratégico de la empresa

Guayakí se concibió desde sus inicios como un negocio híbrido, buscando satisfacer una necesidad, la cual era conseguir una bebida energética más natural y saludable que el café, ya que muchas personas por temas de salud no pueden consumirlo. Con esta necesidad, vieron la

oportunidad de introducir y masificar el consumo de la yerba mate en Estados Unidos. Sin embargo, su perfil fue bien claro desde sus inicios, ellos querían desarrollar la mejor yerba mate orgánica, por lo cual trabajaron muy de cerca con las comunidades campesinas, tanto así, que Alex se mudó a América del Sur, para estar más cerca de ellos. De esta manera, los volvieron parte de la cadena de valor de Guayakí, volviéndolos socios estratégicos clave para conseguir una marca diferencial en todo sentido, que aportara en valor nutricional y de la mejor calidad que se pudiera conseguir en el mercado.

Sin embargo, para Guayakí no todo era “dinero”; les interesaba mucho dejar un impacto positivo en el medio ambiente; es por eso que decidieron convertirse en una empresa de carbono neutral, creando conciencia en todos sus *stakeholders* sobre la conservación del medio ambiente y sobre la importancia de este para una mejor calidad de vida y hacerlo sostenible en el tiempo; al crear conciencia de esta manera, no solo lograron que muchas comunidades tengan una mejor calidad de vida y estén más educadas, sino que además aportaron con la generación de muchos puestos de trabajos responsables.

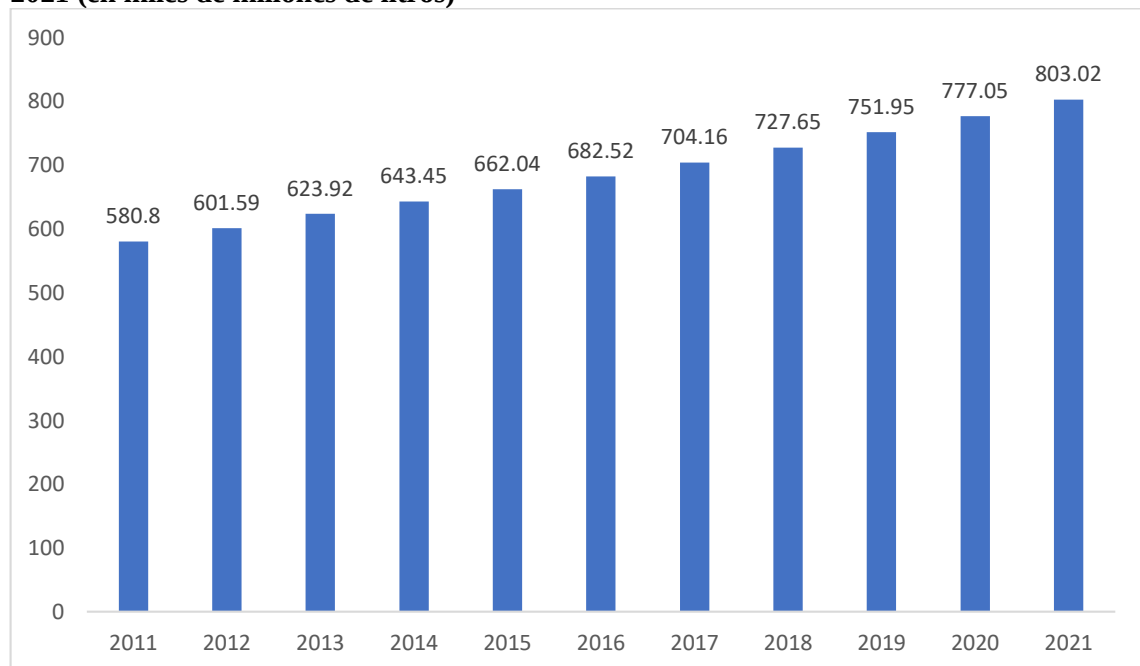
La clave de Guayakí, y quizá parte de su problema, es encontrar el balance ideal entre el *profit* y el *non profit*, obteniendo un negocio híbrido por excelencia.

1.3 Descripción de la industria y grupos estratégicos

Para poder entender los retos a los que se enfrenta Guayaki es necesario identificar la industria a la que pertenece y cómo se comportan los grupos estratégicos. Guayakí se encuentra dentro del sector de producción y manufactura, donde compite dentro de la industria de bebidas envasadas no alcohólicas, NAICS 312111¹. Esta industria viene creciendo desde el 2011 a un ritmo sostenido de 3,28% y se prevé que este crecimiento se prolongue por lo menos hasta el 2021, pasando de un consumo a nivel mundial de 580,8 millardos de litros en el 2011 a un consumo de 803,02 millardos de litros.

¹ North American Industry Classification System - <https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?input=312111&search=2017+NAICS+Search&search=2017>.

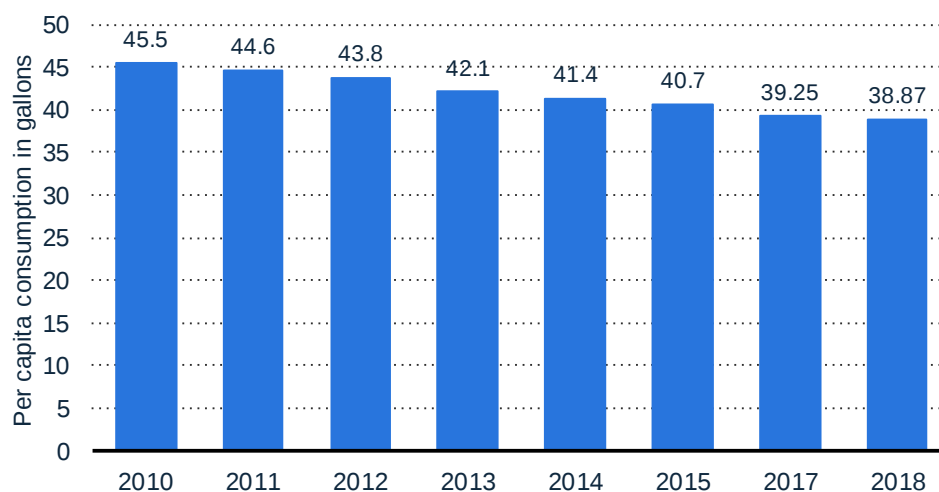
Gráfico 1. Consumo anual de bebidas no alcohólicas en todo el mundo desde 2011 hasta 2021 (en miles de millones de litros)²



Fuente: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/724438/non-alcoholic-beverage-consumption-worldwide/>

Por otro lado, tenemos que uno los mercados que más mueve la aguja en la industria es el mercado de las bebidas carbonatadas, que, al contrario, del comportamiento de la industria, este mercado se encuentra a la baja desde el 2010.

Gráfico 2. Consumo per cápita de refrescos en los Estados Unidos de 2010 a 2018



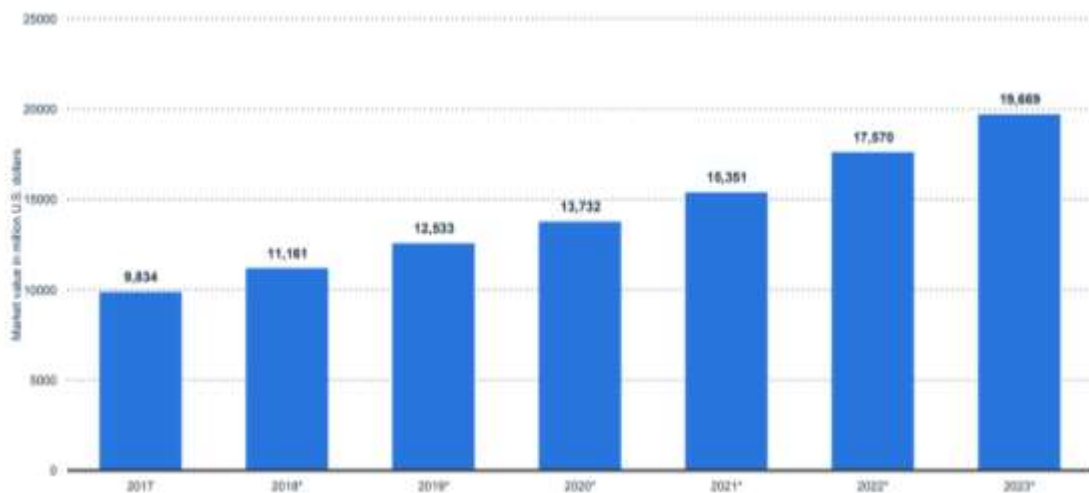
Fuente: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/306836/us-per-capita-consumption-of-soft-drinks/>

² Este cronograma muestra el consumo anual de bebidas no alcohólicas en todo el mundo de 2011 a 2016 y el consumo previsto de bebidas no alcohólicas de 2017 a 2021. En 2016, el consumo anual de bebidas no alcohólicas en todo el mundo ascendió a aproximadamente 682,52 millones de litros y se espera que alcance los 803,02 millones de litros para 2021.

El consumo de refrescos en los EE. UU. volvió a reducirse por decimotercer año consecutivo en 2018 a 38,87 galones por persona. Desde el pico de 53 galones en 2000, el consumo per cápita ha disminuido un 25%. EE. UU. todavía tiene algunas de las tasas de consumo más altas del mundo, con más del 50 por ciento de los encuestados de una encuesta internacional reciente que afirma que consumieron refrescos al menos varias veces en una semana, si no todos los días.

Con esta información podemos concluir que el crecimiento de la industria viene dado por bebidas más naturales como el agua (bebida natural por excelencia), jugos de frutas y vegetales y bebidas a base de plantas. Justo en este último sector es donde compite Guayakí directamente, en el mercado de bebidas energizantes orgánicas. Y se espera, según un estudio de Statista, que este mercado crezca un 76% su volumen de ventas para el 2023.

Gráfico 3. Valor del mercado de las bebidas elaboradas a base de plantas a nivel mundial desde 2017 hasta 2023 (en millones de dólares)



Fuente: <https://www.statista.com/statistics/948450/plant-based-beverages-market-value-worldwide/>

Igualmente es importante resaltar que este es un mercado fragmentado, con más de 20 marcas compitiendo solo en los EE.UU. Y con estas proyecciones, lo más probable es que el número de competidores aumente.

Finalmente, en el *Natural Products Expo West 2019* se muestra cómo se está moviendo y hacia dónde se dirige la industria, indicando cuáles serán las cualidades de productos que liderarán su crecimiento; dentro de los cuales tenemos las bebidas elaboradas a base de plantas y empresas que promueven el desarrollo sostenible y lo implementan como una forma de vida

Con esta información de la industria y el mercado en que participa Guayakí podemos concluir, que es un ambiente bastante dinámico y en expansión, con participantes que se están concentrando en satisfacer nichos específicos en la demanda. Sin embargo, Guayakí presenta un producto atractivo para el público, el cual por lo antes mencionado tiene muy buen futuro.

1.4 Identificación del problema

La empresa se enfrenta a una disyuntiva ya que para llegar a los niveles de crecimiento que se propusieron deben sacrificar su principal razón de ser, que es la de generar negocio a través del cuidado del medio ambiente; dejando este punto tan importante de lado, no solo perderían su esencia sino sobre todo su característica diferencial en el mercado.

Por otro lado, decidir no crecer y mantenerse, por lo antes mencionado, abre paso a nuevos competidores lo cual podría perjudicarlos ampliamente, incluso llevarlos a la quiebra; lo cual también impactaría en su objetivo y razón de ser, pues dejarían sin trabajo a muchas comunidades campesinas y, además, claro está, al no existir no tendrían posibilidad de contribuir al cuidado del medio ambiente.

Por lo tanto, en el siguiente trabajo de investigación realizaremos un análisis situacional que abarque todos los entornos de Guayakí, el entorno general, entorno competitivo y el interno. De esta forma generaremos valor para Guayakí mediante el desarrollo de un plan estratégico y objetivos en las distintas áreas, para así lograr la idea de Alex Pryor: *No se trata de crear la mejor empresa del mundo, sino de crear la mejor empresa para el mundo.*

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

Tabla 1. Análisis PESTEGL

Políticos				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
Conflicto entre Republicanos y Demócratas	Negativo: Crea un ambiente de inestabilidad, la gente reduce su gasto	Negativo: La gente puede preferir consumir bebidas más baratas para ahorrar	Amenaza	https://gestion.pe/mundo/eeuu/pelea-trump-democratas-cierre-posibles-escenarios-253125
Promoción de la yerba mate en EE. UU:	Positivo: Llega como una opción más entre las bebidas energizantes	Positivo: Esto beneficiará a todos los productos con base en la yerba mate, como Guayakí	Oportunidad	http://www.sayyestomate.com/health-benefits
Presidente Donald Trump mediático	Genera inestabilidad con las decisiones políticas de Estado	Negativo: Se pueden perder los acuerdos del tratado de libre comercio, y la yerba mate viene de América Latina	Amenaza	https://elpais.com/internacional/2017/01/23/estados_unidos/1485184656_242993.html
Los organismos no gubernamentales	Puede ser negativo o positivo, dependiendo de la orientación de sus intereses	Positivo: Guayakí está alineado con las políticas de las ONG y tiene el respaldo de la comercialización del producto	Oportunidad	https://www.greenpeace.org/international/tag/food/
Económicos				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
Guerra Comercial EE. UU. - China	Negativo: China ha subido los impuestos a productos provenientes de EE. UU.	Negativo: China ha subido los impuestos a productos de EE. UU., por lo tanto, dificulta la penetración de Guayakí en este mercado	Amenaza	https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44735016
Sector muy atomizado y con mucha competencia	Positivo: Al existir muchos competidores, los precios bajan beneficiando al consumidor final	Negativo: Al tener una industria muy atomizada, es muy complicado diferenciarla	Amenaza	http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/
Estados Unidos es un país con una de las economías más grandes del mundo, con un PBI Nominal de 20.512 billones y 62.507 per cápita	Tiene un alto de nivel de desarrollo económico y oportunidades de expansión	Tiene un impacto positivo ya que nos permite planificar niveles de expansión	Oportunidad	https://gestion.pe/economia/economias-grandes-mundo-2018-232078
Sociales				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
Índice de desempleo cae en EE. UU. a su nivel más bajo en 40 años	Positivo: Mayor poder adquisitivo significa mayor consumo	Positivo: La gente tiene mayor poder adquisitivo para comprar bebidas energizantes orgánicas	Oportunidad	https://cnnespanol.cnn.com/2018/10/05/la-tasa-de-desempleo-en-ee-uu-cae-a-su-minimo-en-49-anos/
Consumidor cada vez más informado nutricionalmente	Positivo: La gente preferirá consumir Guayakí como opción de bebida energizante y orgánica	Positivo: La gente tiene mayor poder adquisitivo para comprar bebidas energizantes orgánicas	Oportunidad	Las 10 principales tendencias globales de consumo 2019 - Euromonitor International
Los jóvenes como gran mercado en la industria del consumo	Negativo: Obligan a la industria a estar en constante innovación para mantener contentos a todos los consumidores	Positivo: Guayakí está dirigido básicamente al mercado joven	Oportunidad	Las 10 principales tendencias globales de consumo 2019 - Euromonitor International
Estados Unidos es un país altamente influyente	Tiene un impacto positivo porque todo el mundo sigue el comportamiento de los consumidores norteamericanos	Impacto positivo porque Guayakí ya tiene ventas posicionadas en este mercado y es vitrina para el mundo	Oportunidad	https://www.lavoz.com.ar/noticias/mundo/eeuu-todavia-ejerce-enorme-influencia-todo-mundo

Tecnológicos				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
Tecnologías de cultivo controlado	Positivo: El desarrollo tecnológico ha llegado a recrear las condiciones de la naturaleza en ambientes controlados para la optimización de siembra de productos agrícolas	Positivo: Guayakí podría utilizar esta tecnología para aumentar sus materias primas acelerando el proceso de cosecha	Oportunidad	https://www.revistapanorama.com/ambiente-controlado-nueva-revolucion-agricola/
Desarrollo de Internet y el e-commerce	Positivo: Permite comunicar los productos y llegar a mercados que antes podían ser imposibles	Positivo: Permitiría que Guayakí llegase a mercados segmentados según sus preferencias	Oportunidad	https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/2173966732/DE952014CA084757PQ/8?accountid=41232 https://www.ipsos.com/es-pe/volver-al-futuro-la-reinvencion-del-comportamiento-del-shopper
Big data para poder entender las preferencias del consumidor	Positivo: Pueden entender cuáles son los aspectos que los consumidores más valoran y valorarán de los productos	Positivo: Al ser la yerba mate relativamente nueva en EE. UU., Guayakí puede determinar cómo van las preferencias de sus clientes y lanzar productos acorde a sus necesidades	Oportunidad	https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1614637898/fulltextPDF/50AB2D8E48914073PQ/4?accountid=41232
El poder de las redes sociales para realizar mala publicidad	Negativo: Una mala publicidad en redes sociales se hace viral y lo puede ver todo el mundo al instante	Negativo: Cualquier incongruencia entre la propuesta de valor de Guayakí como empresa ecorresponsable y sus operaciones puede ser utilizado por algún consumidor como mala publicidad afectando a la empresa	Amenaza	https://www.merca20.com/el-poder-de-las-redes-sociales-en-cifras-irrefutables/
Ecológicos				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
EE. UU. se retira del acuerdo de París		Negativo: Mensaje claro desde el Gobierno que EE. UU. no apoya a empresas con responsabilidad medioambiental	Amenaza	https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40124921
Poder de las ONG ambientalistas	Negativo: Ya que estas ONG obligan a las empresas a cambiar sus prácticas por una mayor sostenibilidad y cambiar sus productos para que sean más saludables	Positivo: Estas ONG están en línea con la visión y misión de la empresa, por lo que promueven las bebidas como Guayakí	Oportunidad	https://www.foei.org/es/noticias/amigos-de-la-tierra-argentina-stop-harvard-recorrido-por-la-provincia-de-corrientes-y-testimonios-de-los-pobladores-afectados-por-los-monocultivos-forestales
Globales				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
Guayakí se creó para satisfacer el gusto de los estadounidenses		Negativo: A nivel global, todas las personas tienen diferentes gustos, en el caso de las bebidas, tienen bastante oferta	Amenaza	Márquez, Reficco y Berger (2010).
Penetración de otras yerbas oriundas	Positivo: Promueve el sector de bebidas energéticas orgánicas	Negativo: Significa mayor competencia; algunas con propiedades similares a la yerba mate	Amenaza	https://www.revistavirtualpro.com/noticias/las-bebidas-naturales-se-toman-el-mercado
Legales				
Factor	Impacto en la Industria	Impacto en Guayakí	Efecto en Guayakí	Fuente
EE. UU. no permite el uso de mate de coca		Positivo: Legalmente se está prohibiendo la entrada de una yerba que tiene cualidades parecidas al mate	Oportunidad	http://www.undrugcontrol.info/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/item/1070-los-eeuu-dan-pasos-para-bloquear-la-solicitud-de-bolivia-de-eliminar-la-prohibicion-de-la-onu-del-masticado-de-la-hoja-de-coca
Legalización de la marihuana en 08 estados de EE. UU.	Genera un impacto positivo en el segmento de consumidores de productos naturales	Positivo: Da la posibilidad a Guayakí de incrementar el nivel de ventas en estos mercados	Oportunidad	https://gestion.pe/tendencias/estados-unidos-son-8-estados-marihuana-legal-224066

Fuente: Elaboración propia 2020.

1. Análisis del entorno general (PESTEGL)

Las operaciones de Guayaki están relacionadas a dos entornos, primero el norteamericano, que es donde se realiza la fase productiva y actividad comercial, por lo tanto, se debe tener especial cuidado a las variables del entorno que podrían llevarnos a replantear la estrategia para estos dos frentes. Por otro lado, una actividad principal del modelo de negocio de Guayaki es la logística de entrada y responde a la importación de la yerba mate a los Estados Unidos, en consecuencia, también es importante tener en cuenta las variables que podrían afectar las operaciones de la compañía.

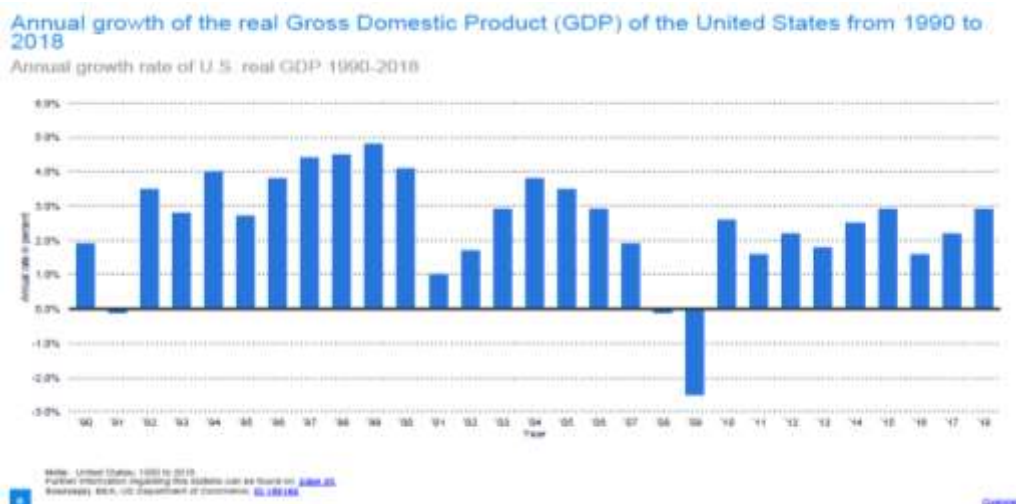
1.1 Entorno político

El panorama político en el que se desarrolla Guayakí podría ser variable por las decisiones del actual presidente de los Estados Unidos, lo que en cierta forma puede generar una inestabilidad en las empresas, sobre todo, las que tienen relaciones con países sudamericanos por el tratado de libre comercio como es el caso de Guayakí por la importación de la yerba mate. También se tiene la influencia de los organismos no gubernamentales, que puede afectar a Guayaki dependiendo de los intereses, en este aspecto el impacto podría ser positivo y representaría una oportunidad para la compañía.

1.2 Entorno económico

La economía en los Estados Unidos ha tenido un incremento de 2,9% en referencia al 2017, y se posiciona como un mercado importante en el sector

Gráfico 4. Crecimiento anual del producto bruto interno de los Estados Unidos de 1990 a 2018



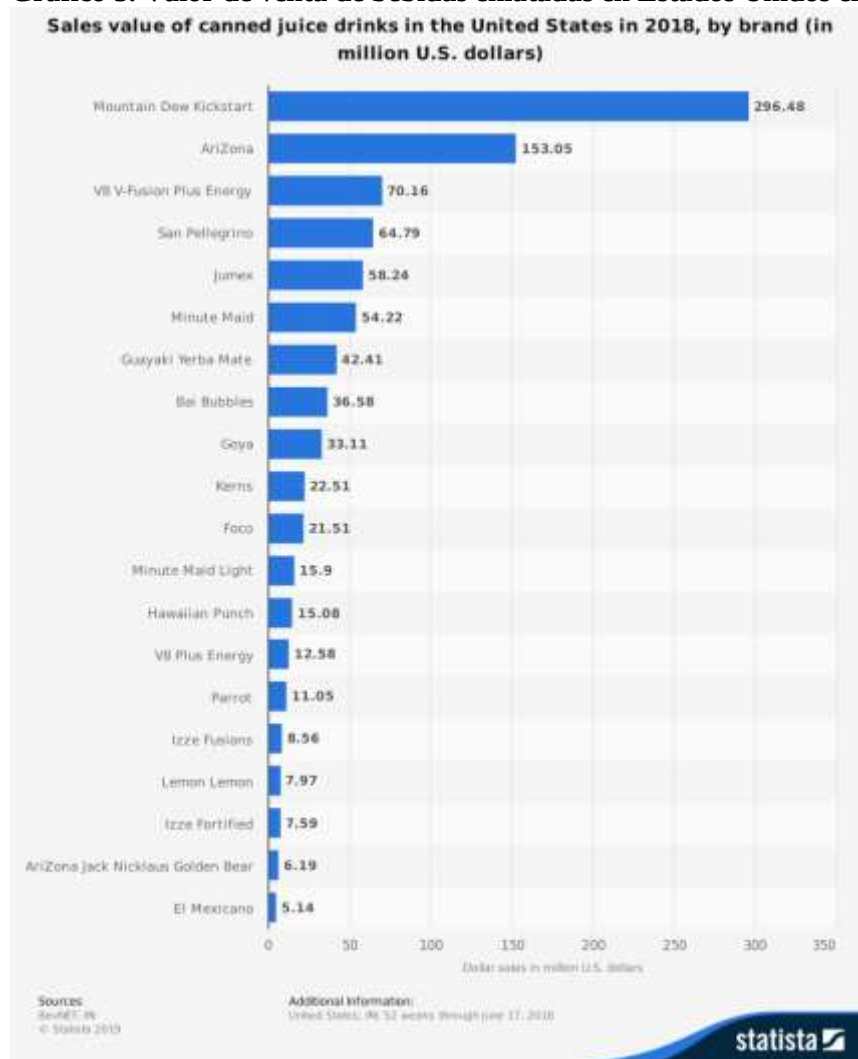
Fuente: <https://www.statista.com/statistics/188165/annual-gdp-growth-of-the-united-states-since-1990/>

El entorno económico se muestra favorable teniendo en cuenta el nivel de ventas de Guayakí el 2018 que alcanzaron 42,41 millones de dólares³ en el sector de bebidas energizantes. Esto nos representa una oportunidad de posicionamiento e incremento de ventas

También es importante mencionar que la industria es fragmentada por lo tanto existe mucha competencia lo que lleva a Guayakí a generar estrategias de diferenciación.

A continuación, tenemos un cuadro comparativo del nivel de ventas de bebidas energizantes el 2018

Gráfico 5. Valor de venta de bebidas enlatadas en Estados Unidos en 2018



Fuente: <https://www.statista.com/statistics/671607/dollar-sales-canned-juice-drinks-us-by-brand/>

³ Sales value of canned juice drinks in the United States in 2018, by brand (in million U.S. dollars). In Statista - The Statistics Portal. Retrieved March 18, 2019, from <https://www.statista.com/statistics/671607/dollar-sales-canned-juice-drinks-us-by-brand/>

1.3 Entorno sociocultural

La tasa de crecimiento de los Estados Unidos se incrementó en 0,713% el 2017⁴, con una población de 327,2 millones de habitantes.

Guayakí está dirigido a jóvenes que tienen una gran influencia por los productos naturales y sostenibles para el planeta, definitivamente hoy existe una tendencia que favorece la propuesta de valor de Guayakí, siendo esta una fortaleza a explotar. Es importante tener en cuenta que hoy el consumidor norteamericano está informado sobre la industria alimentaria y las decisiones tienen un sesgo basado en la información nutricional, lo cual implica una tendencia a la alza en las ventas en las costas oeste de Estados Unidos.

Estados Unidos tiene un sector bastante marcado por el consumo sano, natural y sostenible, teniendo cadenas de tiendas de consumo en todo el país como Trade Joe's, Whole Foods que permiten que Guayakí pueda llegar al público en general con una propuesta de valor alineada con el canal de ventas.

Otro factor importante a tener en cuenta, es que Estados Unidos es un país altamente influyente y los jóvenes son susceptibles a incorporar las tendencias del mercado, lo cual también es favorable para Guayakí y representa una oportunidad para la industria.

1.4 Entorno tecnológico

Hoy la tecnología nos permite buscar mejores prácticas en los cultivos controlados para la optimización de siembra de los productos agrícolas, buscando ser más eficientes en todo el proceso, es por ello que Guayakí tiene una oportunidad de involucrar las tecnologías de información en su cadena de sembrado, cosecha y producción, lo que es favorable para la industria y nos representa una oportunidad.

También las tecnologías de información cumplen un rol importante en el *e-commerce* y las comunicaciones, pudiendo ser utilizados para llegar a los mercados que aún no han sido explotados, dirigir las campañas publicitarias para el segmento de consumo, sobre todo por las redes sociales donde la comunicación se “viraliza” en cuestión de minutos a nivel global. En este aspecto nos representa un entorno favorable y una gran oportunidad de dar a conocer el producto y sus ventajas, sin embargo, es importante tener en cuenta que el manejo de las redes sociales

⁴ https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2017&locations=US&start=1960&view=map&year=2017&year_high_desc=true

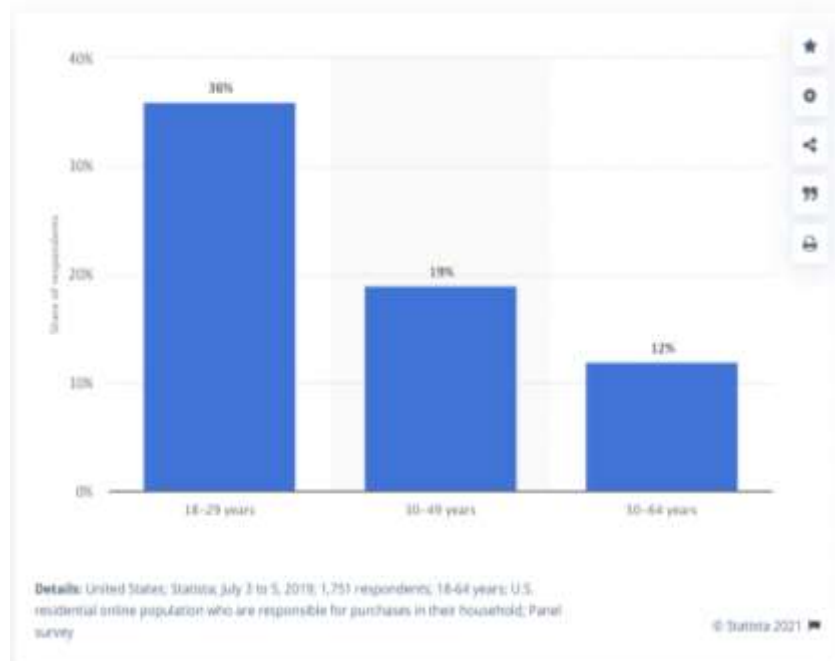
también puede ser contraproducente si el producto no cumple con las expectativas del consumidor.

1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico nos muestra una tendencia por cuidar el medio ambiente, consumir productos naturales que cada vez tiene más adeptos en el mercado norteamericano y que además están en condiciones de pagar más por los productos ecológicos. A continuación, tenemos datos porcentuales de proporción de norteamericanos que prefieren comprar productos alimenticios orgánicos el 2018 por edades, se puede apreciar que existe una tendencia por los más jóvenes, esto responde a que a mediados de la década de 1990 las escuelas incorporaron prácticas del cuidado del medio ambiente, creando una conciencia del cuidado del planeta. Por lo que hoy son los jóvenes los que consumen los productos *ecofriendly*.

Esta fortaleza representa para Guayakí una oportunidad de continuar su propuesta de expansión y es favorable para el mercado.

Gráfico 6. Clasificación por edad de estadounidenses que prefieren comprar productos orgánicos



Fuente: <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/228377/people-who-buy-organic-food/>.

Esta estadística muestra la proporción de estadounidenses que prefirieron comprar productos alimenticios orgánicos en 2019, por edad. En ese año, alrededor del 36 por ciento de los encuestados de 18 a 29 años declararon que preferían o (casi) solo compraban productos alimenticios orgánicos.

Por otro lado, en junio de 2017, el presidente de los Estados Unidos, anuncia que su país se retira del Acuerdo de París lo que genera gran impacto a nivel mundial y es negativo para la industria, este aspecto impacta directamente a la industria porque el mercado internacional no vea a los Estados Unidos como un país referente en este aspecto importante.

1.6 Entorno global

A nivel global, se tiene una tendencia por el cuidado del planeta y consumo de productos orgánicos, naturales y sostenibles con el medio ambiente, en este sentido, Guayakí tiene gran oportunidad de ganar terreno a nivel mundial y de expandir sus fronteras comerciales. Uno de los mercados que está ganando terreno es el europeo y además el sector deportivo que también está teniendo opciones de energizantes naturales, como lo tienen hoy *Red Bull* con su versión sin azúcar que va a favor de la salud.

Se tiene una diversidad de productos naturales energizantes que se comercializan a nivel mundial, lo que significa un aspecto favorable y oportunidad para Guayakí.

1.7 Entorno legal

Analizando el entorno legal de Guayakí, podemos encontrar que tienen restricciones en el ingreso del mate de coca, lo que representa para Guayakí un aspecto favorable porque los beneficios son los mismos, de existir la opción del ingreso de la hoja de coca representaría una amenaza a la compañía.

Un aspecto importante, es que se ha legalizado la marihuana para uso medicinal en 29 de 50 estados, lo que significa que cada vez la población se pone la camiseta verde y es favorable para Guayakí.

1.8 Conclusiones del entorno general

Podemos concluir que Guayakí, tiene un entorno favorable y oportunidad para la expansión de los productos, involucrando las tecnologías de información y dirigiendo la propuesta de valor al segmento adecuado, puede ir ganando terreno e incrementando el nivel de ventas hasta convertirse en una marca posicionada en los Estados Unidos y comenzar a mirar la expansión hacia otras fronteras.

Si es importante tener en cuenta las decisiones de estado que pueda tomar el actual presidente, porque una decisión arbitraria y que no esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, podría generar una amenaza para el desarrollo de la marca, en vista que la materia prima viene de Sudamérica.

2. Análisis del entorno competitivo

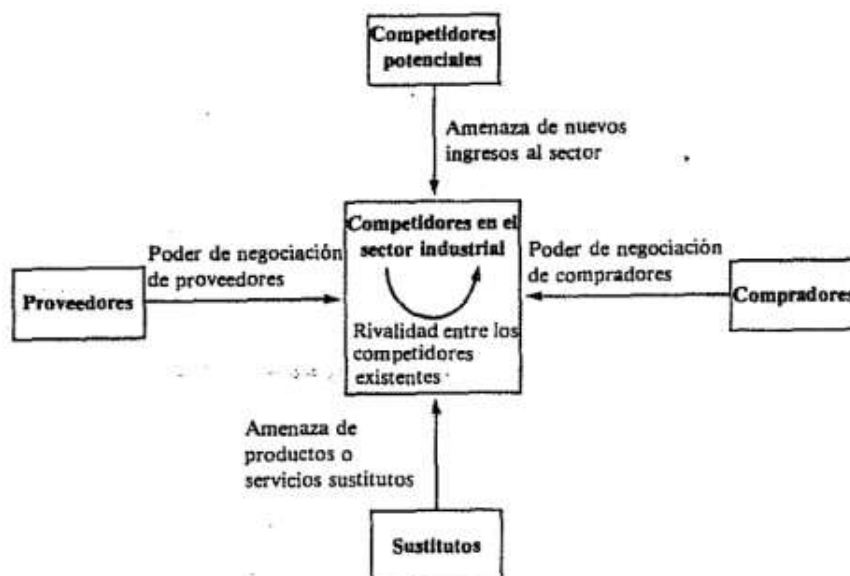
Guayakí, pertenece al grupo de empresas que elaboran las bebidas energizantes naturales no alcoholizadas, de acuerdo a codificación de los Estados Unidos, pertenece a la elaboración de refrescos en aguas carbonatadas y gasificadas.

Hoy el consumo de bebidas naturales ha ganado gran participación en el mercado norte americano, varias de ellas con el fin de hidratar, energizar y brindar vitaminas. Esta tendencia ha sido aprovechada por la industria quien encontró una oportunidad para introducir en el mercado nuevos productos.

2.1 Análisis del microentorno

Analizar el microentorno nos permitirá determinar las condiciones de funcionamiento y desarrollo de Guayakí. Quién tiene el poder de influir en la empresa, pero la fuerza de su influencia estará directamente relacionada con su poder en el mercado. La herramienta que utilizaremos para este análisis será las 5 fuerzas de Porter. Con esta herramienta podremos tener una guía hacia qué aspectos dirigir las estrategias que se plantearán más adelante. El marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar, dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. El marco intenta en el proceso, levantar una probabilidad de descubrir una innovación estratégica deseable (Porter 1991).

Gráfico 7. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1991). *Ventaja Competitiva*.

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Poder del proveedor		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto 3
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial	Bajo						Alto 4
Presencia de insumos sustitutos	Bajo						Alto 4
Concentración de proveedores	Alto						Bajo 1
Importancia del volumen para el proveedor	Bajo						Alto 4
Costo relativo a las compras totales en el sector industrial	Alto						Bajo 2
Impacto de insumos en el costo o diferenciación	Alto						Bajo 1
Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial	Alto						Bajo 4
PROMEDIO							2.875

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

Como sabemos, Guayakí mantiene una relación de sostenibilidad con sus proveedores; por un lado, no podría buscar proveedores que estén fuera del marco del cuidado del medio ambiente y promover el cultivo de mate en condiciones de responsabilidad social y medio ambiente, lo cual le da bastante poder a los proveedores. Por otro lado, Guayakí se preocupa en el desarrollo de las comunidades (proveedores), tratando con ellos bajo el concepto de “comercio justo”, apoyando a que mejoren su calidad de vida y asegurándoles la compra de su producción por adelantado. Logrando así asegurar su fidelidad y la calidad de su producto. En esta fuerza el poder está equilibrado

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		
Poder del comprador							Total	
Palanca negociadora								
Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras	Bajo						Alto	1
Volumen de compra	Bajo						Alto	1
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	Alto						Bajo	4
Información del comprador	Alto						Bajo	1
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo	5
Productos de sustitución	Bajo						Alto	4
Empuje	Bajo						Alto	5
Sensibilidad al precio								
Precio/compras totales	Bajo						Alto	3
Diferencias en productos	Bajo						Alto	3
Identidad de marca	Alto						Bajo	2
Impacto sobre calidad/desempeño	Alto						Bajo	2
Utilidades del comprador	Bajo						Alto	3
Incentivos de los tomadores de decisiones	Alto						Bajo	2
		PROMEDIO					2.77	

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

En la industria de bebidas saludables naturales a la que pertenece Guayakí, y de acuerdo a la tendencia de consumo en los Estados Unidos, podemos encontrar varios productos que son sustitutos de la yerba mate, como por ejemplo; tenemos a las infusiones que tienen propiedades energéticas como: Chai Mate, Golden Mix, Honeybush Nutella, y que podrían reemplazar el mate, abarcando parte del segmento, y por otro lado tenemos a los té que se venden en botellas de vidrio, plástico y lata. En otro segmento tenemos a las bebidas energéticas como Gatorade, Sporade, Redbull etc. Esto le entrega una gran variedad de oferta al cliente, quien tiene todo el poder de decisión en el punto de venta al elegir porque producto inclinarse.

Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Barreras de entrada								
Economías de escala	Bajo						Alto	3
Diferencias propias del producto	Bajo						Alto	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	5
Costos intercambiables	Bajo						Alto	4
Requerimientos de capital	Alto						Bajo	3
Acceso a la distribución	Bajo						Alto	2
Ventajas absolutas de costo	Alto						Bajo	4
Políticas gubernamentales	Bajo						Alto	4
Retornos esperados	Bajo						Alto	2
							PROMEDIO	3.44

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

Guayakí tiene una propuesta de valor que va dirigida al crecimiento sostenible y socialmente responsable, es por ello que el mercado, en cierta forma, restringe a que nuevos competidores puedan ofrecer un producto con todas las valoraciones que tiene Guayakí, en ese sentido el poder de negociación de Guayakí es alto

Tabla 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Amenaza de sustitución								
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	Bajo						Alto	3
Costos intercambiables del usuario	Bajo						Alto	5
Propensión del comprador a sustituir	Alto						Bajo	1
Precio/Valor del sustituto	Alto						Bajo	3
							PROMEDIO	3.00

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

Si bien es cierto Guayaki ofrece un producto natural y energizante con una propuesta de valor sostenible y socialmente responsable, puede tener ingresos de nuevos competidores que no necesariamente se ciñan a la preocupación por el planeta, sino solo busquen hacer negocio y dinero y no promuevan la plantación de mate responsable con el medio ambiente, en este caso la producción sería mucho más rápida, pudiendo usar invernaderos en Estados Unidos y no depender de los países de América del Sur. Como consecuencia de ello, los costos serían menores y pueden ser un riesgo para el mercado americano, sobre todo si el público no sabe diferenciar la propuesta de valor de Guayakí de sostenibilidad con el medio ambiente.

En este caso la capacidad de negociación de Guayakí es baja.

Tabla 6. Rivalidad entre los competidores existentes

Determinantes de la rivalidad		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto 5
Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	Alto						Bajo 3
Sobre capacidad intermitente	Bajo						Alto 3
Diferencias del producto	Alto						Bajo 1
Identidad de marca	Alto						Bajo 2
Costos intercambiables	Bajo						Alto 4
Concentración y balance	Alto						Bajo 3
Complejidad de la información	Alto						Bajo 4
Diversidad de competidores	Alto						Bajo 1
Plataformas empresariales	Alto						Bajo 2
Barreras de salida (= 1)	Alto						Bajo 3
PROMEDIO							2.82

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

Hoy existe en el mercado norte americano productos que ofrecen el mate de yerba con costos más bajos, esto debido a que Guayakí tiene que buscar productores de yerba mate en Sur América que realicen una producción agrícola respetando los tiempos que demora el crecimiento bajo sombra, esto con el fin de no talar los árboles, sin embargo, los competidores no se ciñen a estos tiempos, por lo tanto, los productos generan menos costos. Esto afecta el margen de Guayakí.

En este caso Guayaki debe buscar ser un producto diferenciado y respetar su propuesta de valor, la estrategia estará dirigida a buscar nuevos mercados conservando sus principios iniciales de formación.

Fuerzas motrices de la industria

Para analizar el entorno competitivo en el que se mueve Guayakí es importante conocer las fuerzas impulsoras que mueven la industria. Las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes

del entorno en general: demográfica económica, sociocultural, natural, tecnológica y político-legal (Kotler y Keller 2016). Como hemos mencionado anteriormente, el segmento de bebidas energéticas naturales, se encuentra en crecimiento el cual se espera sea sostenido por varios años. Las fuerzas motrices del entorno de Guayakí son:

- Cambios de la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria: se espera que la industria de bebidas envasadas no alcohólicas crezca impulsada por segmentos como las bebidas hechas en base a plantas, es por eso que Guayakí no debe apuntar a algo menos de lo que la industria apunta. Este debe ser uno de los factores más relevantes a tener en cuenta para el planteamiento de la estrategia y dirección de la misma, si la industria proyecta crecimientos importantes, Guayakí debería ir en la misma dirección o de lo contrario podría correr el riesgo de desaparecer por el ritmo con el que avancen los competidores.
- Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa: el público que actualmente consume las bebidas energéticas y naturales es distinto al de hace 23 años cuando Guayakí se inició. Hoy es un público más informado y que tiene un objetivo distinto, antes consumían el producto con un objetivo específico en un momento determinado donde requerían de “más energía”; sin embargo, hoy forma parte de todo un estilo de vida saludable.
- Innovación del producto: cuando Guayakí se inició el mercado no era tan exigente y el mundo en general no estaba tan cargado de innovación. Hoy nos movemos en un mundo que avanza a un ritmo muy rápido en términos de innovación; y Guayakí debe ir a ese ritmo también. Cada vez aparecen más competidores con diferentes presentaciones, sabores, combinaciones, etc.; esto debe ser una alerta para la empresa de manera que se proponga algo diferente en este plan de negocios a futuro.
- Entrada o salida de grandes empresas: actualmente existen más de 20 competidores en el segmento donde se mueve Guayakí, esto vuelve el mercado mucho más competitivo y obliga a las empresas a ofrecer productos altamente atractivos y diferentes; ya que todos tienen las mismas ansias por ganar *market share*, en un mercado que año a año sigue creciendo y parece ser que seguirá en la misma línea en los próximos años.
- Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad: uno de los factores más relevantes es el cambio en los consumidores, los cuales están mucho más informados y que actualmente tiene como motor su interés por llevar un estilo de vida saludable y responsable en todo sentido.

Factores claves de éxito (FCE)

Como hemos mencionado anteriormente, el mercado en el que compite Guayakí es bastante fragmentado y cambiante, con muchos competidores intentando abarcar nichos de necesidades de

los consumidores. Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competidores, clientes o proveedores) a alterar sus acciones; las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria (Thompson, Margaret, Gamble y Strickland 2012). Por lo tanto es importante analizar los factores claves de éxito del sector, para que Guayaki pueda capitalizarlos y generar ventajas competitivas frente a sus rivales.

Para esta ocasión, hemos identificado tres FCE:

- **Legislaciones en cuando a la preservación del medio ambiente**

En el actual Gobierno de Trump. Se han dejado de lado todas las políticas y medidas medioambientales adoptadas por su antecesor Obama. Indicando, claramente, que no es un tema prioritario en su administración. Sin embargo, esto puede cambiar en el 2020, si es que las elecciones presidenciales son ganadas por el bloque demócrata. Ya que lo más probable es que reanuden con el *Green Plan* iniciado por Obama. Este plan incluye incentivos a las empresas privadas con el fin de reducir la emisión de CO₂ en el ambiente. A esto se suma, las iniciativas de organizaciones internacionales como el Banco Mundial, quienes otorgan facilidades de financiamiento a empresas que apoyan la sostenibilidad del medio ambiente. Esto puede volver más atractivo el sector de bebidas orgánicas atrayendo más competidores. Sin embargo, Guayaki, puede utilizar estos beneficios y esta reputación (al estar alineada con los objetivos del “planeta”) para obtener ventaja y diferenciarse de sus competidores actuales como MD Kick Start, San Pellegrino y Jumex.

- **El futuro del mercado de bebidas envasadas no alcohólicas**

Conocer cuáles son las tendencias de tu mercado siempre es importante, porque te permite reaccionar a tiempo ante los futuros cambios. En el caso de Guayaki, esto se convierte en una ventaja sobre sus competidores, ya que uno de los puntos de crecimiento del mercado de bebidas envasadas no alcohólicas serán los tipos de productos que comercializa Guayakí, como “Drinks for Relaxation, Sleep and Well-Beeing” y “Fruit Ingredients for Preventative Health”.

Gráfico 8. Áreas de oportunidad



Fuente: Euromonitor International (2019).

Esto no solo es un factor positivo para Guayaki en su afán de lograr su objetivo de duplicar sus ventas, sino es una advertencia que necesitan seguir creciendo para mantenerse en ese mercado; de lo contrario los actuales competidores y posiblemente nuevos se aprovechen de estas circunstancias.

• Innovación y Tecnología

La tecnología e innovación es un factor clave en el objetivo de Guayakí de mantenerse como una empresa carbono neutral y continuar con su crecimiento. Esto se debe a que deberán hacer uso de la misma para desarrollar nuevos empaques que no contaminen el medio ambiente (empaques comestibles); también podrán desarrollar nuevas técnicas de cultivo de la yerba mate, bajo la misma calidad, pero a mayor velocidad; finalmente, también deberán analizar toda su cadena de suministro; ya que la mayor contaminación y desperdicio, se produce en estas etapas.

Conclusiones de microentorno

Analizar el entorno competitivo de Guayakí ha sido útil para entender el comportamiento de la industria, y ver el crecimiento de la misma. Un punto importante de este análisis, fue entender los motores que mueven la industria de las bebidas envasadas no alcohólicas y sus factores claves de éxito y de manera especial, tomar como punto de referencia el microentorno para entender el valor percibido de Guayaki, en comparación con sus competidores. Con esto podemos concluir que Guayakí debe crecer a la velocidad que exige el mercado, satisfaciendo las necesidades de los nuevos tipos de consumidores que están apareciendo; más fragmentados, con gustos y necesidades más específicas. Para lograr lo antes propuesto, necesitará innovar no solo en nuevas presentaciones

para sus consumidores, sino también en toda su cadena de abastecimiento, desde la siembra hasta la distribución; de esta manera podrá asegurarse seguir siendo una empresa carbono neutral.

2.2 Análisis interno

A continuación, analizaremos internamente a Guayakí para poder realizar un diagnóstico de la empresa y estimar su capacidad de generar valor.

Cadena de valor

Para el análisis del negocio de Guayakí, vamos a desarrollar la cadena de valor de Michael Porter, para ver qué actividades generan valor dentro de la compañía y poder obtener una ventaja competitiva en la industria. En este modelo, dividiremos las actividades en primarias y secundarias; desarrollando cada una de ellas a detalle.

Gráfico 9. Cadena de valor industrial



Fuente: Porter (1991). *Ventaja Competitiva*.

- Actividades primarias

Logística de entrada

Esta actividad es muy importante, debido a que una de las fortalezas de Guayakí es el cultivo de la yerba mate orgánica, por ello es indispensable tener buenas relaciones con sus socios agrícolas, debiendo procurar siempre que estén capacitados en las prácticas del cultivo según estándares propios.

Una vez asegurada la materia prima, viene la cadena de suministro que es sumamente importante, esta debe asegurar que las producciones de la región suramericana lleguen a tiempo y con la calidad necesaria para garantizar una yerba mate diferenciada. Por otro lado, también deben tener

en cuenta que se debe de cumplir con los estándares de importación para los Estados Unidos y es muy regulatorio de acuerdo a la CBP⁵, que son los encargados de garantizar el comercio y turismo.

Operaciones

Las operaciones en Guayaki están directamente relacionadas a la fabricación de la yerba mate, en esta se realizan las siguientes actividades:

Zapecado: Consiste en el secado rápido con una exposición de 30 segundos directamente a las llamas.

Secado: Inmediatamente después del zapecado, sigue la etapa de secado y que consiste en el secado de la yerba al aire caliente donde se elimina la humedad, esta etapa se realiza en hornos.

Chancado: Es la trituración de la yerba seca donde se pueden tener trozos de aproximadamente 1 cm cuadrado, ya estando lista para el empaque.

Estacionamiento: Es la etapa de almacenaje de la yerba donde puede permanecer de 6, 9 y 24 meses en algunos casos.

Molienda: Una vez estacionada la yerba ingresa a los molinos donde después de varios subprocesos de zarandeo, trituración y mezcla, le permite quedar lista para la elaboración de la yerba mate envasada

Logística de salida

Vista la naturaleza del producto y del segmento al que va dirigido, se tiene especial cuidado en el proceso de empaque y distribución, el proceso de empaque debe generar eficiencias en el transporte y manipulación, sobre todo para llegar a las tiendas de consumo masivo que requieren agilidad en la distribución en estos puntos de venta.

También tienen en cuenta los canales de distribución que les permite estar al alcance del joven consumidor con tendencia a las bebidas energizantes naturales.

Marketing y Ventas

Guayakí concentra sus esfuerzos de mercadeo (*marketing*) principalmente a través de adecuados

⁵ CBP: United State Customs and Border Protection.

puntos de venta, así como de sus embajadores. Estos son personas (*influencers*) con los mismos objetivos de conservación del medio ambiente que Guayakí que desean ser referentes de la marca, esto genera la publicidad de “boca a boca” la cual suele ser altamente efectiva. Sus esfuerzos de *marketing* van hacia su público objetivo, la gente joven, es por eso que tienen programas para que cualquier joven que desee puede convertirse en “embajador de Guayakí” en su universidad.

Por otro lado, la generación de ventas, se maneja a través en puntos de venta físicos, sus propias cafeterías y a través de su página web.

Servicio

La atención al cliente se da en los mismos puntos de venta y también a través de los embajadores, de esta manera orientan a los consumidores en sus inquietudes respecto a los productos. Asimismo cuentan con un espacio en su página web donde el consumidor puede dejar sus inquietudes, reclamos o cualquier razón adicional por la que quisiera contactar a la empresa.

Guayakí es una empresa que busca siempre dejar en claro lo bien que les puede hacer a ellos mismos consumir sus productos como también lo mucho que pueden estar contribuyendo al planeta.

- Actividades de soporte

Infraestructura

Guayakí es una empresa con oficinas base en San Francisco (EE. UU.), pero también cuentan con 03 plantas de producción, una en Pittsburg (Pensylvania) dedicada al embotellamiento, otra en Watsonville (California) dedicada al embotellamiento y envasado de productos al seco y la última en Portland (Oregon) dedicada también al embotellamiento y envasado de productos al seco; pero también tienen una planta procesadora en Brasil. Pero su principal activo se encuentra en América del Sur, donde produce la yerba mate específicamente en los países Brasil, Uruguay y Argentina. Adicionalmente, tienen tiendas en EE. UU. y Canadá.

Sin embargo, el factor diferenciación de Guayakí se encuentra en su cultura organizacional, buscando a través de su forma de cultivo sostenible, preservar los bosques tropicales de América del Sur; apoyando siempre a las comunidades nativas (comunidad guayakí) en su desarrollo y siempre preocupándose de ser una empresa carbono neutral. Buscando así, dejar una huella positiva en el planeta.

Recursos Humanos

Esta área cumple una función muy importante en un negocio híbrido como Guayaki, ya que su proceso de reclutamiento de personal filtra y selecciona a personas que tengan la misma visión sostenible que Guayaki, gente que piense siempre en cómo generar valor sin afectar el medio ambiente. Del mismo modo, el área de desarrollo de capital humano, está alineado con las propuestas de valor de la empresa, capacitando y actualizando al personal en temas de sostenibilidad y cómo generar valor compartido entre la compañía y las comunidades del entorno.

Desarrollo de tecnología

Esta área se encarga de buscar constantemente nuevas formas de mejorar todos los procesos de la cadena de valor de Guayaki. Desde implementar nuevas tecnologías en el cultivo de la yerba mate, hasta implementar nuevos empaques ecológicos y rentables para todos sus productos. Esta área es clave para lograr su objetivo de ser una empresa carbono neutral. Ya que siempre está pensando cómo reducir su impacto en el medio ambiente, de tal forma que el incremento en las ventas no signifique un mayor impacto.

Compras

Esta área es sumamente importante para la estrategia de Guayakí, debido a que es la encargada de la relación con las comunidades nativas. Donde por un lado buscan apoyarlos capacitándolos, y dándoles un consumo recurrente elevado y siempre negociando a precio justo. Y, por otro lado, exigen calidad en la materia prima (yerba mate) y que su cultivo se dé bajo los estándares de Guayakí preservando de esta manera el medio ambiente.

Por otro lado, esta área se encarga de que todos los proveedores de Guayakí tengan la misma cultura de preservación del medio ambiente que ellos. A tal punto, que cortaron su relación con una distribuidora en Jacksonville,

Conclusiones de la cadena de valor

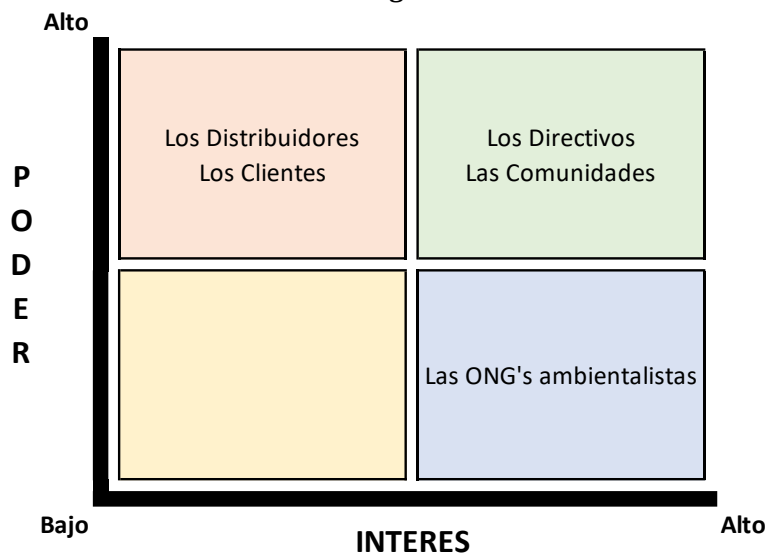
Este análisis nos ha permitido ver que las actividades que generan un valor competitivo para Guayakí son la logística de entrada como actividad principal, proceso por el cual se obtiene la materia prima (yerba mate) de gran calidad, bajo procesos de sembrío amigables con el medio ambiente. Construyendo relaciones sostenibles con las comunidades (productores). La otra actividad que genera valor para Guayakí es infraestructura, por medio de su cultura organizacional; ya que es la encargada de orquestar la responsabilidad social en todas las áreas de Guayakí, logrando una gran coherencia en pro de sus objetivos tanto económicos como sociales.

2.3 Grupos de interés

Antes formular las estrategias es necesario identificar a todas aquellas entidades y personas involucradas en el proyecto de Guayakí; ya que la estrategia debe no solo velar por los intereses de la compañía, sino también satisfacer las necesidades e intereses de los *stakeholders*, sobre todo de aquellos que tienen el poder de influir en el futuro de Guayakí.

- Los directivos: está conformado por las 05 personas que iniciaron el proyecto de Guayakí y ahora forman parte del directorio de la empresa. Alex Pryor, David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr. Su interés con Guayakí es demostrar que es posible hacer negocio y obtener beneficios económicos trabajando para el medio ambiente, restaurando ecosistemas y teniendo una conciencia social.
- Las comunidades: están conformadas por todas las familias en Brasil, Paraguay y Argentina dedicadas a la siembra de yerba mate orgánica, siendo proveedores de Guayakí. Estas personas suelen tener un fuerte arraigo con el suelo y la naturaleza en donde viven. Por lo que, les interesa obtener el máximo beneficio de la siembra y cosecha de sus productos, viviendo en armonía con el medio ambiente.
- ONG ambientalistas: están conformadas por todas las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la preservación del medio ambiente, mediante iniciativas para reducir la huella de carbono, presionando a los distintos gobiernos, para que promulguen leyes que ayuden a disminuir el impacto ambiental. Su interés es que todas las empresas y países desarrollen una responsabilidad social y ambiental, para disminuir el impacto ambiental.
- Clientes: el cliente como consumidor final de Guayakí, son aquellas personas que se preocupan por llevar un estilo de vida saludable, y preocupados por el medio ambiente. Dispuesto a pagar un poco más por un producto de calidad, y que, a su vez, proteja el medio ambiente. Ellos suelen informarse mucho sobre los productos que van a consumir; por lo que su interés es obtener un producto de calidad que ayude al medio ambiente, sin sentir, que están pagando un precio excesivo.
- Distribuidores: están formados por las empresas que llevan los productos de Guayakí hacia los diferentes puntos de venta o en algunos casos hasta el consumidor final. Su interés, es obtener el mayor beneficio (utilidad/producto) que pueda.
- Ahora que ya tenemos bien definido a los *stakeholders* de Guayakí, es necesario clasificarlos en una matriz dependiendo del poder que pueden ejercer sobre Guayakí y el interés que tienen sobre la empresa.

Gráfico 10. Nivel de influencia de agentes externos



Fuente: Elaboración propia 2020.

- En el cuadrante alto poder y bajo interés se encuentran los distribuidores y clientes, debido a que dependen de los distribuidores para llegar hasta el consumidor final y poder darles rotación a sus productos. Pero el interés no es muy alto, ya que, así como Guayakí, los distribuidores deben de mover una gran variedad de productos buscando el mix que mayor beneficio les genere. Mientras que los clientes cuentan con una oferta bien variada; por lo que su interés no es muy alto en Guayakí específicamente. Es por eso que la estrategia debe estar dirigida a mantener satisfecho a este grupo, buscando que dentro del mix que mueven sus distribuidores, la cantidad de Guayakí siempre vaya creciendo y, por otro lado, a sus clientes mantenerlos siempre enganchados con nuevos sabores, formatos e iniciativas ecoambientalistas.
- En el cuadrante de alto interés y bajo poder se encuentran las ONG ambientalistas, debido a que a estas organizaciones les interesa que cada vez existan más empresas responsables socio ambientalmente como Guayakí. Por lo tanto, la estrategia debe estar dirigida a mantener informado a este grupo; para que estén actualizados con todas las iniciativas de preservación del medio ambiente que tiene Guayakí. Ya que estas ONG pueden ser aliados para Guayakí en cuanto a regulaciones y beneficios tributarios.
- En el cuadrante de alto poder y alto interés se encuentran los directivos, las comunidades. Las comunidades tienen un gran poder sobre Guayakí, debido a que ellos producen la materia prima de los productos de la empresa. Pero también tienen un gran interés en el futuro de Guayakí porque a medida que esta empresa crezca, la demanda de su producto también crece y eso se traduce en mayores beneficios para ellos. Es por ello que la estrategia debe estar

dirigida a hacerles sentir a las comunidades que son parte del negocio. Que son socios de la empresa.

2.4 Análisis VRIO

Finalizando el análisis interno de Guayakí es necesario determinar la ventaja competitiva de la empresa. Para que, en base a ello, desarrollemos en el capítulo entrante la estrategia.

Para poder identificar la ventaja competitiva de Guayakí vamos a utilizar el análisis VRIO, mediante el cual identificaremos todos los recursos de la empresa que nos permitan generar capacidades, las cuales nos proporcionen la ventaja competitiva.

Tabla 7. Lista de recursos de Guayakí

RECURSOS
R1 Comunidades/actores sociales (humanos)
R2 Equipo directivo (humanos)
R3 Cultura (intangible)
R4 Yerba mate orgánica (tangible)
R5 04 plantas procesadoras (tangible)
R6 Embajadores de Guayakí (humanos)
R7 Red de distribución (tangible)
R8 Marca (tangible)
R9 Política de carbono neutral (intangible)
R10 Estrategia de marketing RRSS (intangible)
R11 Conocimiento – Biodynamic Guayakí Yerba Mate (intangible)
R12 la fórmula secreta (tangible)
R13 Cebadores/colaboradores de Guayakí (humanos)

Fuente: Elaboración propia 2020.

Luego combinamos estos recursos para lograr obtener las capacidades de Guayakí como empresa.

Tabla 8. Lista de capacidades de Guayakí

CAPACIDADES	Recursos que contribuyen
C1 Capacidad de impactar positivamente en el medio ambiente	R1+R2+R7+R9+R11
C2 Capacidad de crear una bebida energizante orgánica de calidad	R1+R4+R5+R12
C3 Capacidad de lograr una negociación <i>win-win</i> con las comunidades	R1+R2+R3+R11
C4 Capacidad de abastecer adecuadamente todos sus puntos de venta	R5+R7+R13
C5 Capacidad de gestionar un negocio híbrido de forma sostenible	R2+R3+R8+R10+R13

Fuente: Elaboración propia 2020.

En la tabla anterior vemos 5 capacidades de Guayakí y que recursos se han combinado para obtenerlas. Sin embargo, no todas las capacidades son competencias. Y para poder clasificarlas correctamente, utilizamos el análisis VRIO, el cual se basa en realizar 4 preguntas de afirmación/negación, de tal manera que la capacidad debe responder afirmativamente las cuatro preguntas para volverse una competencia. Para ver más claramente las 4 preguntas:

Gráfico 11. Análisis VRIO

¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	¿Cuál es el resultado?
NO				Desventaja Competitiva
SI	NO			Paridad Competitiva
SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva sin Explotar
SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Barney y Hesterly (2012).

Luego de este análisis, obtuvimos que solo dos capacidades fueron realmente competencias.

Tabla 9. Lista de competencias de Guayakí

COMPETENCIAS
CC1 Capacidad de lograr una negociación <i>win-win</i> con las comunidades
CC2 Capacidad de impactar positivamente en el medio ambiente

Fuente: Elaboración propia 2020.

Finalmente, para poder asegurarnos de que hallar una ventaja competitiva de Guayakí, sometimos estas 2 competencias a la prueba de Prahalad, la cual indica, que para que una competencia pueda convertirse en una ventaja competitiva debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe facilitar el acceso a una gran cantidad de mercados.
- Debe contribuir significativamente al beneficio percibido por el consumidor final.
- Debe ser difícil de imitar por los competidores.

Luego de someter a estas pruebas. Llegamos a la conclusión de que la ventaja competitiva de Guayakí es “influir en todos los eslabones de la cadena de producción, logrando un impacto positivo en el medio ambiente”.

Este análisis nos ha permitido comprobar que la ventaja de Guayakí radica en su modelo de negocio *Market Driven Regeneration Business Model* y su capacidad de implementarlo influyendo en todo el ciclo del negocio de la yerba mate. Desde las comunidades productoras, hasta los mismos clientes. Creando conciencia sobre la recuperación de nuestro medio ambiente

y el comercio justo. Lo cual, como hemos revisado en el capítulo anterior, está en sintonía con las tendencias del mercado de consumo masivo, sobre todo en la industria de bebidas envasadas no alcohólicas.

2.5 Estudio de mercado

Antes de formular un plan estratégico para Guayakí, es necesario realizar un pequeño estudio de mercado, que nos ayude a conocer el estilo de vida de este mercado. Un estilo de vida es el patrón de vida de un individuo y se expresa a través de sus actividades, intereses y opiniones. Refleja a la “persona entera” interactuando con su entorno. Los especialistas en marketing buscan relaciones entre sus productos y las distintas categorías de estilos de vida (Kotler y Keller 2016). Esta información nos ayudará a formular las hipótesis que servirán de base para la formulación del plan estratégico.

Para este estudio de mercado hemos utilizado la herramienta de entrevistas a profundidad a dos personas influyentes en el medio de bebidas energizantes y saludables. Fiorella Laghi, Project manager regional para Red Bull y Andreas Macher, Director of Revenue Management para Anheuser – Bush InBev (Anexo 2).

Con estas 2 entrevistas hemos formulado las siguientes hipótesis:

- Es posible que la Responsabilidad Social no sea percibida como uno de los principales motivos de compra, sin embargo, consideramos que es la manera de hacer sostenible el negocio y marcar la diferencia; uno de los principales retos que tiene la marca es evidenciar este valor en sus consumidores.
- Existe la posibilidad de que no haya pleno conocimiento de la marca y los insumos utilizados, podría ser necesario posicionar más este aspecto.
- Existe aún espacio para seguir creciendo en la industria de bebidas energéticas, mucho más aún si son de origen orgánico por la tendencia actual hacia lo natural y saludable. Podría ser factible incursionar en nuevos productos inclusive.

Capítulo III. Plan estratégico

En este capítulo utilizaremos la información recabada y los análisis realizados en los apartados anteriores para poder formular los objetivos estratégicos y posteriormente definir el plan estratégico.

1. Identidad Guayakí

Antes de definir los objetivos estratégicos de Guayakí, es necesario conocer su propósito como empresa. Y cuál es la huella que desea dejar por medio de sus operaciones.

1.1 Visión

La visión de una empresa expresa el objetivo último de una organización. Su propósito es contar a sus empleados lo que la empresa quiere lograr en un futuro. Esta siempre debe incluir explícita o implícitamente los objetivos de la empresa y sus valores. Raramente es modificada, ya que lograr los objetivos suele tomar varios años.

Desarrollar una buena visión trae los siguientes beneficios para la empresa, debido a que establece un norte para los empleados.⁶

- Motiva e inspira a todos los empleados.
- Establece un propósito para el cual vale la pena trabajar.
- Establece metas a futuro, que, con los recursos y capacidades actuales, serían imposible lograr.
- Guía a los gerentes en distribuir los recursos de manera eficiente.

En ese sentido, creemos que la visión actual de Guayakí reúne los objetivos y filosofía de la empresa, creando un norte bastante ambicioso.

La visión de Guayakí es que la cultura de la yerba mate junto con su modelo de negocio *Market Driven Regeneration* regenere el ecosistema amazónico y cree comunidades desarrolladas.

1.2 Misión

La misión de una empresa debe definir su propósito o su razón de ser. Indicando quién es la compañía y a qué se dedica. Según Peter Drucker, la misión debe ser la guía de una empresa para crear planes, estrategias y hasta tomar las decisiones del día a día⁷. Con esta definición, evaluamos la misión de Guayakí, la cual es restaurar 200.000 acres de bosque amazónico y crear 1000 puestos de trabajo con salario digno.

⁶ Strategic Management Insights - <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vision-statement.html>

⁷ Strategic Management Insights - <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mission-statement.html>

Cabe resaltar que en el reporte de impacto global del 2019 desarrollado por Guayakí, se indica que se encuentran al 40% de su objetivo en cuanto al bosque restaurado y al 67% en cuanto a la creación de puestos de trabajo.

Sin embargo, ya que la misión de una empresa, suele cambiar cada vez que se quiera entrar a nuevos mercados y desarrollar nuevos tipos de productos. Hemos decidido, reformular su misión, con un enfoque más centrado en sus clientes. Esto nos ayudará a establecer una misión en términos de satisfacer las necesidades de los clientes de Guayakí, proporcionando a la empresa una mayor flexibilidad para adaptarse a su entorno cambiante.

Para lograr esta evolución de la misión de Guayakí, hemos respondido las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo los beneficia?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios de Guayakí?
- ¿Qué los hace únicos?
- ¿En qué mercados geográficos opera?
- ¿Cuál es la tecnología base de Guayakí?
- ¿Está Guayakí comprometida con su crecimiento y solidez financiera?
- ¿Cuáles son sus principales creencias, valores y filosofía que guía la organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas, competencias y ventaja competitiva de Guayakí?
- ¿Es Guayakí socialmente responsable y ecoamigable?
- ¿Cómo trata Guayakí a sus empleados?

Tabla 10. Bases para la misión de Guayakí

Aspectos	Preguntas	Respuestas
Clientes	¿Quiénes son tus clientes?	Hombres y mujeres entre 18 y 35 años, nivel socioeconómico A y B, con preocupación por su salud y por el medio ambiente
	¿Cómo los beneficia?	Contribuyendo con una bebida energizante natural, alto contenido nutritivo, vitaminas A, B, C y E, minerales y más de 10 aminoácidos, estimulante y antidepresivo, regula el tránsito intestinal, ayuda a pérdida de peso, descongestivo y digestivo y beneficios estéticos diversos
Productos	¿Cuáles son tus productos principales?	Son 2: bebida energizante e infusión
	¿Qué los hace únicos?	Bebida orgánica hecha a base de yerba mate contribuyendo al desarrollo de las comunidades amazónicas
Mercados	¿En qué mercado operamos?	Empresa global con fuerte presencia en EE. UU. principalmente
Tecnología	¿En qué tecnología nos basamos?	Utilizan el método de sembrío biodynamic, el cual contribuye a la sostenibilidad del medio ambiente así como también el método de sembrío regular bajo sombra
Crecimiento financiero	¿Está comprometida la empresa con el crecimiento y solidez financiera?	Sí están comprometidos con la solidez financiera y crecimiento, pero sin sacrificar su filosofía
Filosofía, creencias básicas	¿Cuáles son las creencias básicas, valores y filosofía que guían a la organización?	Los mueve su preocupación por el medio ambiente y la contribución con las comunidades amazónicas
Fortalezas, ventajas competitivas	¿Cuáles son las fortalezas, competencias o ventajas competitivas?	Además de la calidad del producto, su capacidad de lograr una negociación win win con las comunidades y su capacidad para impactar positivamente en el medio ambiente
Imagen pública	¿Es la empresa socialmente responsable y ecoamigable?	Es altamente responsable con el medio ambiente y con su contribución a la sociedad
Conocimiento de sus empleados	¿Cómo trata la compañía a sus empleados?	Se preocupan por ellos y por motivarlos a contribuir con el medio ambiente, que vivan la filosofía Guayakí

Fuente: David (2003).

Con la valiosa información obtenida de las respuestas de estas once preguntas, desarrollamos la nueva misión para Guayakí:

“Hacemos de la yerba mate un estilo de vida para nuestros clientes, brindándoles productos de excelente calidad que contribuyan a su salud, impactando positivamente en el medio ambiente, las comunidades amazónicas y creando valor para nuestros accionistas”.

1.3 Valores

Es importante para Guayakí definir bien sus valores y principios como empresa. De esta forma, se aseguran de contratar gente y establecer lazos comerciales con gente y sociedades que estén alineados en proteger, conservar y restaurar el medio ambiente. A continuación, indicamos los principios de Guayakí.

- Bien común, todos deben actuar apostando por el bien común de todos aquellos con los que interactúan, la empresa, colaboradores, proveedores y comunidades.
- Diálogo, para poder lograr relaciones sostenibles en el tiempo es primordial saber dialogar. Con los clientes, proveedores y sobre todo comunidades. De esta manera, no solo se tiene información, sino también, otros puntos de vista y *feedback* de cada situación.
- Confianza, Guayakí conoce la importancia del control para gestionar la empresa de una forma adecuada, pero deja un margen de confianza a sus colaboradores sabiendo que tomarán decisiones apropiadas y beneficiosas para la empresa y el medio ambiente.
- Coherencia, Guayakí busca ser coherente y tener una imagen que corresponda con su esencia y valores. Son conscientes de que su imagen debe reflejar lo que son como empresa y no lo que les gustaría ser.

2. Objetivos estratégicos

Las organizaciones tienen 3 tipos de objetivos independientemente de los deseos de sus directores: supervivencia, crecimiento y utilidad (Sallenave 2002).

2.1 Objetivos de supervivencia

Los objetivos que tienen como foco la supervivencia de la organización se basa en 6 factores:

- El producto.
- El mercado.
- La tecnología.
- La competencia.
- El capital.

- El personal.

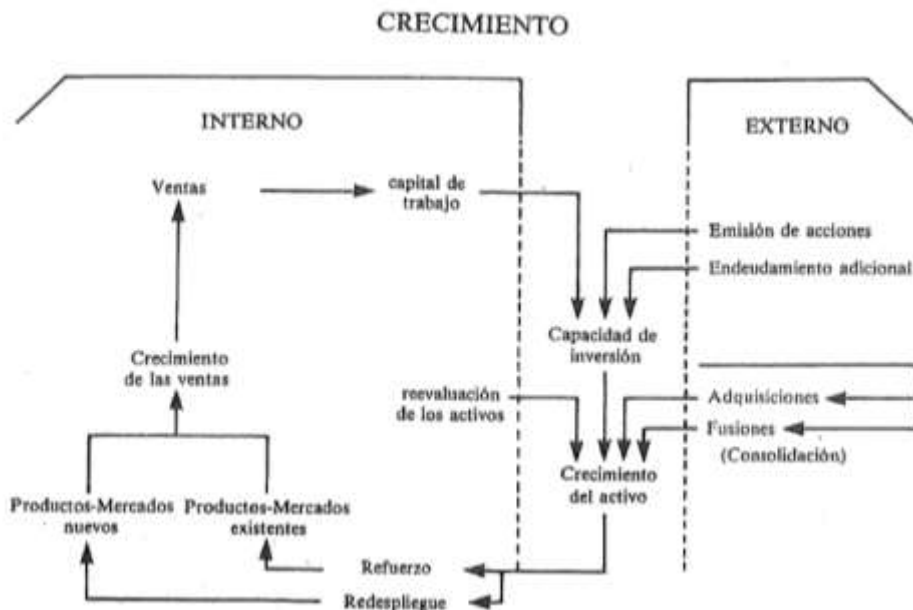
Con estos 6 factores se desarrollan las estrategias de supervivencia, que requieren 3 tipos de acciones:

- Acción de refuerzo: Esta acción lo que busca es encontrar las debilidades de una organización en cualquiera de los 6 factores mencionados anteriormente y remediarlo, aplicando acciones correctivas, según el factor a atacar.
- Acción de redespliegue: Una acción de refuerzo, solo nos ayudara como paliativo, ante una organización que se encuentra en crisis. Para salir en búsqueda de la salvación, la empresa deberá optar por una de las siguientes políticas:
 - Diferenciación del producto.
 - Segmentación del mercado.
 - Especialización.
 - Diversificación.
 - Fórmulas asociativas.
 - Desarrollo internacional.
- Acción política: Este es el tercer pilar de una estrategia de supervivencia, ya que por medio de presiones a organismos profesionales, políticos y estatales se pueden lograr concesiones que ayuden a consolidar la supervivencia de una empresa.

2.2 Crecimiento

El crecimiento de una organización puede verse de dos formas, absoluta o relativamente. El crecimiento absoluto corresponde al alza en las ventas, por ejemplo, entre un año 0 y un año 1. Sin embargo, el crecimiento relativo suele comparar dos empresas o más, tomando una de ellas como base. La organización “A” creció 10% más que la organización “B”. Asimismo, existen dos tipos de crecimiento, el interno y el externo. El interno, se produce a través de las utilidades generadas por un incremento en las ventas, volviéndose capital de trabajo futuro. El crecimiento externo, se da a través de inyecciones de capital por parte de los accionistas, o emisión de bonos de la propia empresa.

Gráfico 12. Objetivo estratégico de crecimiento



Fuente: Sallenave (2002).

El objetivo es lograr un crecimiento sostenible en el tiempo, para lo cual, las empresas deben evolucionar con el mercado y diversificarse, de lo contrario. El ciclo de vida de la empresa, será igual al ciclo de vida del producto el cual produce.

2.3 Objetivo de utilidad

Existen varias rentabilidades dentro de una organización, y es importante saber qué miden y para qué son necesarias.

- Rentabilidad sobre ventas: mide el rendimiento de las utilidades netas sobre las ventas totales.
- Rentabilidad económica: mide la tasa de rentabilidad del activo, es la relación entre la utilidad neta y el activo total.
- Rentabilidad financiera: esta es la rentabilidad que le interesa a los accionistas. Mide la relación entre las utilidades netas y los fondos propios.
- Rentabilidad de un proyecto: es útil cuando se requiere medir el rendimiento de un proyecto específico. Mide la relación entre la utilidad (puede ser proyectada) y la inversión requerida para el proyecto.

Esta teoría sobre el fin último de los objetivos estratégicos de una organización nos da las herramientas para poder formular los propios objetivos de Guayakí, de tal manera que estén relacionados con su nueva misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, estos objetivos

deben relacionar su crecimiento económico con el desarrollo del medio ambiente en las zonas donde operan, desarrollando comunidades y reforestando bosques amazónicos. En esa línea es que se establecieron 4 objetivos estratégicos, los cuales son:

- Ser una bebida energizante que satisfaga la necesidad de los clientes, contribuyendo positivamente al cuidado del medio ambiente.
- Continuar con el crecimiento de la empresa, explotando nuevos nichos de mercado.
- Innovar en toda la cadena de abastecimiento para llevar un producto de calidad a nuestros clientes de una manera ágil y eficiente.
- Fortalecer la relación con nuestras comunidades en Sudamérica, integrándolos al modelo de negocio de Guayakí.

3. Análisis FODA

Para formular las estrategias, realizaremos el análisis creado por Albert S. Humphrey en la década de los sesentas, el análisis FODA, o también conocido como DAFO. Este análisis sirve para obtener un diagnóstico situacional de Guayakí y su posición frente al mercado en el que opera. Esto nos permitirá desarrollar estrategias de acuerdo con las características de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y la situación del mercado (Oportunidades y Amenazas). Todos estos puntos se describen en una matriz de cuatro cuadrantes.

Tabla 11. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Cuenta con materia prima de muy buena calidad F2: Amplia experiencia de los dueños y gestores F3: Son responsables socialmente F4: Posicionamiento de marca F5: Producto saludable y de calidad F6: Relación sólida con los principales <i>stakeholders</i>	O1: Tendencia a consumir lo orgánico y socialmente responsable O2: Consumidor cada vez más informado O3: Tendencia creciente de nuevas tecnologías y <i>e-commerce</i> O4: Nuevas tecnologías en métodos de cultivos O5: Consumidor más preocupado por su salud
Debilidades	Amenazas
D1: Método de sembrío muy extenso D2: Solo 2 tipos de productos D3: Costos elevados, precios elevados D4: Falta de materia prima	A1: Nuevos competidores y sustitutos A2: Que no haya un interés real del consumidor en el cuidado del medio ambiente A3: Precios reducidos de la competencia A4: Competencia con más variedad de productos

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.1 Fortalezas

Las fortalezas de Guayakí están relacionadas con su cultura organizacional socialmente responsable y con la calidad de su yerba mate orgánica, obtenida tras un cuidadoso proceso de sembrío; *know-how* que comparten con las comunidades que trabajan integrándose verticalmente con ellos por medio de un comercio justo y conocimientos:

- Cuentan con materia prima (yerba mate) de muy buena calidad.
- Amplia experiencia de los dueños y gestores.
- Son responsables socialmente.
- Posicionamiento de marca.
- Producto saludable y de calidad.
- Relación sólida con los principales *stakeholders* (comunidades).

3.2 Debilidades

Las debilidades de Guayakí están relacionadas con el elevado costo de sus productos y la falta de materia prima que permita el crecimiento esperado, dado su método orgánico de sembrío.

- Método de sembrío muy extenso.
- Solo 2 tipos de productos.
- Costos elevados, precios elevados.
- Falta de materia prima.

3.3 Oportunidades

Las oportunidades que brinda el mercado a Guayakí se basan en su buen crecimiento, sobre todo el segmento de productos saludables y responsables socialmente. Con un cliente cada vez más informado y preocupado de lo que consume.

- Tendencia a consumir lo orgánico y socialmente responsable.
- Consumidor cada vez más informado.
- Tendencia creciente de nuevas tecnologías y *e-commerce*.
- Nuevas tecnologías en métodos de cultivo.
- Consumidor más preocupado por su salud.

3.4 Amenazas

Si bien el crecimiento del mercado es una oportunidad para Guayakí, también se vuelve una amenaza la entrada de nuevos competidores y la guerra de precios que eso significa.

- Nuevos competidores y productos sustitutos.
- Que no haya un interés real del consumidor en el cuidado del medio ambiente.
- Precios reducidos de la competencia.
- Competencia con más variedad de productos.

3.5 Conclusiones

En la matriz FODA podemos observar que la situación del mercado es favorable para Guayakí,

no solo por su crecimiento, sino también por la tendencia global a consumir lo saludable. Lo cual, está relacionado con sus fortalezas y características como empresa. Esto indica que la estrategia de Guayakí no debe ser pasiva frente al movimiento del mercado, sino que debe afrontarlo con las estrategias adecuadas de crecimiento.

4. Formulación de la estrategia

Con la información obtenida de la matriz FODA, formularemos las estrategias. Para lograrlo, utilizaremos el FODA cruzado, herramienta explicada por Fred David en su libro *Conceptos de la Administración Estratégica*, técnica mediante la cual, cruzamos las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. De esta forma, encontraremos estrategias que potencien nuestras fortalezas para explotar las oportunidades y minimizar las amenazas. Pero también es necesario, idear estrategias capaces de contrarrestar las debilidades para afrontar las oportunidades y evitar las amenazas. Logrando la siguiente matriz.

Tabla 12. FODA Cruzado

Estrategias FO	Estrategias DO
FO1: La empresa está alineada a la tendencia en el mercado sobre la responsabilidad social (F3, O1) FO2: El consumidor valora la calidad de la materia prima, pues está más informado (F1, O2) FO3: La empresa está satisfaciendo un nicho de mercado que se encuentra en crecimiento (F5, O5)	DO1: Se debe aprovechar las nuevas tecnologías en métodos de cultivos (D1, O4) DO2: Al haber nuevas tecnologías en métodos de cultivos podrían incursionar en más productos (D2, O4) DO3: Se puede aprovechar el <i>e-commerce</i> y la tendencia tecnológica para reducir costos y/o precios (D3, O3)
Estrategias FA	Estrategias DA
FA1: Nuevos competidores no necesariamente son responsables socialmente, acá tenemos una ventaja competitiva que podemos posicionar (F3, A1) FA2: Aprovechar la amplia experiencia de los dueños y gestores que no tienen los nuevos competidores (F2, A1) FA3: Aprovechar el posicionamiento de la marca para promover las ventajas competitivas de Guayakí en el mercado frente a los nuevos competidores (F3, A1)	DA1: Se debe hacer <i>benchmark</i> con la competencia para ver qué procesos utilizan para producir (D1, A1) DA2: Ampliar la variedad de productos, presentaciones, sabores (D2, A4) DA3: Tener una gama de productos (<i>premium</i> , básico) (D3, A3)

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con esta matriz, obtenemos cuatro tipos de estrategias FO (estrategias de crecimiento basadas en las fortalezas y oportunidades), FA (estrategias de defensa basadas en las fortalezas y amenazas), DO (estrategias de refuerzo basadas en las debilidades y fortalezas) y DA (estrategias de retiro basadas en las debilidades y amenazas) las cuales detallaremos más adelante:

4.1 Estrategias FO

Las estrategias FO se obtienen cruzando las fortalezas con las oportunidades, por lo tanto, buscan tomar ventaja de las oportunidades que brinda el mercado.

- Explotar la responsabilidad social como valor agregado de nuestros productos.
- Dar a conocer la calidad de la yerba mate Guayakí.
- Explorar nuevos nichos de mercado en crecimiento.

4.2 Estrategias FA

Las estrategias FA se obtienen cruzando las fortalezas con las amenazas, por lo tanto, buscan evadir las amenazas del mercado.

- Explotar los conocimientos de los directores sobre los productos que comercializa Guayakí.
- Posicionarse en el *top of mind* del segmento de productos energéticos orgánicos.

4.3 Estrategias DO

Las estrategias DO se obtienen cruzando las debilidades con las oportunidades, por lo tanto, buscan utilizar las oportunidades del mercado para superar sus debilidades.

- Innovar en nuevas técnicas de sembrío.
- Innovar en nuevos productos.
- Potenciar la venta online de productos.

4.4 Estrategias DA

Las estrategias DA se obtienen cruzando las debilidades con las oportunidades, por lo tanto, buscan minimizar las debilidades al mismo tiempo que evitan las amenazas del mercado.

- *Benchmarking* de procesos en empresas líderes en la industria de bebidas envasadas no alcohólicas.
- Ampliar la variedad de productos, presentaciones, sabores.
- Tener una gama de productos (*Premium*, básico).
- Reducir costos en la cadena de abastecimiento.

4.5 Conclusiones

Con este análisis hemos logrado formular 12 estrategias para Guayakí. Sin embargo, en los siguientes apartados, filtraremos estas estrategias con los objetivos estratégicos de Guayakí para quedarnos con las más importantes y las que mayor valor generarían para la empresa.

5. Plan estratégico

Para seleccionar las estrategias que desarrollaremos en el plan estratégico, debemos de realizar un ejercicio de correlación entre todas las estrategias obtenidas en el FODA cruzado, junto con los objetivos estratégicos.

De esta forma, priorizaremos las estrategias que tengan mayor correlación, las cuales desarrollaremos en el plan estratégico.

Tabla 13. Priorización de estrategias

Estrategias	Objetivos	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Correspondencia
		OE1: Ser una bebida energizante que satisfaga la necesidad de los clientes, contribuyendo positivamente al cuidado del medio ambiente	OE2: Continuar con el crecimiento de la empresa, explorando nuevos nichos de mercado	OE3: Innovar en toda la cadena de abastecimiento para llevar un producto de calidad a nuestros clientes de una manera ágil	OE4: Fortalecer la relación con nuestras comunidades en Sudamérica, volviéndolas parte del negocio de Guayakí	
1	E1: Explotar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos	✓	✓		✓	3
2	E2: Dar a conocer la calidad de la materia prima de Guayakí	✓	✓	✓	✓	4
3	E3: Explorar nuevos nichos de mercado en crecimiento		✓			1
4	E4: Explotar los conocimientos de los directores sobre los productos	✓	✓			2
5	E5: Posicionarse en el <i>top of mind</i> del segmento de productos energéticos orgánicos	✓	✓		✓	3
6	E6: Innovar en nuevas técnicas de sembrío			✓	✓	2
7	E7: Innovar en nuevos productos		✓	✓		2
8	E8: Potenciar la venta <i>on-line</i> de productos		✓	✓		2
9	E9: Reducir costos en la cadena de abastecimiento			✓		1
10	E10: <i>Benchmark</i> de procesos en empresas de bebidas líderes			✓		1
11	E11: Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores	✓	✓	✓		3
12	E12: Abrir una línea de productos básicos		✓	✓		2

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con este alineamiento, obtenemos 4 estrategias que son las siguientes:

- E1: Explotar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos.
- E2: Dar a conocer la calidad de la yerba mate Guayakí.
- E5: Posicionarse en el *top of mind* de productos energéticos orgánicos.
- E11: Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores.

Teniendo ya nuestras estrategias definidas. Desarrollaremos el plan estratégico por área funcional de la empresa. Para ello, hemos desarrollado la siguiente matriz:

Tabla 14. Matriz de planes funcionales

Estrategias	Operaciones	MKT	RR.HH.	Finanzas	Responsabilidad Social
Explotar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos	1. Garantizar que durante todo el proceso de producción se cumpla con las políticas de RS y medio ambiente 2. Control de la materia prima durante el proceso de aprovisionamiento de la yerba mate	1. Crear un <i>slogan</i> relacionado a la responsabilidad social 2. Cambiar enfoque de la marca: sensibilización con impacto en el medio ambiente y con trabajadores de Guayakí (cambiar imágenes y videos de página web, puntos de venta y material promocional)	1. Campaña de sensibilización con los trabajadores (mismo sentido que la campaña de <i>marketing</i> externo)	Análisis del retorno de la inversión (analizar si habrá o no crecimiento e impacto directo en las ventas, estimación de costos, estimación de retorno), para con ello tomar la mejor decisión para Guayakí	1. Asegurar que el material promocional guarde relación con la estrategia de responsabilidad social de la empresa. No imprimir de más, si hubiera <i>merchandising</i> ver de hacerlo de material reciclado y/o biodegradable
Obtener la yerba mate de mejor calidad (orgánica)	1. Validar la calidad del producto terminado mediante modelos estadísticos estableciendo niveles de tolerancia óptimos y que aseguren un producto final de calidad 2. Involucramiento de tecnologías de información en el proceso productivo 3. Explorar otras fuentes de abastecimiento de yerba mate orgánica para buscar el desarrollo de proveedores	1. Colocar de una manera vistosa en el empaque, puntos de venta y promoción, las principales propiedades de la materia prima 2. Incluir como parte del despliegue con <i>influencers</i> y embajadores las principales propiedades a promocionar (elegir 2 o 3)	1. Plan de concientización a las comunidades sobre el proceso de cultivo de la yerba mate 2. Incluir en el plan de capacitaciones a <i>influencers</i> y embajadores las propiedades a posicionar		1. El área de responsabilidad social de la empresa debería liderar el plan de capacitaciones para <i>influencers</i> y embajadores para poder concientizar mucho mejor 2. Dar a conocer el método de sembrío biodynamic 3. Seleccionar junto con Marketing las propiedades a posicionar.
Posicionarse en el <i>top of mind</i> de productos energéticos orgánicos	1. Garantizar las eficiencias en todo el proceso logístico 2. Ser ágiles y flexibles en nuestros procesos de abastecimientos	1. Campaña de promoción de slogan en redes sociales masivas (<i>influencers</i>)	1. Plan de comunicación interna posicionando el slogan, ver posibilidad de brandear las oficinas con el <i>slogan</i> nuevo		1. Alianza con ONG ambientalistas para la concientización de la sociedad en el cuidado del medio ambiente, además del posicionamiento de la marca
Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores	1. Analizar tendencias de consumo desde el área de planeamiento de la demanda para buscar sabores que se puedan explotar 2. Implementación de una mesa ágil de trabajo para los nuevos proyectos, involucrando a colaboradores con competencias en metodologías <i>lean start up</i> 3. Mejorar los ciclos de aprovisionamiento controlando el <i>stock</i> de seguridad, mínimos y máximos 4. Tener flexibilidad en los procesos de aprovisionamiento buscando hubs en los diferentes estados para llegar al	1. Alianza con empresa de café, con máquinas de café con cápsulas (Dolce Gusto, Nespresso) 2. <i>Shots</i> energéticos 3. Alianza con marca <i>top 1</i> de proteínas y que tenga la filosofía de Guayakí para lanzar productos en conjunto: proteína + yerba mate	1. Organizar degustación y lanzamiento para los empleados, para probar y promocionar los nuevos productos 2. Impulsar cultura de innovación (laboratorios de innovación o concurso de nuevas ideas)		1. Asegurar que la nueva gama de productos esté bajo los parámetros del <i>market driven regeneration business model</i> de Guayakí (por ejemplo, las cápsulas deberían estar hechas con material biodegradable y no con plástico)

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IV. Desarrollo de los planes funcionales

A continuación, desarrollaremos los planes funcionales para cumplir los objetivos estratégicos planteados en esta tesis.

1. Plan de Marketing

«El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de *marketing* cuyo punto de partida es el cliente. Además, se vincula con los planes de otros departamentos» (Kotler & Keller 2016: 55).

Es importante tener en cuenta que el plan debe estar alineado a la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. Considerando la misión propuesta: “Hacemos de la yerba mate un estilo de vida para nuestros clientes, brindándoles productos de excelente calidad que contribuyan a su salud, impactando positivamente en el medio ambiente y en el desarrollo de las comunidades amazónicas”.

1.1 Segmentación

Guayakí centrará sus esfuerzos en la captación de clientes de acuerdo a la siguiente segmentación:

- Socio-demográfica: Hombres y mujeres entre 18 y 35 años, nivel socioeconómico A y B, con preocupación por su salud y por el medio ambiente.

1.2 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. El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa» (Kotler & Keller 2016: 275). En el caso de Guayakí, los puntos de diferencia de la marca que son valorados por sus clientes al momento de la decisión de compra son: la calidad de la materia prima (yerba mate orgánica) y su filosofía de responsabilidad social y apoyo a las comunidades amazónicas. Mientras que los puntos de paridad con otras marcas del mercado es la presentación y variedad de la oferta.

Se ha definido el siguiente eslogan para la marca Guayakí “Guayakí, la mejor yerba mate para el mundo”. Esta pequeña frase engloba la idea de los fundadores de Guayakí, de brindar un producto de calidad que no solo beneficie a sus clientes, sino también a las comunidades productoras de

yerba mate y al ecosistema amazónico. Más adelante especificaremos todas las actividades que realizaremos para lograr posicionar la marca Guayakí junto con todos sus diferenciales en la mente de los consumidores.

Los valores de la marca son: responsabilidad social, calidad e innovación.

1.3 Las 4P

Producto: actualmente Guayakí principalmente cuenta con bebidas energéticas hechas sobre la base de yerba mate, así como infusiones, de excelente calidad pues cuidan mucho el origen de la materia prima y el proceso de cultivo y producción. Ambos productos están en etapa de madurez por lo que si la empresa busca seguir creciendo debería innovar en ambos o buscar incursionar en nuevos productos.

Precio: actualmente Guayakí tiene una estrategia de diferenciación, con precios superiores a los del mercado, sin embargo, vemos que ha llegado a un punto donde hay muchas otras opciones igual de buenas en el mercado por lo que debería cuestionarse cómo aumentar el valor que genera su producto en los consumidores para poder mantener el precio que tienen actualmente.

Promoción: Guayakí promociona principalmente a través de sus embajadores, los cuales son chicos y chicas jóvenes que se encargan de promocionar la marca y generar una publicidad “boca a boca”. Por otro lado, cuentan con carros “brandeados” los cuales generan promoción al circular con la marca de la empresa. En líneas generales hemos identificado que la promoción de Guayakí no posiciona los principales valores de la marca ni está alineada con la estrategia de la empresa. Para poder diferenciarse en el mercado es importante que la promoción de la marca resalte los puntos diferenciales a la competencia y no vemos que esto suceda en Guayakí, tanto en sus puntos de venta, como en los envases de sus productos, *brandings*, material promocional (videos, página web, etc.).

Plaza: Guayakí cuenta con venta *on-line* y venta presencial; siendo la venta *on-line* su principal canal, y Estados Unidos su principal mercado actual.

Luego de analizar las 4 P hemos identificado el problema principal y problemas secundarios y haremos una propuesta de mejora dividida en corto, mediano y largo plazo:

1.4 Problema principal

La promoción que realiza Guayakí no es la adecuada debido a que no resaltan sus principales ventajas competitivas y se puede observar que no tiene concordancia con la misión, visión y objetivos estratégicos.

1.5 Problemas secundarios

- El consumidor podría no estar valorando los atributos diferenciales de la marca.
- Los esfuerzos en responsabilidad social que realiza Guayakí están pasando desapercibidos en de la decisión de compra.
- No hay relación del plan estratégico de la empresa con su imagen en los diferentes medios: empaques, puntos de venta, *branding* en general, etc.

1.6 Objetivos de *marketing*

- Corto plazo:

Potenciar la responsabilidad Social como valor agregado en nuestros productos.

Dar a conocer la calidad de la materia prima de Guayakí.

- Mediano plazo:

Posicionarse en el *top of mind* del segmento de productos energéticos orgánicos.

- Largo plazo:

Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores.

Propuesta:

Corto plazo (1 a 3 meses)

Proponemos dar prioridad a resaltar y repotenciar en el mercado la principal ventaja competitiva de Guayakí, dando a conocer todo el trabajo que se realiza en este sentido. Creemos que la mejor manera es sensibilizando al público con el impacto que se genera tanto en el medio ambiente como en las comunidades amazónicas que Guayakí apoya. Para ello consideramos claves las siguientes acciones:

- Crear un eslogan relacionado a la responsabilidad social: Alex Pryor, fundador de Guayakí dio una conferencia en TED Punta del Este 2013, la cual cerró con una frase que creemos engloba muy bien la idea de esta empresa: “No se trata de crear la mejor empresa del mundo, sino la mejor empresa para el mundo”, considerando esto proponemos como nuevo eslogan: “Guayakí, la mejor yerba mate para el mundo”.

Tabla 15. Estrategia de Marketing

Lineamiento estratégico	Acción específica	Indicador	Actual	2019	2020	2021
Potenciar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos	Nuevo eslogan relacionado a la responsabilidad social	Ventas (USD MM)	USD 60MM	USD 69MM	USD 80MM	USD 95MM
	Relanzamiento de la página web	Nº de visitas				
Dar a conocer la calidad de la materia prima de Guayakí	Mejora puntos de venta	Ventas por punto de venta (USD MM)				
	Relanzamiento envases	% satisfacción del consumidor				
	Video promocional	Nº de interacciones en página web				
Posicionarse en el <i>top of mind</i> del segmento de productos energéticos orgánicos	Campaña con <i>influencers</i>	Nº de seguidores				
		Nº de interacciones en redes				
Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores	Alianza con empresa de máquinas de café en cápsulas.	Ventas (USD MM)				
	Lanzar <i>shots</i> energéticos					
	Alianza con marca <i>top 1</i> de proteínas para lanzar nuevo producto de proteína + yerba mate.					

Fuente: Elaboración propia 2020.

- Cambiar enfoque de la marca: sensibilización con impacto en medio ambiente y con trabajadores de Guayakí (cambiar imágenes y videos de página web, puntos de venta, y material promocional). Es una constante ver en los diferentes videos y materiales promocionales de Guayakí, videos de la naturaleza y acciones que realizan en general, pero nada que sensibilice realmente al público con el trabajo que realizan. Proponemos realizar un video que sensibilice realmente a los consumidores, con 2 puntos:
 - ✓ El impacto en el medio ambiente.
 - ✓ Los trabajadores de Guayakí, las comunidades amazónicas.
- Colocar de una manera vistosa en el empaque, puntos de venta y promoción, las principales propiedades de la materia prima: no vemos que en los empaques ni puntos de venta se reflejen

las propiedades del producto, deben resaltar mucho más esto, ya que es una de sus ventajas competitivas, es una de las maneras más resaltantes para diferenciarse.

Mediano plazo (3 a 6 meses)

Una vez se haya trabajado en la reformulación de la forma en que Guayakí posiciona sus ventajas competitivas, en una siguiente etapa se puede masificar y reforzar mucho más este enfoque, haciendo un despliegue a través de redes sociales, apoyándose en los *influencers*. Sugerimos elegir 2 de las principales propiedades del producto:

- Incluir como parte del despliegue con *influencers* y embajadores las principales propiedades a posicionar: responsabilidad social, calidad de la materia prima e innovación.
- Campaña de promoción de slogan en redes sociales masivas (*influencers*).

Largo plazo (6 meses a 1 año):

Una vez se haya hecho el despliegue, sugerimos evaluar la posibilidad de ampliar su gama de productos, ya que fue una de las oportunidades que encontramos en el análisis:

- Alianza con empresa de café con máquinas de café con cápsulas (Dolce Gusto, Nespresso).
- *Shots* energéticos.
- Alianza con marca top 1 de proteínas y que tengan la filosofía de Guayakí para lanzar producto conjunto: proteína + yerba mate.

1.7 Presupuesto del plan de Marketing

Tabla 16. Presupuesto del plan de Marketing

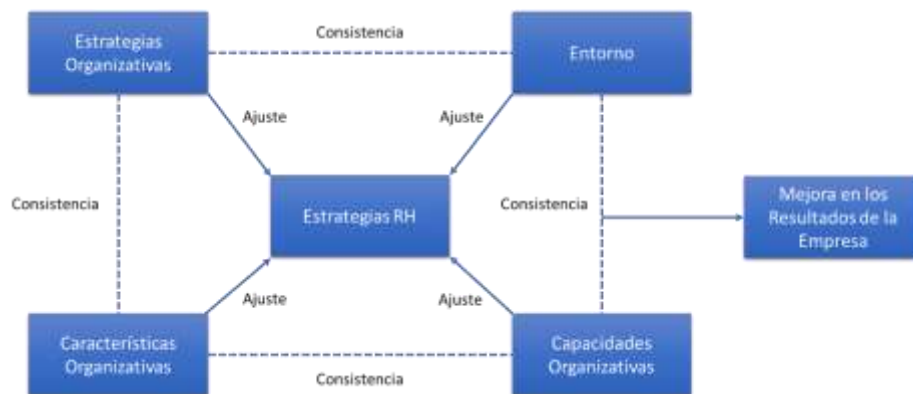
Rubro	Acción	2019 (USD)	2020 (USD)	2021 (USD)
Relanzamiento página web	Contratación proveedor página web	2.000,00	500,00	500,00
	Desarrollo de video promocional	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Rediseño envase	Contratación diseñador	2.000,00		
Mejoras puntos de venta	Contratación BTL/diseñador	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Campaña redes sociales	Contratación <i>community manager</i>	15.000,00	15.000,00	15.000,00
	Auspicio <i>influencers</i>	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Ampliar portafolio	Comisión empresas de máquinas de café	150.000,00	300.000,00	300.000,00
	Desarrollo I+D (cápsulas)	50.000,00		
	Desarrollo I+D (<i>shots</i> energéticos)	50.000,00		
	Desarrollo I+D (proteína + yerba mate)	50.000,00		
Total por año		375.000,00	371.500,00	371.500,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Plan de Recursos Humanos

Las áreas de recursos humanos no son entes aislados dentro del funcionamiento de una empresa o corporación. Por lo tanto, cada vez encontramos mayor relación entre los distintos planes funcionales de una organización y el plan de recursos humanos.

Gráfico 13. Relación entre los planes funcionales de una empresa



Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016). *Gestión de Recursos Humanos*.

Es por esto, que al desarrollar correctamente un plan de recursos humanos nos permite generar ventajas directas e indirectas; tales como fomentar un comportamiento proactivo frente al alcance de los objetivos de la empresa, estimular el pensamiento crítico e identificar las diferencias entre la posición actual y la futura.

Para Guayakí es muy importante desarrollar un plan de recursos humanos que le permita sentar las bases para lograr de forma sostenida sus objetivos estratégicos. Por ello, este plan está basado en 4 pilares.

Gráfico 14. Plan de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1 Gestión de la diversidad

Este pilar es muy importante para la cultura de Guayakí y su desarrollo como empresa, ya que impacta directamente en su ventaja competitiva, en la relación con las comunidades amazónicas. Como hemos desarrollado a lo largo de este ensayo, Guayakí es una empresa muy diversa, que ha logrado obtener de esta diversidad una ventaja en el mercado. Pero para continuar aprovechando esta ventaja; deben establecer ciertas directrices:

- a) Superar la resistencia al cambio. Entender que operan en un mercado muy competitivo y acelerado. Lo cual implica que lo único constante son los cambios y el crecimiento.
- b) Fomentar la cohesión de los distintos grupos. Guayakí nació como una mezcla de distintas culturas. Y a lo largo de su existencia no ha sido la excepción. Ahora su mayor reto es terminar de integrar a las comunidades nativas de la selva amazónica a su empresa. Y que ellos se sientan tan parte de Guayakí como las personas que trabajan en las distintas sedes.
- c) Garantizar una comunicación abierta entre todos los *stakeholders* de la empresa. Para lograr una cohesión casi perfecta entre grupos tan heterogéneos, pero con un mismo objetivo. Es mandatorio promover la comunicación directa entre todos los colaboradores.
- d) Gestionar la competencia por las oportunidades. Parte de la misión de Guayakí es generar oportunidades de desarrollo en las comunidades amazónicas. Lo cual debe ser coherente con todo su personal. Promoviendo la competencia a través de las oportunidades.

2.2 Reclutamiento y selección

Este pilar es muy importante; debido a que es el filtro por el cual los nuevos colaboradores entrarán a la empresa. Debemos tomar en cuenta, el momento como empresa en que se encuentra Guayakí; ya que espera en 3 años duplicar sus ventas. Esto, definitivamente, implicará un crecimiento de la fuerza laboral. Por lo que es necesario contar con un proceso de reclutamiento y selección que permita reforzar la misión de Guayakí. Para lograr eso, hemos decidido dividir este proceso en 3 subprocesos:

- a) Reclutamiento. En este proceso es donde se genera toda la masa de candidatos. Para ello, se deben tener bien claro los puestos que se requieren cubrir; sus especificaciones y la cantidad de personas necesarias. Este proceso, será tercerizado con una consultora especializada en reclutamiento y que esté alineada con políticas de conservación del medio ambiente. Con esto lo que se busca es reducir costos, y colgarnos de un *network* de personas; que estas consultoras manejan.
- b) Selección. Este es el proceso por el cual Guayakí tomará o no la decisión de contratar a los candidatos. Para este análisis contarán con pruebas de aptitudes, comportamiento y conocimiento de cada candidato. Adicional a ello podrán evaluar a los candidatos por medio

de entrevistas. Este proceso es muy importante para ya que define qué candidato se convertirá en un colaborador o colaboradora de Guayakí.

- c) Socialización. Este proceso, muchas veces es omitido en las empresas. Pero para Guayakí es sumamente importante. Ya que se refiere a la capacitación en temas de cultura y conocimiento general de la empresa hacia los nuevos colaboradores. En este proceso, se capacitará y concientizará a los colaboradores sobre el impacto positivo que genera Guayakí en las comunidades donde opera. Y como a través de sus productos están ayudando a restaurar la Amazonía y brindando oportunidades a las comunidades nativas.

2.3 Formación y desarrollo

Guayakí es una empresa que se encuentra en una innovación constante, buscando siempre el equilibrio en todo negocio híbrido entre rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Es por ello que este pilar dentro del área funcional de recursos humanos es muy importante; ya que para continuar innovando y poder adelantarse a todos los inconvenientes que el mercado les presenta necesitan contar, no solo con la mejor calidad de gente; sino con personal capacitado y desarrollado en las directrices que desea la compañía. Por eso, creemos que la formación y desarrollo en Guayakí no puede ser reactivo; sino proactivo. Es decir, contar con un plan de desarrollo del personal que incluya capacitaciones tanto en temas técnicos como en temas organizacionales y culturales propios de Guayakí. Es por eso que la capacitación debe dividirse en cuatro tipos de contenidos:

Gráfico 15. Contenido de la capacitación al personal



Fuente: Chiavenato (2017). *Administración de Recursos Humanos*.

Separando de esta manera, nos aseguramos de cumplir los 03 objetivos de la capacitación:

- Preparar a los colaboradores para poder enfrentar las dificultades que se les presenta día a día en sus posiciones.

- Brindar oportunidades de desarrollo a los colaboradores preparándolos para futuros retos.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, aumentando la motivación y mejorando el clima. Lo cual implica mejorar la productividad con colaboradores cada vez más comprometidos con los objetivos de la empresa.

2.4 Premiar el desempeño

Para lograr una gestión efectiva de recursos humanos es necesario contar con un esquema de incentivos en base al desempeño para los colaboradores. Antes de definir el esquema ideal para Guayakí es necesario conocer las ventajas y desventajas entre los planes individuales y colectivos (de equipos):

Gráfico 16. Esquema de incentivos

	Planes Individuales	Planes para Equipos
Ventajas	El rendimiento recompensado se repetirá	Fomentan la cohesión del grupo
	Los incentivos financieros pueden determinar los objetivos de una persona	Ayudan a medir el rendimiento
	Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual	
	Se ajustan a una cultura individualista	
Inconvenientes	Pueden fomentar un pensamiento único	Posible falta de ajuste con una cultura individualista
	No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución	Pueden generar el efecto free riding
	Pueden ir en contra de los objetivos de calidad	El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento
	Pueden fomentar la falta de flexibilidad	Es difícil definir el equipo
		Competencia entre grupos

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016). *Gestión de Recursos Humanos*.

Para el caso de Guayakí creemos que deberían adoptar un esquema mixto. Donde se le otorgue un peso de 40% a los objetivos individuales y un 60% a los objetivos grupales. Esto con la visión de fomentar el trabajo en equipo entre las mismas áreas y entre áreas funcionales distintas. Para lograr esto es necesario fomentar las metodologías ágiles como *scrum* o *design thinking* para lograr la solución de forma rápida y efectiva a problemas cotidianos, que sumados al plan del área funcional, permitan a los colaboradores lograr sus objetivos individuales; pero sobre todo alcanzar y sobrepasar los objetivos colectivos.

Con la teoría de cómo va a funcionar el área de recursos humanos en Guayakí, analizaremos las actividades en el ámbito de recursos humanos que realizaremos para lograr los objetivos estratégicos planteados. Para ello, hemos realizado un cuadro que nos permite visualizar, como afecta cada actividad a cada objetivo y a cada pilar. Estableciendo indicadores y objetivos para cada uno.

Tabla 17. Estrategia de Recursos Humanos

Lineamiento estratégico	Acción específica	Pilar	Indicador	Objetivo
Potenciar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos	Campana de sensibilización entre los trabajadores sobre el impacto de Guayakí en el mundo	*Gestión de la diversidad *Formación y Desarrollo	#capacitaciones real / # capacitaciones plan	Capacitar una vez al año a todo el personal sobre el impacto positivo que va teniendo Guayakí en el medio ambiente de la amazonía y los beneficios de consumir Guayakí
Dar a conocer la calidad de la materia prima de Guayakí	Plan de concientización a las comunidades amazónicas sobre el proceso de cultivo de la yerba mate	*Gestión de la diversidad *Formación y Desarrollo	#capacitaciones real / # capacitaciones plan	Capacitar dos veces al año a las comunidades amazónicas, tanto a las que forman parte de la cadena de valor de Guayakí como a las que todavía no se unen, sobre la mejor forma de cultivo de la yerba mate.
	Incluir en el plan de capacitación a <i>influencers</i> y/o embajadores sobre las propiedades a posicionar	*Formación y Desarrollo	#capacitaciones real / # capacitaciones plan	Capacitar e instruir a los <i>influencers</i> y embajadores por campaña sobre las propiedades que se desean posicionar
Posicionarse en el <i>top of mind</i> del segmento de productos energéticos orgánicos	Plan de comunicación interna posicionando el eslogan, "brandear" con el nuevo eslogan y las propiedades del producto	*Gestión de la diversidad *Formación y Desarrollo	# espacios de comunicación "brandeados" real / # plan de "brandeo"	"Brandear" el 100% de los espacios de comunicación de Guayakí como periódicos murales, <i>mailing</i> , paredes, etc. con el nuevo eslogan, misión y visión de Guayakí
Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores	Organizar degustación y lanzamiento para los empleados para probar y promocionar los nuevos productos	*Premiar el desempeño	-	-
	Promocionar la cultura de innovación mediante <i>labs</i> y concursos de nuevas ideas	*Premiar el desempeño *Formación y Desarrollo	# proyectos realizados / # proyectos plan	Obtener 05 proyectos realizables al año, estos proyectos pueden ir desde mejoras en los procesos hasta lanzamientos de nuevos productos

Fuente: Elaboración propia 2020.

El cuadro anterior nos permite medir el impacto que pueda tener las acciones. Sin embargo, necesitamos completar la información antes planteada con los costos que implica realizar cada actividad. De esta manera, podremos analizar al final de este ensayo la rentabilidad y el retorno de lo planteado.

Tabla 18. Presupuesto de Recursos Humanos

Rubro	Acción	2019 (USD)	2020 (USD)	2021 (USD)
Campana de sensibilización interna	Comprar <i>merchandising</i>	20.000,00	20.000,00	20.000,00
	Elaboración contenido	20.000,00	3.000,00	3.000,00
	Encuestas	15.000,00	18.000,00	22.000,00
	Premios por campaña	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Campana de concientización de cultivo	Elaboración contenido	20.000,00	3.000,00	3.000,00
	Capacitación comunidades	25.000,00	27.000,00	30.000,00
	Capacitación <i>influencers</i>	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Nuevo eslogan	<i>Branding</i> de oficinas	30.000,00	5.000,00	5.000,00
Nuevos productos	Evento para lanzamiento interno de nuevos productos	0,00	50.000,00	10.000,00
Laboratorios de innovación	Laboratorios de metodologías ágiles para el desarrollo de ideas entre los trabajadores	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Total por año		185.000,00	181.000,00	148.000,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

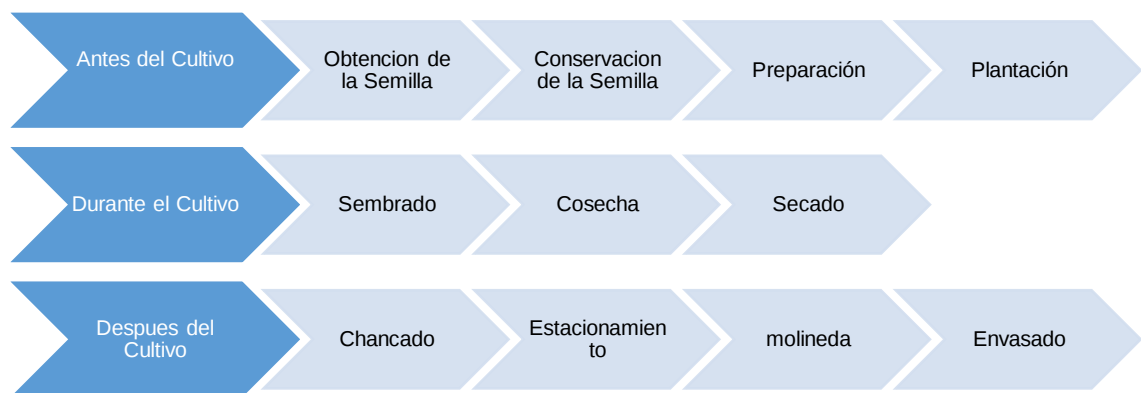
3. Plan de Operaciones

El plan de operaciones que proponemos está dirigido a maximizar la producción de yerba mate para lograr excelentes niveles de abastecimiento en los diferentes puntos de venta, todo ello buscando la calidad en toda la cadena de suministro que involucra mejora en sus procesos clave. Para lograr este objetivo, nos basaremos en las herramientas cuantitativas de calidad total y mejora de procesos.

3.1 Proceso productivo de yerba mate

El proceso que tiene Guayaki para obtener materia prima de manera sostenible, es decir, con el cultivo bajo luz natural y sin destruir la naturaleza con el fin de acelerar la producción, tiene diferentes procesos y subprocesos que mencionamos a continuación:

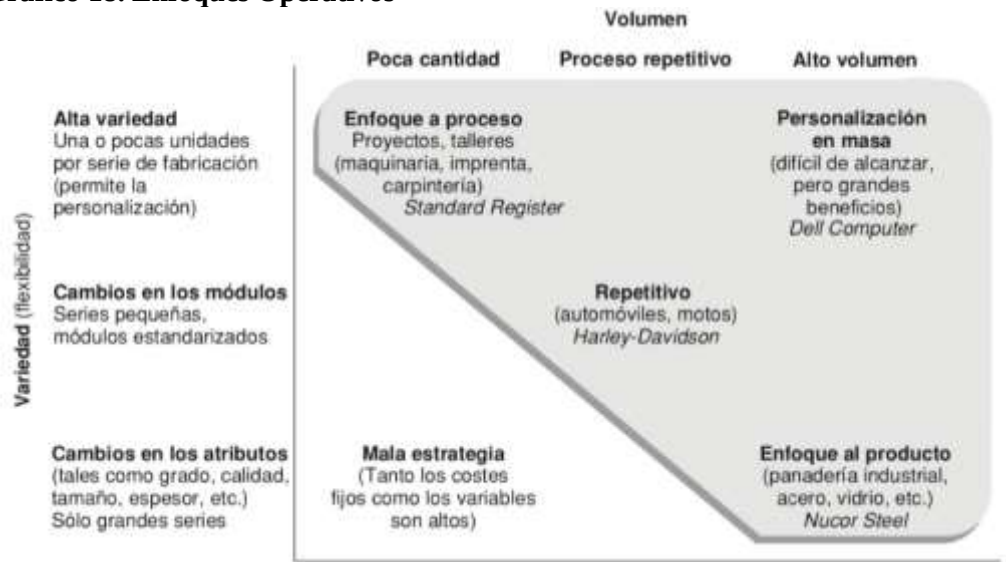
Gráfico 17. Proceso de cultivo de la yerba mate



Fuente: Elaboración propia 2020.

Alineados con nuestras estrategias, Guayaki debe tener una estrategia en procesos, para ello se presentan 4 variantes; enfoque en proceso, enfoque repetitivo, enfoque en producto y personalización en masa. Vamos a elegir el enfoque en producto para este plan estratégico, debido a que es un proceso de producción donde se requiere altos volúmenes de producto terminado y de un solo tipo

Gráfico 18. Enfoques Operativos



Fuente: Heizer y Render (2007: 323).

3.2 Enfoque en producto

Un enfoque al producto, debe tener en cuenta la capacidad instalada. Es muy importante que las instalaciones deban estar acondicionadas de tal forma de garantizar que la producción sea continua, a fin de que las series sean ininterrumpidas, con esta metodología, se garantiza que las normas se cumplan en cada etapa del proceso, lo que a su vez nos asegura la calidad en cada etapa y el producto final.

Dentro de las características del enfoque en producto, podemos mencionar las siguientes:

- Se produce una gran cantidad y poca variedad de productos.
- El equipo utilizado es especializado.
- Los operarios están muy poco formados.
- Las órdenes e instrucciones de trabajo son pocas, debido a que están estandarizadas.
- Los inventarios de materias primas son relativamente bajos para el valor del producto.
- El inventario de trabajo en curso es bajo comparado con el *output*.
- Es normal un movimiento rápido de las unidades a través de la instalación.
- Los artículos acabados se realizan a partir de una previsión y se almacenan.
- La programación es relativamente simple, y consiste en establecer una tasa de producción suficiente para satisfacer las previsiones de ventas.
- Los costes fijos tienden a ser altos y los variables bajos.
- Puesto que los costes fijos son altos, van a depender mucho de la utilización de la capacidad.
- Se produce una gran cantidad y poca variedad de productos.

3.3 Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total (TQM), abarca desde los proveedores hasta los clientes y es importante el compromiso de toda la organización y contar como *sponsor* a la alta dirección.

Las decisiones y estrategias que definamos para tener una cultura de calidad total, tendrán influencia directa sobre las diez decisiones estratégicas de operaciones (Diseño de bienes y servicios, Gestión de la calidad, Diseño del proceso y de la calidad, Selección de localización, Diseño del *layout*, Recursos humanos y diseño del puesto del trabajo, Gestión de la cadena de suministros, Inventario, Programación y Mantenimiento), siempre con el objetivo de satisfacer las expectativas de los consumidores, de esta manera esta manera Guayaki estará en condiciones de competir con los líderes del mercado. Para la aplicación de la cultura de calidad total, vamos proponer aplicar herramientas que nos ayudaran a mantener altos niveles de calidad

3.4 Mejora continua aplicada a Guayaki

Para mantener un proceso de mejora continua, es importante mantener una constante mejora en todos los procesos de la organización y será la metodología la que nos permita estar en constante revisión. Para lograr este objetivo es importante tener homologado bajo esta filosofía a todos los actores directos de nuestros procesos y se debe incluir a las personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos.

Para mantener vigente la filosofía vamos a tener en consideración el ciclo de calidad total de Walter Shewhart, que Deming difundiera por la década de 1980.

Gráfico 19. Ciclo PDCA



Fuente: Heizer y Render (2007: 251).

La técnica del círculo de la calidad total nos va a permitir mantener en revisión contante y bajo una filosofía de mejora continua, para ellos se debe mantener un cronograma de revisión de resultados y procesos, a fin de maximizar los beneficios en toda la compañía.

Vamos a describir las actividades que debe seguir Guayaki para mantener el círculo de calidad total.

Plan (Planear/Planificar)

En esta etapa vamos a planificar las actividades para cumplir con los objetivos deseados. Es importante la recopilación de data para luego ser analizadas y establecer los nuevos niveles de control con las nuevas especificaciones.

Do (Hacer)

Una vez planteadas las nuevas especificaciones, será el momento de realizar los cambios, será importante realizar pruebas piloto para medir los resultados a baja escala.

Check (Verificar)

Después de poner en marcha los cambios, se debe verificar los cambios realizados con las especificaciones planteadas en el primer paso, podemos utilizar herramientas como diagramas de Ishikawa, Pareto o listas de control.

Act (Actuar)

Una vez revisados los resultados de las verificaciones, vamos a tomar decisiones, y luego regresaremos al primer paso para mantener siempre la filosofía de mejora continua.

3.5 Control estadístico de procesos

Para lograr tener un producto de calidad y continuando con los objetivos estratégicos, es importantes establecer una metodología estadística para el aseguramiento de las normas y reducir los niveles de variabilidad de los procesos. Es importante controlar todos los procesos de la cadena logística estadísticamente, para ello vamos a trabajar con todas las áreas, estableciendo graficas de control y con especificaciones (limites superiores e inferiores) que se ajusten al proceso productivo de yerba mate.

Inicialmente vamos a centrarnos la materia prima, donde será importante establecer los niveles óptimos, teniendo en cuenta que las producciones se realizan en diferentes partes de Sudamérica, las variaciones que se pueden encontrar en las diferentes producciones se pueden deber a condiciones climatológicas (humedad relativa, temperatura), también será importante mantener un control del proceso de cultivo y cosecha, ya que nuestro producto debe cumplir con las especificaciones de sostenibilidad.

Para obtener una yerba mate de calidad y que cumpla con los estándares que busca la organización, se debe aplicar las siguientes etapas del proceso de elaboración.

En todo el proceso de control, es importante identificar las variables naturales, que son aquellas que se pueden ocasionar por diferentes fuentes de variación de proceso y que su comportamiento es aleatorio, y las variables imputables, que se pueden evidenciar básicamente por la falla de un punto específico, como, por ejemplo, el desgaste de una máquina, o lotes de una nueva fuente de producción.

Inicialmente, vamos a definir controles en el proceso de elaboración:

Gráfico 20. Proceso de elaboración yerba mate



Fuente: Elaboración propia 2020.

3.6 Estrategia de la cadena de suministro

Para Guayaki, el manejo de la cadena de suministros es muy importante, se debe tener un enfoque total del sistema para manejar todo el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores. Una de las ventajas competitivas de Guayaki, será la de mantener niveles de eficiencia en toda su cadena.

Es importante para la gestión de la cadena de suministros, que Guayaki considere, ser capaz de reaccionar frente a los cambios regulatorios que se presenten en cada país donde se cultiva la yerba mate; asimismo, debe tener en cuenta a la regulación de Estados Unidos, un cambio puede traer serios problemas de aprovisionamiento y considerar las últimas tecnologías de información para realizar el seguimiento en todo el proceso logístico, de tal forma de tener trazabilidad de las operaciones.

Para tener una cadena de suministros integrada eficaz, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Información “de arrastre” (*pull*) exacta.
- Reducción de tamaños de lotes.
- Control de reabastecimiento en una única etapa.
- Inventario gestionado por el proveedor.

- Aplazamiento.
- Canal de montaje.
- *Drop, shipping.*
- Pedidos abiertos.
- Estandarización.
- Pedido electrónico y transferencia de fondos.

3.7 Desarrollo de proveedores

Guayaki depende mucho de los proveedores que tiene actualmente, por ello es importante que mantenga una política de desarrollo de proveedores a fin de ser flexible y poder afrontar situaciones como crecimiento de la demanda o abastecimiento oportuno, además de exigir a sus proveedores altos estándares de materia prima.

Para mantener un seguimiento de las actividades y medir el impacto que deben tener en el planteamiento de nuestro plan estratégico de Operaciones, tenemos la siguiente tabla de seguimiento:

Tabla 19. Estrategia de Operaciones

Lineamiento Estratégico	Acción Específica	Pilar	Indicador	Objetivo
Explotar la responsabilidad Social como valor agregado en nuestros productos	1. Garantizar que durante todo el proceso de producción se cumpla con las políticas de RS y de medio ambiente. 2. Control de la materia prima durante el proceso de aprovisionamiento de yerba mate.	Mejora Continua y Calidad Total	Productos que no cumplen con las especificaciones/Especificaciones de límite Superior	Mantener el estándar de calidad de la Yerba Mate, a fin de ser líder en el mercado y cumplir con las políticas de RRSS
Dar a conocer la calidad de la materia prima de Guayakí.	1. Validar la calidad del producto terminado mediante modelos estadísticos estableciendo niveles de tolerancia óptimos y que aseguren un producto final de calidad. 2. Explorar otras fuentes de abastecimiento de yerba mate orgánica para buscar el desarrollo de proveedores.	Control Estadístico de Proceso	Productos que no cumplen con las especificaciones/Especificaciones de límite Superior	Mantener el estándar de calidad de la Yerba Mate, a fin de ser líder en el mercado y cumplir con las políticas de RRSS
Posicionarse en el Top of Mind del segmento de productos energéticos orgánicos	1. Garantizar las eficiencias en todo el proceso logístico. 2. Ser ágiles y flexibles en nuestro proceso de abastecimiento en todos los puntos de venta.	Control Estadístico de Proceso	Lotes defectuosos/Lotes producidos	Utilizar herramientas estadísticas de Control Estadístico de Proceso para reducir la variabilidad
Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores	1. Mejorar los ciclos de aprovisionamiento controlando el stock de seguridad mínimos y máximos. 2. Tener flexibilidad en los procesos de aprovisionamiento buscando hubs en los diferentes estados para llegar al consumidor final.	Gestión Estratégica de Cadena de Suministros	Órdenes recibidas/Órdenes Solicitadas	Establecer políticas de proveedores, aprovisionamiento y distribución

Fuente: Elaboración propia 2020.

A continuación, el presupuesto operativo requerido para poder llevar a cabo el plan propuesto.

Tabla 20. Presupuesto de Operaciones

Rubro	Acción	2019 (USD)	2020 (USD)	2021 (USD)
Consultoría	Contratación de consultor de calidad	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Capacitación de certificación en Lean Six Sigma	Capacitación en Lean Six Sigma - White Belt	24.000,00	24.000,00	24.000,00
	Capacitación en Lean Six Sigma - Yellow Belt	12.000,00	12.000,00	12.000,00
	Capacitación en Lean Six Sigma - Green Belt	6.000,00	6.000,00	6.000,00
	Capacitación en Lean Six Sigma - Black Belt	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Certificaciones de calidad y homologación de proveedores	Certificaciones de calidad	5.000,00	0,00	5.000,00
	Programa de homologación de proveedores	20.000,00	1.000,00	5.000,00
Total por año		94.000,00	70.000,00	79.000,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Plan de Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social cobra cada vez más importancia en el mundo actual donde se busca que cada vez más entidades logren hacer actividades y estrategias bajo las cuales se formen los negocios, de manera que contribuyan a un desarrollo sostenible, así como a una sociedad cada vez más inclusiva.

«La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas,
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Está integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones». (ISO 26000:2010 - Guía de Responsabilidad Social: punto 2.18).

Para poder desarrollar la Responsabilidad Social a lo largo de esta tesis nos hemos basado en los 14 Principios de la Responsabilidad Social:

4.1 14 principios de la Responsabilidad Social

Maximizar el valor para los accionistas

Este principio se basa en que cualquier proyecto, destinado a atender las demandas sociales, que genere valor para la compañía debe realizarse. Sin embargo, si estos proyectos solo representan un costo, por más que la contribución social sea significativa, deben rechazarse.

Estrategias para ventajas competitivas

Este principio se basa en como asignar los recursos de la empresa para conseguir objetivos sociales a largo plazo. Para esta designación de recursos se tienen 3 enfoques:

- Inversiones sociales en contextos competitivos. Cuando la empresa invierte en actividades filantrópicas suele tener un mayor impacto social que las donaciones individuales y el apoyo del gobierno. Esto debido a que, generalmente, las empresas tienen un mayor conocimiento de cómo resolver los problemas sociales relacionados con su misión y visión.
- Visión basada en los recursos naturales de la empresa y su capacidad dinámica. Esta visión indica que la única forma de que una empresa se desempeñe mejor que sus competidores es gracias a la interacción a lo largo del tiempo entre los recursos humanos, organizacionales y físicos.
- Estrategias para el fondo de la pirámide económica. Muchas compañías están enfocadas a atender a la clase media y alta; entendiendo que tienen mayor poder adquisitivo. Sin embargo, existen 4 millardos de personas pobres (en el fondo de la pirámide económica) que deben satisfacer sus necesidades, por lo tanto, una empresa puede brindarle productos y/o servicios a estas personas mejorando su estilo de vida y generando ganancias al mismo tiempo.

Marketing relacionado con Responsabilidad Social

El hecho de ser socialmente responsables es una herramienta que la empresa puede aprovechar para comunicar al mercado como instrumento de *marketing*, si bien no es el fin, es una buena práctica que debe ser comunicada y habla muy bien de la empresa, contribuyendo al *marketing* de la empresa, así como a su reputación.

Constitucionalismo corporativo

Este principio nos habla de la importancia y el rol protagónico que tienen los negocios en la responsabilidad social, partiendo de este podemos saber que todos los negocios son instituciones sociales y deben usar este poder responsablemente para el bien común y contribuyendo con el desarrollo sostenible.

Contratos sociales inclusivos

Hay ciertos “contratos” o “normas” implícitas entre la sociedad y las empresas que forman parte de ella, las cuales están principalmente enfocadas en el factor social, estas normas deben poner limitaciones en la forma de actuar de las empresas frente a la sociedad de manera que ambas contribuyan al bien común y sostenibilidad.

Ciudadanía empresarial

Existen algunas empresas globales y sólidas que muchas veces tienen mucho más poder o influencia que el mismo Gobierno, por lo tanto, su responsabilidad en términos sociales es más alta que otras empresas más pequeñas o de menor presencia en los mercados.

Gestión de problemas

Este principio está enfocado en ir cerrando las brechas entre lo que las empresas planean en cuanto a la responsabilidad social y lo que realmente ocurre en la práctica. Es en este *gap* donde ocurren los principales conflictos sociales con las empresas y es en lo que se debe trabajar para aminorarlos.

Responsabilidad pública

Este principio nos habla de que deben primar los intereses públicos y no los intereses de ciertas industrias o segmentos específicos.

Manejo de los principales *stakeholders*

Debemos enfocarnos en aquellos *stakeholders* específicos que son afectados por el manejo de la empresa. Este principio nos orienta a acciones más específicas de manera que el esfuerzo en responsabilidad social sea mucho más eficiente.

Gestión social corporativa

La gestión social corporativa es uno de los factores más importantes para lograr “engranar” el plan y hacerlo realidad de manera que la organización realmente interiorice la importancia de una gestión socialmente responsable, así como del impacto de la misma en la sociedad.

Normativa de los principales *stakeholders*

Este principio nos habla de la importancia de los principales *stakeholders* considerando que sus intereses deben estar alineados a la Responsabilidad Social que se busca promover, son ellos los principales “actores” en los que se debe enfocar para que lo planificado se pueda llevar a la práctica de manera exitosa.

Derechos Universales

La Responsabilidad Social siempre ha estado basada en los derechos universales de los seres humanos. Recientemente la ONU presentó un listado de 9 derechos universales que deben ser respetados por todas las empresas. Existe una certificación que es la SA8000 la cual está basada en los derechos laborales y de los seres humanos; lo cual está en concordancia con los derechos universales; esto con el fin de no dejar tan subjetivo este principio y que se tenga un criterio estándar en este sentido.

Desarrollo sostenible

Este factor empezó a adquirir mayor importancia a raíz de un reporte elaborado por la ONU en 1987 *Brundtland Report*, donde “desarrollo sostenible” significa el hecho de poder cubrir las

necesidades actuales sin comprometer los recursos necesarios para poder cubrir las necesidades de las futuras generaciones. Sin embargo, este principio estaba principalmente enfocado en el medio ambiente y actualmente se ha agregado el factor social complementando de esta manera el enfoque de desarrollo sostenible.

El bien común

«Cuando se habla de un conjunto de condiciones, se hace referencia a las estructuras socioeconómicas, políticas, etc., de un país. Todos los hombres y mujeres, las familias y las asociaciones deben gozar de este conjunto de condiciones: no deben existir ciudadanos de segunda categoría. La perfección a que se hace referencia incluye la posibilidad de satisfacer sus necesidades, tanto materiales como espirituales, para poder vivir una vida digna. Esta vida digna se logra cuando las personas tienen posibilidad real de ganarse la vida gracias a sus propios esfuerzos». (Schmidt 2014: 184 y 185).

4.2 Propuesta

Teniendo en consideración los 14 principios de la Responsabilidad Social, así como los objetivos estratégicos de Guayakí se llevó a cabo la siguiente propuesta:

Tabla 21. Estrategia de Responsabilidad Social

Lineamiento Estratégico	Acción RS	Indicador	Actual	2019	2020	2021
Potenciar la responsabilidad social como valor agregado en nuestros productos	Asegurar que material promocional guarde relación con la estrategia de RS de la empresa. No imprimir de más, si hubiera merchandising ver opción de hacerlo de material biodegradable, etc.	% material publicitario digital	30%	50%	70%	85%
Dar a conocer la calidad de la materia prima de Guayakí	*El área de RS de la empresa debería liderar el plan de capacitaciones para influencers y/o embajadores para poder conscientizar mucho mejor. *Dar a conocer el método de biodynamic.	#capacitaciones realizadas	0	4	4	4
		# visitas web	500,000	1,000,000	1,300,000	1,600,000
Posicionarse en el Top of Mind del segmento de productos energéticos orgánicos	Alianza con ONGs ambientalistas para la conscientización del medio ambiente, además del posicionamiento de marca.	Posicionamiento	7	5	4	3
Ampliar la gama de productos en presentaciones y sabores	Asegurar que la nueva gama de productos esté bajo los parámetros del market driven regeneration business model de Guayakí (por ejm, las cápsulas de la máquina de Dolce Gusto deberían estar hechas de material biodegradable y no de plástico como están actualmente).	Ventas (\$MM)	0	5,000,000	8,000,000	12,000,000

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social

Tabla 22. Presupuesto de Responsabilidad Social

Rubro	Acción	2019 (US\$)	2020(US\$)	2021 (US\$)
Plan de capacitaciones interno	Desarrollo del programa	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
	Plataforma web de capacitación continua	\$40,000.00	\$0.00	\$0.00
Alianza con ONG	Aportes a ONG	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00
Asegurar que nuevos productos cumplan los estándares de RS	Contratación de estudio ambiental	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00
Total por año		180,000.00	110,000.00	110,000.00

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Plan de Finanzas

El plan financiero nos ayude a estructurar objetivamente, si la realización de todas las tareas y actividades propuestas anteriormente nos ayudan a generar valor económico para Guayakí. De esta forma validaremos que logrando los objetivos estratégicos trazados en esta tesis con los presupuestos funcionales estructurados somos capaces de generar valor. Las herramientas que utilizaremos para evaluar la generación de valor económico son el VAN (valor actual neto) la TIR (tasa interna de retorno), el WACC (costo promedio ponderado de capital) y el flujo de caja.

- VAN, es un criterio de inversión, que se basa en traer a valor presente los flujos de ingreso y egresos de un proyecto en un periodo de tiempo determinado. Por lo tanto; para obtener este valor, juntaremos los presupuestos de cada plan funcional, donde se muestran los egresos proyectados, junto con el plan de ventas proyectado. De esta forma tendremos un flujo de efectivo por periodo, que trayéndolo a valor presente nos dará el VAN. Si el VAN, es positivo, significa que el proyecto que estamos evaluando (en este caso, el plan estratégico de Guayakí) es mejor opción que mis otras opciones de inversión; por lo tanto, el plan estratégico planteado estaría generando valor económico para Guayakí.
- TIR, es la tasa o rentabilidad que ofrece la inversión a realizar, en este caso, el plan estratégico de Guayakí. Esta medida está muy relacionada con el VAN. Por lo que, si el VAN es positivo, nuestra TIR será superior a la rentabilidad esperada por los accionistas.
- WACC, esta herramienta es utilizada cuando se tienen diferentes fuentes de financiamiento. Para hallar el WACC se debe considerar la proporción en la que interviene cada fuente de financiamiento, por ello se llama Costo Promedio Ponderado del Capital, y la fórmula para obtenerlo es la siguiente: $E/V(Ka) + D/V(Kd)(1-T)$; donde E/V es la proporción del capital, Ka es el costo de capital, D/V es la proporción de deuda y Kd(1-T) es el costo de la deuda.
- Flujo de caja, es una herramienta que nos permite estructurar y reconocer todas las entradas y salidas de dinero realizadas en un periodo. El resultado de un flujo de caja nos permitirá conocer el VAN y la TIR de un proyecto.

5.1 WACC

En este caso, para simular el WACC de Guayakí vamos a utilizar datos del 2018 de una empresa del mercado de bebidas en México: FEMSA. Con esta información podemos hallar que la proporción de deuda y capital es 50%. Adicionalmente tenemos el margen neto que es 8.3% y el costo de la deuda 5.26%. Para la tasa libre de riesgo utilizaremos la tasa de rendimiento del tesoro americano para 10 años, como un promedio de diciembre 2021 1.46%. Y nuestro beta apalancado es 1.22%. De igual forma tenemos que el $(1-T)$ para el mercado de bebidas suele ser: 4.53%. Aplicando la formula mostrada anteriormente, podemos obtener un wacc para Guayakí de 7.41%

5.2 Flujo de caja

En el flujo de caja podemos ver una venta reducida por año, y esto se debe a dos factores:

- En el flujo de caja estamos considerando solamente los costos e ingresos diferenciales.
- Estamos en el escenario de que Guayakí está operando en una industria y un mercado en crecimiento de tal forma que, si no realizamos ninguna modificación, Guayakí continuará creciendo.

En cuanto a los costos, es la sumatoria de todos los presupuestos funcionales, y debemos adicionar el costo total de producir y distribuir los productos. Para este costo, hemos considerado un margen del producto de 13%. También tenemos el wacc obtenido anteriormente de 7.41%.

Finalmente, hemos considerado una inversión inicial de USD 700.000 debido a que necesitamos formar un equipo encargado de la implementación y despliegue de este proyecto para Guayakí . Porque, entendemos que, todos los colaboradores actuales están ocupados con su día a día; y necesitamos una implementación impecable para a nivel mundial para el éxito del proyecto.

Tabla 23. Flujo de caja

	2018(US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)	2021 (US\$)
Ventas		1,624,317	6,178,658	13,796,524
Costo de Ventas		- 2,417,156	- 6,217,932	- 12,811,476
Plan de Marketing		- 375,000	- 371,500	- 371,500
Plan de Recursos Humanos		- 185,000	- 181,000	- 148,000
Plan de Operaciones		- 94,000	- 70,000	- 79,000
Plan de Responsabilidad Social		- 180,000	- 110,000	- 110,000
Desarrollo Plan Estratégico		- 170,000	- 110,000	- 100,000
Costo Total del Producto		- 1,413,156	- 5,375,432	- 12,002,976
Margen Bruto		- 792,839	- 39,274	985,048
%MB		-49%	-1%	7%
Impuestos			11,782.34	- 295,514.44
Margen Operativo		- 792,839	- 27,492	689,534
%MO		-49%	0%	5%
Inversión	- 700,000			
Perpetuidad del Plan				6,084,093.50
Flujo de Caja Económico	- 700,000	- 792,839	- 27,492	6,773,627
Flujo de Caja Económico Acumulado	- 700,000	- 1,492,839	- 1,520,331	5,253,296
VAN	3,728,003			
TIR	21%			

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.2 Análisis del flujo de caja

En este punto, analizaremos los valores del VAN y la TIR.

- **VAN:** El valor actual neto obtenido es de USD 3,728,003; esto significa que para Guayakí invertir en este proyecto, es ganar ese mismo monto, que está traído a valor presente, adicional; a que si invirtiese en un proyecto con su rentabilidad esperada. Por lo tanto, este proyecto está generando valor económico para Guayakí, adicional al valor reputacional e intangible que se ha desarrollado a lo largo de esta tesina.
- **TIR:** La tasa interna de retorno es 21%; al ser mayor que el costo promedio ponderado de capital, estamos frente a un proyecto interesante, sin perder la esencia de Guayakí, que es su responsabilidad social.
- Para obtener la perpetuidad del plan se considerado que Guayakí mantendrá la venta del año 2021 por los siguientes 7 años; luego de eso, es necesario reformular la estrategia. Y la perpetuidad son los márgenes netos (8.3%) traídos a valor presente.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

En el desarrollo de esta tesis se ha comprobado que Guayakí opera en un mercado que se encuentra en crecimiento, y se espera que sea uno de los mercados que lidere el crecimiento de la industria de bebidas envasadas no alcohólicas. Esto es algo beneficioso para Guayakí, pero también supone un gran reto debido a que este atractivo del mercado atrae más competidores, y muchos de ellos pertenecen a grupos económicos fuertes a nivel mundial. Por lo tanto, es importante para Guayakí desarrollar una ventaja competitiva potente para poder diferenciarse.

Esto es importante mencionarlo debido a la disyuntiva que se presenta en este caso: Guayakí, como empresa, no está segura de impulsar su crecimiento, porque pondría en peligro sus logros en el ámbito de responsabilidad social, peligrando su certificación de empresa carbono neutral. Y por otro lado, la opción de aguantar el crecimiento no es viable, ya que podría poner en peligro su sostenibilidad.

2. Recomendaciones

Por ello, se recomienda que las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa estén bien implementadas, no solo porque le hace mucho bien al medio ambiente (su mayor ventaja competitiva), sino para poder crecer utilizando dicha ventaja, que se potencia como debería. Nuestra recomendación va enfocada al *marketing* y a hacerse notar como la empresa líder en productos de calidad que a su vez ayuda no solo al medio ambiente sino también a comunidades indígenas de Sudamérica. Es necesario que ellos den a conocer al mundo sus buenas prácticas de cultivo, las propiedades beneficiosas para la salud humana y cómo se preocupan por el correcto desarrollo de toda su cadena de producción y que todos sus socios estratégicos y proveedores compartan su misma cultura. Esta no solo sería una campaña de *marketing* exitosa, sino también sumaría a muchas más personas, a nivel global a su causa en la reconstrucción de la selva amazónica.

Finalmente, hay un convencimiento de que los planes funcionales desarrollados brindan no solo ideas sino también metodologías y actividades detalladas que Guayakí podría emplear para lograr *La mejor empresa para el mundo* (Alex Prior). Lo importante es que los objetivos y planes planteados es que generan un valor económico para Guayakí. Por lo tanto, la disyuntiva de Guayakí está mal planteada. Porque deberían preguntarse cómo continuar apoyando al medio ambiente y a las comunidades amazónicas con todas las ganancias que pueden generar siendo una empresa carbono neutral. Porque frenar su crecimiento no es una opción.

Bibliografía

Amigos de la Tierra Internacional (s.f). *Amigos de la Tierra Argentina: STOP Harvard! – Recorrido por la provincia de Corrientes y testimonios de los pobladores afectados por los monocultivos forestales*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.foei.org/es/noticias/amigos-de-la-tierra-argentina-stop-harvard-recorrido-por-la-provincia-de-corrientes-y-testimonios-de-los-pobladores-afectados-por-los-monocultivos-forestales>>

Angus, A. y Westbrook, G. (2019). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2019”. *Euromonitor Internacional*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>>

Banco Mundial (s.f.). *Crecimiento de la población (% anual) – United States*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2017&locations=US&start=1960&view=map&year=2017&year_high_desc=true>

Barney, J. B y Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Sexta Edición. Londres: Pearson Education.

Bassets, M. (24 de enero de 2017). “Trump retira a Estados Unidos del tratado comercial con el Pacífico”. *El País*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <https://elpais.com/internacional/2017/01/23/estados_unidos/1485184656_242993.html>

Battilana, J., Lee, M., Walker J. y Dorsey, C. (2012). *Insearch of the Hybrid Ideal*. Stanford: Leland Stanford Jr. University.

BBC News (1 de junio de 2017). *Donald Trump anuncia que Estados Unidos abandonará el Acuerdo de París sobre cambio climático*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40124921>>

Brands y Marketing (2018). *Estudio Nielsen: tendencias saludables y consumo de alimentos*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/>>

Carles Rosas, J. A. (s.f.). “Ambiente controlado: nueva revolución agrícola”. *Revista Panorama*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.revistapanorama.com/ambiente-controlado-nueva-revolucion-agricola/>>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. 10ma. edición. Bogotá: McGraw Hill.

Conway, J. (2020a). “Per capita consumption of soft drinks in the United States from 2010 to 2018”. *Statista*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/306836/us-per-capita-consumption-of-soft-drinks/>>

Conway, J. (2020b). “Valor de mercado de bebidas de origen vegetal en todo el mundo de 2017 a 2023”. *Statista*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.statista.com/statistics/948450/plant-based-beverages-market-value-worldwide/>>

Conway, J. (2020c). Valor de venta de bebidas de jugo enlatadas en los Estados Unidos en 2018, por marca. *Statista*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.statista.com/statistics/671607/dollar-sales-canned-juice-drinks-us-by-brand/>>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición, México D.F.: Pearson Educación.

DePillis, L. (5 de octubre de 2018). “La tasa de empleo de EE. UU. cae a su mínimo en 49 años”. *CNN*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://cnnespanol.cnn.com/2018/10/05/la-tasa-de-desempleo-en-ee-uu-cae-a-su-minimo-en-49-anos/>>

Euromonitor International (2019). *Innovación de bebidas y Trendspotting en Natural products Expo West 2019*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.euromonitor.com/beverage-innovation-and-trendspotting-at-natural-products-expo-west-2019/report>>

Garibay, J. (29 de agosto de 2018). “El poder de las redes sociales en cifras irrefutables”. *Merca2.0*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.merca20.com/el-poder-de-las-redes-sociales-en-cifras-irrefutables/>>

Gestión (3 de enero de 2018). *Estados Unidos: Estos son los 8 estados donde la marihuana es legal*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://gestion.pe/tendencias/estados-unidos-son-8-estados-marihuana-legal-224066-noticia/>>

Gestión (24 de abril de 2018). *Las economías más grandes del mundo en 2018*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://gestion.pe/economia/economias-grandes-mundo-2018-232078-noticia/>>

Gestión (18 de diciembre de 2018). *Pelea entre Trump y demócratas por cierre: posibles escenarios*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://gestion.pe/mundo/eeuu/pelea-trump-democratas-cierre-posibles-escenarios-253125>>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Octava Edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

Greenpeace (s.f). *Comida*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.greenpeace.org/international/tag/food/>>

Guayakí (2020). *Informe de Impacto de Global 2019*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://guayaki.com/wp-content/uploads/2020/05/Informe-de-Impacto-Global-2019-web.pdf>>

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Heizer, J. y Render, B. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas*. Octava edición. Madrid: Prentice Hall.

Iguchi, Angie (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

INYM (s.f.). *Beneficios de la salud*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<http://www.sayyestomate.com/health-benefits>>

ISO OBP (2010). *ISO 26000: 2010 (es): Guía de responsabilidad social*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>>

Kotler, P y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta Edición. México D. F.: Pearson Educación

Kunst, A. (2020). “Share of Americans who prefer buying organic food products in 2019, by age”. *Statista*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/228377/people-who-buy-organic-food/>>

La Voz (13 de junio de 2012). *EE. UU. todavía ejerce enorme influencia en todo el mundo*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.lavoz.com.ar/noticias/mundo/eeuu-todavia-ejerce-enorme-influencia-todo-mundo/>>

Lezcano, L. (2019). “El comercio electrónico, una industria definida”. *CE Noticias Financieras*, pp. 1-3. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/2173966732/DE952014CA084757PQ/8?accountid=41232>>

Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (2010). *Negocios Inclusivos*. Bogotá: Amaral Editores.

New Hope Network (2019). *Natural Products Expo West comienza con el anuncio de 9 tendencias que llegarán a los estantes de las tiendas en 2019*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2019/03/05/1747868/0/en/Natural-Products-Expo-West-Kicks-Off-with-Announcement-of-9-Trends-Coming-to-Store-Shelves-in-2019.html>>

Núñez, G. (2018). “Volver al futuro: la reinención del comportamiento del shopper”. *Ipsos*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.ipsos.com/es-pe/volver-al-futuro-la-reinencion-del-comportamiento-del-shopper>>

Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la Estrategia*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter, Michael (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S. A.

Tong, Jesús (2018). *Finanzas Empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, may-june de 1990, 1-15. Fecha de consulta: 02/12/2020.

<<https://treeofideas.files.wordpress.com/2010/01/articles-the-core-competencies-of-the-corporation.pdf>

Puyol, J. (2014). "Una aproximación a Big Data". *Revista de Derecho UNED*, núm. 14, pp. 471-505. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1614637898/fulltextPDF/50AB2D8E48914073PQ/4?accountid=41232>>

Rothaermel, Frank T. (2015). *Strategic Management*. Segunda Edición. Nueva York: McGraw-Hill Education.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K.E., Mann R. B. y Mockler, R. J. (1994). *Strategic Management*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Sallenave, Jean Paul (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Sherman, H., Rowley, D. J. y Armandi, B.R. (2007). *Developing Strategic Profile: The Pre – Planning Phase of Strategic Management*. Volumen 8. Bradford: EmeraldGroup Publishing Limited.

Schmidt, E. (2014). *Ética y negocios para América Latina*. 4ta. ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Smith, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Osterwalder, A. y Papadakis, T. (2014). *Value Proposition Design*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Statista (s.f.a). *Annual consumption of-not alcoholic beverages worldwide from 2011 to 2021*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/724438/non-alcoholic-beverage-consumption-worldwide/>>

Statista (s.f.b). *Crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) real de Estados Unidos de 1990 a 2020*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.statista.com/statistics/188165/annual-gdp-growth-of-the-united-states-since-1990/>>

Stefanska, M. y Nestorowicz, R. EDITORES (2015). *Fair Trade in CSR Strategy of Global Retailers*. Primera Edición, Nueva York: Palgrave Macmillan.

Strategic Management Insight (2013a). *Declaración de la visión*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vision-statement.html>>

Strategic Management Insight (2013b). *Declaración de la misión para el éxito*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mission-statement.html>>

TNI / WOLA (18 de enero de 2011). *Los EE. UU. dan pasos para bloquear la solicitud de Bolivia de eliminar la prohibición de la ONU del masticado de la hoja de coca*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<http://www.undrugcontrol.info/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/item/1070-los-eeuu-dan-pasos-para-bloquear-la-solicitud-de-bolivia-de-eliminar-la-prohibicion-de-la-onu-del-masticado-de-la-hoja-de-coca>>

Trompenaars, F. y Coebergh, P. H. (2014). *100 + Management Models*. Primera Edición. Oxford: *Infinite Ideas Limited*.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Decimoctava edición. México: McGraw Hill Educación.

United States Census Bureau (s.f). *North American Industry Classification System*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?input=312111&search=2017+NAICS+Search&search=2017>>

Vaswani, K. (6 de julio de 2018). “China vs. Estados Unidos, “la mayor guerra comercial de la historia”: cómo nos puede afectar a todos. *BBC News*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44735016>>

Virtual PRO (28 de marzo de 2017). *Las bebidas naturales se toman el mercado*. Fecha de consulta: 02/12/2020. <<https://www.virtualpro.co/noticias/las-bebidas-naturales-se-toman-el-mercado>>

Resumen Financiero FEMSA (diciembre de 2018). Fecha de consulta: 10/01/2022 <<https://coca-colafemsa.com/reportes/KOF2018/es/financial-summary.html>>

Anexos

Anexo 1. Conceptos

Negocio Híbrido:

Los negocios híbridos están tomando popularidad en los últimos años, y es que antiguamente, se tenía la asunción de que las actividades dedicadas a conseguir valor comercial (monetario), no tendrían ni podrían tener un impacto en mejorar la calidad de vida de los distintos entornos donde operaban. Sin embargo, los negocios híbridos son aquellos que producen valor comercial y social con una estrategia unificada.

Fuente: Stanford Social Innovation Review – In Search of the Hybrid Ideal

Comercio Justo:

Antes las empresas entendían por una buena negociación con sus proveedores, cuando conseguían el menor precio posible por un producto o servicio con ciertas características técnicas mínimas. Un claro ejemplo de esto es que, en el negocio textil, muchas marcas fabrican sus prendas en países con mano de obra barata; de esta manera logran reducir costos. Sin embargo, esto generaba que solo el 10% de estas fábricas cumplieran con las condiciones laborales de sus trabajadores. Como resultado de una responsabilidad económica, ética, legal y filantrópica; las empresas han empezado considerar este concepto de comercio justo en sus negociaciones con proveedores. Que se basa, en que las empresas no solo se preocupan en ser responsables socialmente, sino también, que toda su cadena de abastecimiento también lo sea; y a cambio, ellos se comprometen a establecer un precio justo, que cubra los costos para que los proveedores puedan ser socialmente responsables también.

Fuente: Stefanska, M. y Nestorowicz, R. EDITORES (2015).

Anexo 2. Entrevista a profundidad – guía de pautas

DATOS GENERALES:

Estudio	Visión panorámica de la experiencia del consumidor de bebidas energizantes naturales/saludables
Tipo de estudio	Cualitativo
Técnicas	Entrevistas en profundidad

PRIMERA ENTREVISTA

Entrevistado: Fiorella Laghi – Project Manager Regional para Red Bull

OBJETIVOS

GENERAL:

- Identificar si es que existe una oportunidad de penetración con la nueva bebida energizante “Guayakí” hecha en base a hierba mate.

ESPECÍFICOS:

- ¿Crees que el consumidor actual está 100% satisfecho con la oferta de bebidas energizantes o nutritivas/saludables?

Sí, definitivamente hay un mercado grande de bebidas energizantes, tanto carbonatadas como no. El tema es que el precio no necesariamente es accesible en la mayoría de casos.

- ¿Quiénes son los principales consumidores de una bebida energizante?

Jóvenes entre 15 y 40 años, que tienen una vida activa entre trabajo, estudio, deportes, etc. Que buscan energía extra durante el día.

- ¿Son los mismos que consumirían una bebida energizante natural y saludable?

En algunos casos sí, ya que cada vez más, la tendencia por lo saludable o natural va creciendo. El tema es que no los encuentras con mucha frecuencia en lugares donde las ocasiones de consumo son más frecuentes como: discotecas, bares, restaurantes, universidades, grifos, etc.

- ¿Cuál crees que son los canales por excelencia para llegar a este consumidor?

Jóvenes que buscan alternativas con menos calorías, que tienen una vida activa pero sana, en su mayoría hacen ejercicio y buscan este tipo de “suplementos”.

- ¿Crees que valoran el hecho de que la marca ayude a productores de comunidades andinas?
¿Cuál es la mejor manera de comunicarlo?

Me parece que no es tan valorado, el principal motor es el precio.

- ¿Cuál crees que son los canales de marketing de este producto?

Mucha prueba de producto.

- Finalmente ¿te parece una buena oportunidad de negocio?

Sí, pero también existen alternativas sin azúcar que son bastante valoradas por el consumidor. Creo que el público masivo se mueve más por precio que por otra cosa.

SEGUNDA ENTREVISTA

Entrevistado: Andreas Macher – Director of Revenue Management at Anheuser - Bush InBev

OBJETIVOS

GENERAL:

- Identificar si es que existe una oportunidad de penetración con la nueva bebida energizante “Guayakí” hecha en base a hierba mate.

ESPECÍFICOS:

- ¿Crees que el consumidor actual está 100% satisfecho con la oferta de bebidas energizantes o nutritivas/saludables?

El consumidor de hoy siempre busca más en los productos que consume diariamente. La tendencia actual es buscar productos más saludables y orgánicos; a un costo razonable.

- ¿Quiénes son los principales consumidores de una bebida energizante?

Los principales consumidores de bebidas saludables y orgánicas son los jóvenes entre 15 y 30 años, pero este mercado se va a estirando cada día más. Hoy por hoy tenemos una cantidad

considerable de gente entre 30 y 50 años que lleva una vida activa y busca siempre productos energéticos.

- ¿Son los mismos que consumirían una bebida energizante natural y saludable?

Cuando compras un producto buscas que sea lo mejor; sin embargo, el precio del producto y el nivel de accesibilidad son factores determinantes al momento de compra para estos productos de compra por impulso.

- ¿Cuál crees que son los canales por excelencia para llegar a este consumidor?

El canal moderno es una muy buena plaza, como los supermercados y tiendas por conveniencia. El *e-commerce* puede ser un canal en desarrollo interesante para posicionarse junto con todas las cualidades del producto.

- ¿Crees que valoran el hecho de que la marca ayude a productores de comunidades andinas?
¿Cuál es la mejor manera de comunicarlo?

Creo que sí sería un aspecto valorado, pero que actualmente no suele fomentarse en productos masivos. Puede ser una buena forma de diferenciarte sin dejar de ser competitivo.

- ¿Cuál crees que son los canales de marketing de este producto?

Digital y el boca a boca

- Finalmente ¿te parece una buena oportunidad de negocio?

Definitivamente es una buena oportunidad de negocio, este mercado tiene mucho espacio de crecimiento aún, mucho por innovar con todos los insumos nuevos que van apareciendo. La propuesta suena sumamente interesante.

Notas biográficas

Ovid Jorge Loa Gutiérrez

Nació en Lima, el 9 de marzo de 1981. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Federico Villarreal y Bachiller en Ciencias Militares por la Escuela Militar Francisco Bolognesi. Tiene cursos de especialización en Operaciones, Logística y Business Process Management en la Universidad ESAN.

Cuenta con más 15 años de experiencia en Operaciones de Seguridad Integral para los Negocios. Ha trabajado 05 años en el sector público y 10 años en el sector privado. Se ha desempeñado como Consultor de Seguridad Integral para los Negocios en el Banco de Crédito (BCP) y actualmente tiene el cargo de Gerente Regional de Operaciones en la empresa de seguridad Liderman de la firma de inversión global Carlyle Group.

María José Cipriani Augusto

Nació en Lima, el 9 de agosto de 1988. Bachiller en Administración de Servicios por la Universidad de Piura. Tiene cursos de especialización en Gestión Comercial por ESAN, así como certificación como Product Owner por Scrum Alliance.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en Seguros, especialmente en los Riesgos Laborales desde el frente Comercial y de Producto. Actualmente se desempeña como Product Owner en Pacífico Seguros.

Gianfranco Sambuceti Adawi

Nació en Lima, el 24 de febrero de 1988. Bachiller en Ingeniería Industrial y de Sistemas por la Universidad de Piura. Tiene especialización en Gerencia de Proyectos.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector Logístico, habiéndose desenvuelto en importantes empresas del medio como Ransa y Savar Corporación Logística. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en Savar Corporación Logística.