



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUAYAKÍ:
PERIODO 2020-2024”**

**Trabajo de Investigación presentado
para Optar al Grado Académico de
Magister en Administración**

Presentado por

Sra. Jimena Belén Cuéllar Osorio

Srta. Malena Andrea García Rios

Sra. Pamela del Pilar Vera Lojo

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2020

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias y parejas por el apoyo constante, y a todos nuestros profesores por sus enseñanzas.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor, profesor Alejandro Flores, por su continuo apoyo, sus cuestionamientos y disponibilidad durante todo el proceso de concluir nuestro trabajo de investigación en el plan estratégico de Guayakí.

Resumen ejecutivo

La empresa Guayakí Sustainable Rainforest Products, Inc. se dedica a la producción y comercialización de bebidas basadas en yerba mate con una marca de prestigio e innovación. El negocio tiene en cuenta la rentabilidad, el impacto social y el cuidado ambiental con igual importancia. Entre los cinco socios destacan Alex Pryor y David Karr, quienes identificaron que los estadounidenses empezaban a buscar opciones más saludables al café, pero con los mismos atributos energéticos. En 2005, se sumó al equipo Patrick Lee, quien creó un modelo de trabajo que ayudó a que el negocio prosperara sin perder el espíritu de Guayakí.

La empresa se constituyó en 1997 en Estados Unidos, sin embargo, Alex trabajó en Sudamérica como consultor independiente hasta el 2005, año en que constituyó en Argentina la sociedad anónima Guayakí Latin América. A inicios del siglo 21, Guayakí concentró sus ventas en la costa oeste de Estados Unidos donde la preocupación por la alimentación saludable y el consumo consciente y responsable era tendencia en continuo crecimiento. Guayakí tiene un modelo de negocio sostenible, con el principal objetivo de la reforestación de la mata atlántica, dejando sus operaciones una huella de carbono negativa. Se encuentra certificada como producto orgánico y comercio justo, entre otros, lo cual le aporta credibilidad y le ayuda a transmitir la filosofía de la empresa.

El principal insumo es la yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, que hace innecesaria la tala de otras especies de la selva, ayudando a conservar el equilibrio del ecosistema. Sin embargo, crece de manera más lenta que en las explotaciones a escala haciéndolo menos rentable y eficiente para los agricultores. El cultivo de la yerba mate bajo sombra se concentra en comunidades productoras en Paraguay, Brasil (2007 y 2010) y Argentina (2010). La yerba es cosechada, triturada y secada en el lugar de origen, y exportada para ser procesada y envasada en Estados Unidos. A lo largo del tiempo, la empresa ha ido desarrollando a comunidades de productores por lo que, en la actualidad, una de sus ventajas competitivas es la relación de confianza mutua con ellas. Es importante que la comunidad se sume a este nuevo modelo de negocio que busca proteger el valor de la selva. En la reunión anual de socios del 2016, se evidenció el impacto de la producción de Guayakí en el medio ambiente y los aspectos nocivos de las latas de aluminio en los océanos. Alex planteó un debate entre los socios sobre sus planes de crecimiento para la compañía considerando dicho daño al ecosistema.

El presente trabajo tiene como objetivo “desarrollar un plan estratégico para la empresa Guayakí para los años 2020-2024 con el propósito de evaluar la viabilidad de crecimiento sin comprometer la filosofía de sostenibilidad social y ambiental de la compañía”.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
3. Descripción del problema	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	3
5. Alcance.....	3
6. Limitaciones.....	4
Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional.....	5
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	5
1.1Entorno político	5
1.2Entorno económico	6
1.3Entorno social.....	7
1.4Entorno tecnológico	8
1.5Entorno ecológico	8
1.6Entorno global.....	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1Identificación, características y evolución del sector	10
2.2Análisis de las cinco fuerzas de Porter	11
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores	13
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos	13
2.2.6 Matriz de la atractividad	14
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	15
5. Conclusiones.....	16

Capítulo III. Análisis interno de la organización.....	17
1. Descripción de la empresa	17
2. Organigrama.....	17
3. Áreas funcionales.....	17
3.1 <i>Marketing</i> y ventas.....	18
3.2 Finanzas	18
3.3 Recursos humanos	18
3.4 Operaciones.....	18
4. Estrategia y planeamiento actual	18
4.1 Modelo de negocio.....	18
4.2 Evaluación de cadena de valor	20
4.2.1 Actividades de apoyo.....	21
4.2.2 Actividades primarias	21
5. Análisis de recursos y capacidades	22
5.1 Recursos	23
5.2 Capacidades.....	23
6. Análisis VRIO.....	24
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	25
8. Conclusiones.....	25
Capítulo IV. Estudio de mercado con fuentes secundarias	26
1. Estimación de la demanda.....	26
2. Selección de mercados potenciales	27
2.1 Canal de distribución	27
2.2 Perfil del consumidor	29
2.2.1 Generación <i>millennials</i>	29
2.2.2 Tipo de consumidor	30
2.2.3 Consumo de <i>energy drinks</i>	31
3. Conclusiones.....	33
Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024.....	34
1. Visión.....	34
2. Misión.....	34
3. Pilares estratégicos y valores.....	34
4. Objetivo general para el año 2024.....	35

5. Objetivos estratégicos	35
5.1 Objetivo de crecimiento	35
5.2 Objetivo de rentabilidad	35
5.3 Objetivo de sostenibilidad	35
6. Modelo de negocio 2020-2024	36
7. Cadena de valor 2020-2024	37
8. Estrategia competitiva para el periodo 2020-2024	38
Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia	39
1. Generación de estrategias	39
1.1 Matriz FODA cruzado	39
1.2 Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones (PEYEA)	39
1.3 Matriz Interna-Externa (MIE)	39
1.4 Matriz de la Estrategia Principal (MEP) o Gran Estrategia	40
2. Selección de estrategia	40
2.1 Matriz cuantitativa	40
3. Descripción de la estrategia seleccionada	40
4. Conclusiones	41
Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social	42
1. Plan de <i>marketing</i>	42
1.1 Objetivos del plan de <i>marketing</i> 2020 al 2024	42
1.2 Formulación de estrategias de <i>marketing</i>	42
1.2.1 Estrategia de segmentación	42
1.2.1.1 Geográfica	43
1.2.1.2 Demográfica	43
1.2.1.3 Psicográfica	43
1.2.2 Estrategia de posicionamiento	43
1.2.3 Estrategia de crecimiento	43
1.3 Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	44
1.3.1 Producto	44
1.3.2 Precio	45
1.3.3 Plaza	46
1.3.4 Promoción	47
1.4 Presupuesto de <i>marketing</i>	48

2. Plan de operaciones.....	49
2.1Objetivos 2020 al 2024	49
2.2Estrategia y actividades de operaciones	50
2.3Presupuestos de inversión y capital de trabajo	52
3. Plan de recursos humanos	53
3.1Objetivos 2020 al 2024	53
3.2Estrategias de administración de recursos humanos.....	53
3.3Presupuesto del plan de recursos humanos.....	55
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	55
4.1Objetivos del plan de responsabilidad social 2020 al 2024	55
4.2Estrategia de responsabilidad social	55
4.3Presupuesto de responsabilidad social.....	56
5. Plan de finanzas	56
5.1Objetivos del plan de finanzas 2020 al 2024	56
5.2Estrategia de finanzas.....	57
5.3Estado financiero	57
5.3.1 Supuestos.....	57
5.3.2 Estado de ganancias y pérdidas (2020-2024)	57
5.3.3 Análisis financiero	57
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	65
Notas biográficas.....	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Rivalidad entre competidores.....	11
Tabla 2.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 3.	Poder de negociación de los clientes.....	12
Tabla 4.	Amenaza de nuevos competidores	13
Tabla 5.	Amenaza de los productos sustitutos	13
Tabla 6.	Matriz de atractividad	14
Tabla 7.	Matriz EFE	15
Tabla 8.	Matriz de Perfil Competitivo	16
Tabla 9.	Análisis de los recursos.....	23
Tabla 10.	Análisis de las capacidades	23
Tabla 11.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 12.	Matriz EFI	25
Tabla 13.	Ventas anuales históricas de Guayakí	26
Tabla 14.	Crecimiento de ventas de <i>energy drinks</i> en Estados Unidos (en %)... ..	26
Tabla 15.	Crecimiento de valor U.S. <i>energy drinks</i>	27
Tabla 16.	Proyección de ventas para Guayakí 2018-2024	27
Tabla 17.	Población por Estado en el año 2019	28
Tabla 18.	Establecimientos de venta de bebidas energéticas por Estados	28
Tabla 19.	Precio de <i>energy drinks</i> por establecimiento de venta (bebidas de 16 oz)... ..	28
Tabla 20.	Participación por canales de venta	29
Tabla 21.	Cantidad y cobertura de tiendas en los principales supermercados en Estados Unidos	29
Tabla 22.	Población <i>millennials</i> estimada en el año 2019 por Estado	30
Tabla 23.	Población activista empoderada por Estado potencial.....	30
Tabla 24.	Frecuencia de consumo semanal de <i>energy drinks</i> en los Estados Unidos en 2016	32
Tabla 25.	Ventas anuales brutas (incluido IVA) estimadas para Guayakí en Arizona, Nevada y Utah en el periodo 2019-2024.....	32
Tabla 26.	Ventas anuales estimadas para Guayakí 2020-2024.....	33
Tabla 27.	Matriz MIE	39
Tabla 28.	Matriz de estrategia de crecimiento	44
Tabla 29.	Precio de venta de Guayakí.....	46
Tabla 30.	Presupuesto de <i>marketing</i> (en USD)	49
Tabla 31.	Presupuesto de operaciones (en USD)	52

Tabla 32.	Presupuesto de recursos humanos (en USD).....	55
Tabla 33.	Presupuesto de RSE (en USD).....	56
Tabla 34.	Estado de ganancias y pérdidas 2020-2024.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis vectorial de recursos y capacidades.....	24
Gráfico 2.	Modelo econométrico de valor U.S. <i>energy drinks</i>	26
Gráfico 3.	Matriz PEYEA.....	39
Gráfico 4.	Matriz de la Estrategia Principal	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Población total en los EE. UU. desde 2012 hasta 2023 (en millones).....	66
Anexo 2.	Población residente en los EE. UU. 2017 por generación (en millones)	66
Anexo 3.	El movimiento híbrido	66
Anexo 4.	Canales de distribución de bebidas energéticas en EE. UU. 2016.....	66
Anexo 5.	Impacto de variable PESTEG en Guayakí	67
Anexo 6.	Población residente en los EE. UU. por sexo y edad 2017 (en millones).....	67
Anexo 7.	Ventas en EE. UU. de bebidas energéticas en tiendas de conveniencia en 2017 (MM USD)	67
Anexo 8.	Ventas <i>retail</i> de <i>energy drinks</i>	68
Anexo 9.	Cuota de mercado de principales marcas de bebidas energéticas en los EE. UU. en 2018.....	68
Anexo 10.	Matriz de requisitos de <i>stakeholders</i>	68
Anexo 11.	Diagrama del equipo ejecutivo de Guayakí.....	69
Anexo 12.	Modelo de negocio Guayakí	69
Anexo 13.	Cadena de valor	69
Anexo 14.	Cadena de suministro de Guayakí.....	70
Anexo 15.	Fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades.....	70
Anexo 16.	<i>Top 10 Retailers</i> 2016.....	70
Anexo 17.	Razones por las que se consumen bebidas energéticas	71
Anexo 18.	Ficha técnica activista empoderado.....	71
Anexo 19.	Proporción estadounidenses que pagan más por productos/servicios ecológicos 2018	71
Anexo 20.	Valor <i>retail</i> de productos con etiqueta ética en EE. UU. de 2015 a 2020 (MM USD).....	71
Anexo 21.	<i>Claims</i> y certificaciones sobre el empaque de productos de alimentos o bebidas con los que los consumidores están familiarizados en EE. UU. a partir de 2017 (<i>top 10</i>).....	71
Anexo 22.	<i>Claims</i> y certificaciones en empaque de productos de comida o bebida que tienen influencia en el comportamiento de compra en los consumidores en EE. UU. 2017 (<i>top 10</i>).....	72
Anexo 23.	Perfil de la demanda	72
Anexo 24.	Modelo de negocio de Guayakí para el 2020-2024.....	72
Anexo 25.	Cadena de valor de Guayakí para el 2020-2024.....	73
Anexo 26.	Matriz FODA cruzado	73

Anexo 27.	Factores de la Matriz PEYEA.....	73
Anexo 28.	Matriz Cuantitativa	74
Anexo 29.	Portafolio de envases de Guayakí	74
Anexo 30.	Tabla nutricional y etiqueta de Guayakí.....	74
Anexo 31.	Estudio Brand Dynamics – Kantar Millward Brown	74
Anexo 32.	Cafeína por lata (mg)	75
Anexo 33.	Distribución de Guayakí en la góndola.....	75
Anexo 34.	Ubicación de Guayakí en la góndola.....	75
Anexo 35.	Manifiesto.....	75
Anexo 36.	Costo de ventas disgregado.....	76
Anexo 37.	Variables de mercado para el cálculo del COK.....	76
Anexo 38.	Flujo de caja sin estrategia.....	76
Anexo 39.	Flujo de caja con estrategia.....	76
Anexo 40.	Flujo de caja incremental	77

Introducción

En la actualidad, Guayakí se dedica a la venta de bebidas energéticas a base de yerba mate y necesita asegurar una fuente de materia prima a largo plazo, ya que este es su componente base. Sin un suministro adecuado se corre el riesgo de no poder afrontar un crecimiento de la demanda futura, lo que puede afectar también las relaciones con las comunidades, asimismo, es importante asegurar este suministro a precios razonables, logrando alcanzar rentabilidad sin perder de vista el compromiso de responsabilidad social ambiental que es parte fundamental de la visión de la empresa.

En el capítulo I, se describe a la empresa y se define su perfil estratégico, se identifica el problema del caso y se plantea un enfoque y descripción de la solución prevista. En el capítulo II, se desarrolla el análisis de las variables del macroentorno (PESTEG), así como también del microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter y determinar finalmente la Matriz de Perfil Competitivo. En el capítulo III, se realiza el análisis interno de Guayakí, identificando sus estrategias de negocio, su cadena de valor, se realiza el análisis de recursos y capacidades para identificar mediante la matriz VRIO su ventaja competitiva. En el capítulo IV, se realiza el estudio de mercado con fuentes secundarias para identificar cuál es la demanda del proyecto, el potencial de mercado, los canales y el perfil del consumidor. En el capítulo V, se desarrolla el modelo de negocio, cadena de valor y estrategia competitiva para los años 2020-2024. En el capítulo VI, se realiza el análisis y selección de la estrategia para el plan de Guayakí a través del análisis FODA cruzado, la matriz PEYEA, la matriz Interna y Externa, la estrategia a utilizar y, finalmente, el alineamiento con los planes funcionales. En el capítulo VII, se desarrollan los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del planeamiento estratégico para la empresa Guayakí del 2020 al 2024.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

El modelo de negocio sostenible de Guayakí incorpora una política de proveedores que consiste en pagar un mejor precio por la producción de yerba mate producida bajo sombra que garantice su calidad y que compense no solo el cuidado ambiental, sino que les permita un modo de vida digno y sostenible al productor. Asimismo, Guayakí se asegura que estos tengan el propósito de proteger el valor de la selva y que trabajen en un sistema acorde a los valores de la empresa. Estas políticas llevaron a Guayakí a involucrarse cada vez más en la consecución de certificaciones que lo acreditaran en temas de productos orgánicos, comercio justo, responsabilidad social empresarial (RSE), entre otros.

Debido a esto es importante tener en claro el concepto de desarrollo sostenible que se define como « “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (Informe titulado “Nuestro futuro común” de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo). (...) Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente » (Naciones Unidas 2011: párr. 1).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Guayakí es una empresa que realiza la venta de bebidas energéticas con base en yerba mate, su propuesta de valor gira en torno a ofrecer productos orgánicos, saludables y comprometidos con la conservación de la selva y el desarrollo de comunidades pagando un precio de comercio justo. Guayakí indica que lo suyo es un modelo de restauración que avanza conforme a la demanda de los productos, lo que permite el manejo de recursos renovables de manera sostenible.

La marca Guayakí se posicionó en el año 2007 en la costa oeste de los Estados Unidos por su excelencia para la salud y compromiso social y ambiental, en específico, por el desarrollo de comunidades y la reforestación, todo ello gracias al aprovisionamiento con comunidades y proyectos adicionales. Para el 2014, la empresa logró mantener sus ventas y crecer de manera sostenida. El trabajo con las comunidades y productores constituían uno de los principales diferenciales de la marca. Se preocupó por ser reconocida por entidades referentes en temas de comercio justo, Empresa B, *Non GMO Project*, programa *Fair for Life* y certificación de producto orgánico.

Respecto a la estrategia competitiva, Guayakí ha desarrollado la estrategia de enfoque en diferenciación compitiendo a través de ser diferente en un mercado objetivo orientado a personas

jóvenes. Estas trabajan, estudian, hacen ejercicios y por tanto desean una bebida energética, además son personas con conciencia acerca de lo saludable y responsabilidad social y ambiental. La empresa tiene un enfoque de mercado tipo defensor ya que, si bien fue la primera que realizó ventas de yerba mate y de bebidas con base a este insumo, pronto se enfrentó a competencia de marcas más grandes (Sherman, Rowley & Armandi 2007).

3. Descripción del problema

Al año 2016, Guayakí es una empresa reconocida que crece sosteniblemente generando una huella de carbono negativa y alcanza resultados que superan las expectativas de los socios.

Sin embargo, después de tomar conocimiento de los impactos que los envases de aluminio tienen en otro ecosistema (vida marina) se encuentra en el dilema de continuar o no con su plan de expansión de negocio. La expansión supone escalar las operaciones de su cadena de suministro, ya que no solo requiere mayor cantidad de producción de yerba mate sino también producir mayor cantidad de envases, y dicho daño al ecosistema no es compatible con la filosofía de la empresa.

Debido a esto, se encuentra que el problema central es que **el plan de crecimiento está comprometiendo la filosofía de sostenibilidad social y ambiental de la compañía; y los pilares establecidos al momento de su fundación.**

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Nuestra propuesta inicial es continuar con el enfoque actual del modelo de negocio, concentrándonos en la sostenibilidad social y ambiental que ha caracterizado a la compañía desde su fundación. En el corto plazo, combatir el inconveniente de los envases a través del reciclaje, ya que la empresa está concentrada en conservar todos los ecosistemas en los que podría repercutir su operación. Asimismo, es fundamental identificar un posicionamiento diferenciador que refleje su oferta de valor actual para continuar con su crecimiento desarrollando el mercado a través de canales de venta y alianzas estratégicas que permitan ampliar su cobertura. Por ello, es importante preservar la filosofía actual de la empresa con miras hacia fortalecer la sostenibilidad a todo nivel.

5. Alcance

Las acciones del plan estratégico se implementarán en Estados Unidos. Principalmente, en los estados de California, Arizona, Nevada y Utah. El plan estratégico de Guayakí se define para un horizonte de cinco años, desde el año 2020 al año 2024.

6. Limitaciones

Debido a la distancia geográfica no se tuvo acceso a fuentes de información primarias, ya que el producto se comercializa en Estados Unidos. La información de fuentes secundarias está actualizada al año 2018 en su mayoría. La fecha de corte para el análisis es el mes de marzo del año 2019. Debido a que no se cuenta con la información financiera, se asume que la facturación de la empresa es cien por ciento de California a pesar de que tiene una presencia incipiente en otros estados de Estados Unidos. Sin embargo, esta presencia si será considerada en el análisis y selección de la estrategia.

Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se realizará el análisis del macroentorno a través de la matriz PESTEG, esto debido a que existen numerosos factores externos que pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. Luego del PESTEG, se analizará el microentorno con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter. Finalmente, se elaborará la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que permite resumir y evaluar información en sus seis categorías.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Se realizará el análisis de la matriz PESTEG con la finalidad de realizar el diagnóstico de la situación actual del macroentorno del sector. Estas seis categorías son: política, económica, social, tecnológica, medio ambiental (ecológica) y global, las que se analizarán a continuación.

1.1 Entorno político

Estados Unidos de América está constituido como una república federal constitucional, con un régimen presidencialista, y que separa los poderes en tres ramas: ejecutivo, legislativo y judicial (Economista 2016). Debido a su influencia global, ya sea política, económica, militar o cultural, los Estados Unidos a menudo son apodados la última superpotencia del mundo teniendo una relevancia internacional muy importante.

El presidente actual es Donald Trump, candidato republicano, que ocupa el cargo de presidente de los Estados Unidos desde enero 2017 hasta enero del 2021. Durante las elecciones del 2016, señaló que mantendría una política exterior que pone a “Estados Unidos primero”, una tendencia clara hacia el proteccionismo. En este último aspecto, destaca la confrontación comercial con China, que es su principal socio, donde ambas partes impusieron aranceles millonarios en bienes (BBC News 2019).

Trump, indicó como candidato que el cambio climático era un engaño creado por China y que las regulaciones del Acuerdo de París estaban frenando el crecimiento estadounidense. En junio de 2017, el presidente renunció a dicho acuerdo (BBC News 2018). También prometió reducir la tasa impositiva corporativa y los enormes recortes fiscales para los trabajadores estadounidenses, este plan se aprobó en diciembre de 2017, con resultados discutibles (BBC News 2018).

En marzo del 2015, se introdujo en Berkeley-California el primer impuesto a bebidas azucaradas para combatir la obesidad, esto redujo la venta de *soft drinks* en alrededor de 10%, e inició una migración de consumo al agua o bebidas más saludables, no necesariamente a bebidas *diet* y

energy drinks (Boseley 2017). «El propósito de esta Ordenanza es disminuir los costos humanos y económicos de las enfermedades asociadas con el consumo de bebidas azucaradas al desalentar su distribución y consumo en Berkeley a través de un impuesto. Específicamente, el propósito de esta ordenanza es cobrar un impuesto al consumo de un centavo (\$ 0,01) por onza líquida en la distribución de productos de bebidas azucaradas en la ciudad» (Healthy Berkeley 2017: párr. 1).

Se concluye que el Gobierno de Estados Unidos promueve un escenario político moderadamente estable puesto que a pesar de las tensiones que provoca el actual presidente con sus declaraciones internacionales, la industria en la que se encuentra Guayakí no se ve afectada directamente. La nueva legislación que combate las bebidas azucaradas podría ser una amenaza para la empresa ya que, si bien el mate en sí mismo es un insumo saludable, las bebidas energéticas contienen una alta dosis de azúcar.

1.2 Entorno económico

La economía de los Estados Unidos es, con mucho, la economía más grande del mundo según una clasificación de PBI basada en el país. En 2017, el PBI de los Estados Unidos ascendió a unos 19,52 billones de dólares estadounidenses, un aumento de 2,4% respecto al año 2016 (Datosmacro 2018). Según Statista, las ventas de *energy drinks* en el año 2017 fueron de 2979,51 millones de dólares, que corresponde a un aumento de 3,6% respecto al año anterior, sin embargo, esta tasa de crecimiento es menor que años anteriores.

En 2018, la tasa de empleo en los Estados Unidos se mantuvo en 60,4%, que representa un aumento en 0,3% respecto al año 2016. La tasa de desempleo a enero 2019 es de solo 4%, en el 2018 fue de 3,9% mejorando su desempeño frente a los 4,1% del 2017. Por otro lado, Estados Unidos tiene una calificación de deuda AAA (estable) a abril 2018 según Rating Moody's (Datosmacro 2018).

La inflación en Estados Unidos, en diciembre 2018, alcanzó el 1,91% (Global-rates 2019) lo que se encuentra dentro del nivel objetivo del Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) establecido en 2% (Reuters 2019). Esto representa una variación acumulada de -0,3%, de forma que la inflación acumulada en 2018 es del 1,9%. Es importante mencionar que el Índice de Precio al Consumidor (IPC) acumulado desde enero 2018 en alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 1,6% con una variación mensual de 0,3% (Datosmacro 2019).

En conclusión, el entorno económico es favorable, en el año 2018 Estados Unidos presentó un crecimiento económico sólido y una baja tasa de desempleo lo que no sugiere una alta

probabilidad de recesión. Sin embargo, no hay que perder de vista los factores que podrían contribuir a una desaceleración, posible comienzo de una recesión cíclica hacia finales del 2019, tales como desvanecimiento de efectos de estímulos fiscales, desaceleración global, aumento de niveles de endeudamiento del país y la incertidumbre política.

1.3 Entorno social

Estados Unidos es el tercer país con mayor cantidad de población en el mundo, solo superado por China e India. Como se muestra en el Anexo 1, según información obtenida de Statista, la población estadounidense en el año 2017 alcanzó los 325,89 millones de personas y se estima una población de 341,71 millones para el año 2023.

Este país cuenta con una diversa población por edades, siendo los de mayor cantidad las personas entre 25 y 29 años. En el Anexo 2 se observa que las personas jóvenes de generación *millennials* y generación Z alcanzan los 158,29 millones de personas, alrededor de 49% de la población total de Estados Unidos.

Dentro de las principales tendencias globales de consumo para el 2019 destacan el querer tener un impacto en nuestro mundo, libre de plástico. «Las tendencias en alimentos y bebidas reflejan claramente el regreso a lo básico por un tema de estatus. (...) La popularidad de los alimentos hiperlocales está creciendo por muchos motivos que incluyen el apoyo a los negocios locales, la mayor frescura de los alimentos, su mejor sabor, la reducción del impacto ambiental al eliminar “millas alimenticias” y un mejor valor por el dinero, ya que fomenta el consumo de frutas y vegetales de estación. Los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra. El porcentaje de los que están dispuestos a pagar más por alimentos envasados, frescos y ambientalmente conscientes o amigables se ha incrementado en los últimos dos años. También ha aumentado el porcentaje de quienes sienten que los envases reciclables influyen en la compra de bebidas» (Angus y Westbrook 2019: 4, 13-14). Conscientes de los precios, pero aún buscan calidad y valor, los consumidores más jóvenes están cambiando la cultura de consumo estadounidense.

El entorno social es muy favorable para la industria, ya que los *millennials* prestan atención y valor a lo eco amigable y están preocupados por su salud, así como también son personas que buscan estar informados y aprecian la transparencia. Sin embargo, no hay que dejar de considerar las tendencias del mercado en cuanto a comportamientos y preferencias que si bien parecen sólidas, podrían variar.

1.4 Entorno tecnológico

La conectividad hoy en día es una realidad y necesidad, casi todas las partes del mundo tienen acceso a internet y a las redes sociales. Las redes sociales juegan un rol importante en cómo y qué tan rápido nos comunicamos con todas partes del mundo, de acuerdo con lo que explica el diario español El País (Ramírez 2014). En la actualidad, cada vez más empresas utilizan las redes sociales como medio para comunicarse con su público objetivo y hacerse conocidas, inclusive hasta se generan transacciones comerciales vía redes sociales. Adaptarse a la rapidez con la que las redes sociales se mueven y entran en tendencia es el desafío que tienen las empresas.

Adicionalmente, la tecnología ayuda a poder desarrollar nuevas alternativas de empaques que sean más ecológicos, que contaminen menos y por ende que ayuden a preservar el medio ambiente. Como indica el diario ElNuevoDia.com: «Actualmente, uno de los intereses de las empresas que buscan crecer y expandirse es ser amigables con el ecosistema y orientarse cada vez más a las tecnologías sustentables. Esto es importante, ya que el futuro del ambiente depende en gran parte de las decisiones que se tomen en cuanto a sustentabilidad en diferentes sectores de la industria» (ElNuevoDia 2014: párr. 1).

El entorno tecnológico es positivo para la industria, ya que le permitirá expandirse haciéndose más conocida con el uso de las redes sociales y el internet logrando así, un mayor posicionamiento de su marca al público objetivo. Es importante considerar que esta difusión rápida también puede darse con noticias no positivas para la empresa o a favor de la competencia, por lo que la atención y rápida reacción a las redes sociales e internet será imprescindible. Asimismo, podría adoptar nuevas maquinarias para lograr reducir sus costos fijos ante posibles eficiencias por avances en tecnología.

1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico se ha vuelto una gran tendencia a nivel mundial debido a las preocupaciones sobre el calentamiento global. Frases como la “huella de carbono”, “países emisores” son solo algunas apreciaciones sobre los países y/o industrias que no consideran los impactos negativos al ambiente que ocasiona su operación.

La conocida “huella ecológica” es el espacio necesario donde se producen todos los productos que llegan al ser humano y la forma en que se absorbe el CO₂ derivado de la quema de combustibles fósiles, de acuerdo con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM (León & Benavides 2007). Estados Unidos ha sido considerado uno de los

grandes responsables del calentamiento global, debido al alto impacto de su “huella ecológica”, por distintas revistas e informes medioambientales como la Revista Latina de Comunicación Social (Núñez Palacios 2012). La medición más conocida de la huella de carbono se realiza a través del método “GHG Protocol” que es una medición eficaz de las emisiones directas e indirectas de los Gases Efecto Invernadero (GEI) creada por el World Resources Institute y el World Business Council (ISO Tools 2013).

El entorno ecológico no es muy favorable debido a que el cambio climático está ocasionando daños como pérdidas en las cosechas y producción de alimentos, las sequías ocasionan que los productos no se desarrollen como deberían, perjudicando de esta manera a los agricultores y sus cultivos.

1.6 Entorno global

Realizar el análisis del entorno global es importante, ya que Guayakí opera a nivel internacional y cualquier variación repercutirá en el funcionamiento de la organización, por ejemplo, cambios en el tipo de cambio, nuevas legislaciones, cambios de Gobierno, etc.

Existe una tendencia creciente de empresas que tiene como fin la ayuda social pero como medio, la comercialización de productos. Como menciona el artículo de Stanford Social Innovation: «...los vectores de valor social y la creación de ingresos comerciales pueden reforzarse y socavarse mutuamente (...) La integración de la creación de valor social y comercial permite un ciclo virtuoso de ganancia y reinversión en la misión social que crea soluciones a gran escala para los problemas sociales» (Battilana, Lee, Walker & Dorsey 2012: párr. 9 y 10). En el Anexo 3, se muestra los componentes de una empresa con modelo de negocio híbrido, su fin es la sostenibilidad y el medio para lograrlo es la comercialización de productos. Las empresas con este modelo de negocio, también se les conoce como empresas B, que significa «...demostrar que es posible apuntar a impactos económicos, sociales y ambientales (triple impacto) al mismo tiempo y comprometerse a una mejora continua, legal y de largo plazo» (Sistema B s.f.: párr. 2).

Los canales de cómo llegar a los clientes también están cambiando, usualmente en países desarrollados como Estados Unidos son los supermercados convencionales el medio más usado para obtener los productos (Ver el Anexo 4). Sin embargo, las cadenas que abastecen el mercado solo con productos orgánicos han crecido en los últimos 10 años y los consumidores están optando por lugares en donde puedan encontrar todos los productos naturales y ecológicos. Como se menciona en el artículo del diario La Nación, Whole Foods Market se expandió rápidamente de

una pequeña tienda en Austin, Texas, a la cadena de supermercados de alimentos naturales más grande de los Estados Unidos (Owles 2017).

El entorno global es beneficioso para la industria, ya que cada vez más consumidores están dispuestos a contribuir con empresas híbridas, sumando su grano de arena. Asimismo, la coyuntura internacional se mantiene estable. La tendencia de crecimiento de las empresas B se ha duplicado en Latinoamérica en los últimos 3 años¹ y esto se debe principalmente a que los consumidores las prefieren al tener conciencia social.

En el Anexo 5, se muestra el impacto de cada variable del análisis PESTEG de la industria de bebidas energéticas. En conclusión, podemos determinar que en el macroentorno de la industria priman las oportunidades para el crecimiento y correcto desenvolvimiento de la compañía hasta el 2024. Las tendencias del mercado apuntan a que esta industria se seguirá fortaleciendo, ya que hay una demanda insatisfecha y un nicho de mercado aún por desarrollar mediante la diferenciación.

2. Análisis del microentorno

En el presente capítulo analizaremos el sector y la industria en donde compite Guayakí. Cómo es su desenvolvimiento, preferencias y tendencias. También se realizará el análisis de la competitividad de esta empresa versus el mercado pudiendo determinar su ventaja competitiva en el sector.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector al que pertenece Guayakí es el de bienes de consumo. La industria es la de bebidas no alcohólicas en la categoría de “*energy drinks*”. El público objetivo de los *energy drinks* según el perfil del consumidor presentado en el caso Oikos (Russo & Crooke 2015), es la población de 18 a 34 años, esto se evidencia en la información de Statista, Anexo 6. Durante los últimos años, en esta industria se han consolidado dos importantes marcas que tienen casi el 60% de participación del mercado.

Los líderes, como podemos apreciar en el Anexo 7, son Red Bull y Monster. En el Anexo 8, se muestra el crecimiento anual de las ventas de las bebidas energéticas en Estados Unidos durante el periodo 2005 al 2017, en dólares. Se puede observar que es un sector maduro, ya que la tasa de crecimiento se ha desacelerado progresivamente, sin embargo, año a año el volumen de ventas sigue creciendo y representa un mercado de ventas billonarias. Esta desaceleración se sustenta

¹ <https://sistemab.org/firmas-b-se-duplican-en-tres-anos-y-chile-lidera-en-la-region/>

tanto por la madurez del mercado como por las nuevas tendencias mundiales enfocadas en productos naturales, saludables y eco-amigables que prefiere el mercado *millennials*.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con el libro de Michael Porter (1991) *Ventaja competitiva*, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico donde se mide la intensidad de la competencia y rivalidad en una industria. Según dicho análisis, se definirá si el mercado es atractivo para oportunidades de inversión y rentabilidad, o no, debido a las amenazas que pueden presentarse.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es alta debido a que son 2 marcas las que tienen la mayor parte del mercado en sus diferentes presentaciones: Red Bull y Monster. Como podemos observar en el Anexo 9, la presentación regular de Red Bull posee el 26,4% y la de Monster 15,2% de la cuota de mercado de bebidas energéticas de Estados Unidos en el año 2018. En conclusión, según lo mostrado en la tabla 1, la fuerza de rivalidad entre competidores tiene un puntaje MEDIO 3,25/5, siendo considerada una industria bastante dinámica a nivel de jugadores y probablemente bastante complicado ingresar y competir.

Tabla 1. Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores	Intensidad					Muy atractivo	Puntaje	Medición	
	Muy poco atractivo	1	2	3	4				5
Diferencias del producto	Bajo						Alto	4	Medio Alto
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	3	Medio
Barreras de salida	Alto						Bajo	1	Alto
Diversidad de competidores	Bajo						Alto	5	Alto
TOTAL								3,25	Medio

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de yerba mate bajo sombra se considera que sí tienen poder de negociación, ya que tienen otras opciones de cultivo que les darían mayores resultados monetarios a corto plazo.

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de proveedores	Intensidad					Muy atractivo	Puntaje	Medición	
	Muy poco atractivo	1	2	3	4				5
Concentración de proveedores yerba mate	Alto						Bajo	1	Alto
Diferenciación de insumos	Alto						Bajo	3	Medio
Impacto del insumo en la diferenciación	Alto						Bajo	4	Medio Bajo
Amenaza de integración de proveedores	Alto						Bajo	4	Medio Bajo
TOTAL								3	Medio

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
 Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Hax y Majluf (2004).

Tal como se muestra en la tabla 2, el poder de negociación de proveedores obtuvo un puntaje de 3/5, siendo considerada una fuerza de impacto MEDIO dentro de la industria, ya que no existen muchos proveedores de yerba mate bajo sombra y tienen una gran relevancia para sus clientes.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que la demanda de bebidas energéticas está creciendo. La generación de *millennials* en los Estados Unidos, es quien impulsa este crecimiento hacia la tendencia saludable y que inevitablemente decanta en las categorías de bebidas. De acuerdo con la revista *The Pew Research Center*: «El 54% de los americanos le presta más atención hoy a los productos saludables que hace 20 años» (Euromonitor 2018b: párr. 2).

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Intensidad					Muy atractivo	Puntaje	Medición	
	Muy poco atractivo	1	2	3	4				5
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo	5	Bajo
Volumen de compra	Bajo						Alto	2	Medio Bajo
Identidad de marca	Bajo						Alto	3	Medio
Precio/compras totales	Bajo						Alto	4	Medio Alto
TOTAL								3,50	Medio

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
 Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Hax y Majluf (2004).

Tal como se muestra en la tabla 3, el poder de negociación de los clientes obtiene un puntaje de 3,5/5, siendo un impacto MEDIO sobre la industria, ya que los clientes están bastante fragmentados, pero sí se deberá tomar en cuenta la migración hacia marcas más económicas.

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es MEDIO, debido a que entrar al mercado implica una inversión que considera al menos una planta piloto y existen marcas ya establecidas en el mercado. Los jugadores multinacionales como Redbull y Monster dominan el mercado con claros beneficios y territorios asignados. Tal como se muestra en la Tabla 4, la amenaza de nuevos competidores obtuvo un puntaje de 3/5, teniendo un impacto MEDIO sobre la industria. Lo más importante aquí es la distribución del producto, ya que cada vez hay más oferta económica y resulta clave la presencia del producto cuando se decide la compra.

Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Intensidad					Muy atractivo	Puntaje	Medición
	Muy poco atractivo	1	2	3	4			
Políticas gubernamentales	Alto					Bajo	2	Medio Alto
Barreras de entrada productivas	Alto					Bajo	2	Medio Alto
Economías de escala	Alto					Bajo	3	Medio
Acceso a la distribución	Bajo					Alto	5	Alto
TOTAL							3,00	Medio

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos son productos de toda índole relacionados al beneficio principal de la energía. Estos pueden incluir desde bebidas proteicas o jugos frescos hasta bebidas deportivas. Un ejemplo claro sería que incluso un jugo de naranja o hasta una Coca Cola podrían comunicar el beneficio de energía.

Tabla 5. Amenaza de los productos sustitutos

Amenaza de los productos sustitutos	Intensidad					Muy atractivo	Puntaje	Medición
	Muy poco atractivo	1	2	3	4			
Desempeño del precio en las alternativas	Bajo					Alto	5	Alto
Propensión para sustituir	Alto					Bajo	3	Medio
Cambios de hábitos saludables	Bajo					Alto	4	Medio Alto
TOTAL							4,00	Medio Alto

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva
Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Hax y Majluf (2004).

Tal como se muestra en la tabla 5, la amenaza de los productos sustitutos obtuvo un puntaje de 4/5, teniendo un impacto MEDIO ALTO sobre la industria. La posibilidad de migrar a otras categorías con diferentes beneficios funcionales puede resultar retador para una marca que ya se encuentra en el mercado.

En conclusión, la evaluación de los factores externos de las 5 fuerzas de Porter, nos evidencian lo atractiva que resulta esta industria debido a que existen proveedores disponibles, el cliente está migrando sus hábitos por lo cual está dispuesto a cambiar, existe amenaza continua de nuevos competidores y productos sustitutos y la rivalidad es alta pero principalmente entre los grandes. Existe una ventana para las empresas chicas para desarrollarse en un mercado como este.

2.2.6 Matriz de la atractividad

De acuerdo con la consultora internacional McKinsey, la matriz de atractividad es «Una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y determinar si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar» (Roldán s.f.: párr. 1). Como resultado de la matriz de atractividad (ver la tabla 6) podemos indicar que el mercado de bebidas energéticas es MEDIO (promedio ponderado 3,35/5), por lo que se deberá enfocar en las oportunidades de diferenciación. La rivalidad de los competidores es una de las fuerzas más importantes, por lo que no será tan fácil entrar o por lo menos intentar competir con las marcas transnacionales. Asimismo, existe una constante amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos para un segmento económico por lo que será clave la diferenciación.

Tabla 6. Matriz de atractividad

Factores competitivos	1 < ATRACTIVIDAD < 5*					Concepto
	1	2	3	4	5	
Rivalidad entre competidores						MEDIO Los competidores transnacionales dominan el mercado.
Poder de negociación de los proveedores						MEDIO Los proveedores de cultivo bajo sombra son escasos.
Poder de negociación de los clientes						MEDIO Los clientes están interesados por las alternativas naturales, pero <i>low cost</i> .
Amenaza de nuevos competidores						MEDIO Es un mercado atractivo para ingresar, pero tiene barreras de entrada altas.
Amenaza de productos sustitutos						MEDIO ALTO Existen varios sustitutos principalmente en el segmento económico.
TOTAL						MEDIO Resultado un mercado atractivo de ingresar por las oportunidades de diferenciación.

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva

*De muy poca atractividad: 1 a Muy atractivo: 5

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Hax y Majluf (2004).

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De acuerdo con el libro *Administración Estratégica* de Fred R. David: «La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva» (David 2013: 80).

Se hizo el análisis de los factores externos para lograr tener éxito en esta industria, obteniendo el valor de 2,07/4 tal como se muestra en la tabla 7. Este resultado indica que el sector tiene oportunidades externas importantes y grandes amenazas. En este sentido, las empresas del sector deberán revisar su estrategia futura.

Tabla 7. Matriz EFE

Factores externos claves	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación Ponderada
Oportunidades			
Diferenciarse de la competencia	0,15	4	0,6
Mantener sólidas relaciones con los proveedores	0,07	3	0,21
Crecimiento del mercado orgánico	0,13	4	0,52
Posibilidad de expansión internacional	0,05	2	0,1
Alianzas en distribución	0,09	1	0,09
Amenazas			
Ingreso de competidores <i>low cost</i>	0,2	1	0,2
Interés de los clientes por productos económicos	0,17	1	0,17
Sensibilidad al precio	0,1	1	0,1
Agresiva rivalidad entre competidores trasnacionales	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,07

4: oportunidad principal, 3: oportunidad menor, 2: menor amenaza y 1: mayor amenaza

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

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de Perfil Competitivo (ver la tabla 8) es una herramienta que identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la empresa. A diferencia del EFE, considera cuestiones tanto internas como externas. En el caso de Red Bull destaca por su marca, imagen corporativa, sabor característico y efecto energético. Es una compañía que hoy supera los 35 puntos de participación de mercado de acuerdo con Statista y ha consolidado su posición en el sector. Monster, que supera los 25 puntos de participación de mercado, de acuerdo con Statista, destaca por su marca, imagen de su empresa y sabor característico, ya que tiene un amplio portafolio, sin embargo, debido su posicionamiento no es tan robusto como el de Red Bull.

Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo			Red Bull		Monster		Guayakí	
Factores críticos de éxito		Pond.	Clasif.	Puntu.	Clasif.	Puntu.	Clasif.	Puntu.
1	Efecto energético inmediato	0,25	4	1	3	0,75	4	1
2	Sabor	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
3	Precio	0,17	2	0,34	2	0,34	3	0,51
4	Marca	0,12	4	0,48	4	0,48	1	0,12
5	Ingredientes naturales	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36
6	Bajo en calorías	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
8	Baja azúcar	0,02	3	0,06	3	0,06	1	0,02
9	Contenido de cafeína	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
10	Imagen de la empresa	0,03	4	0,12	4	0,12	1	0,03
	Total	1		3,13		2,88		2,6

4=Fortaleza principal; 3=Fortaleza menor; 2= Menor debilidad; 1=Mayor debilidad

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

Guayakí, aún tiene un gran camino por recorrer a nivel de posicionamiento. Destaca por su poder energético e ingredientes naturales asociados a la yerba mate bajo sombra, sin embargo, deberá construir su imagen de marca para poder competir con las marcas trasnacionales.

Como conclusión, el perfil competitivo demuestra una clara ventaja de Red Bull por su trayectoria, buena ecuación entre efecto, sabor, precio y marca. Sin embargo, aún tiene un gran pendiente en ingredientes naturales, que es una oportunidad para los competidores.

5. Conclusiones

A nivel de análisis externo y, después de utilizar la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter y el análisis de matrices según Hax y Majluf, podemos concluir que la industria de bebidas energéticas es competitiva y atractiva. Guayakí tiene bastantes amenazas que considerar dentro de este mercado, las cuales deberá compensar con sus fortalezas en la parte interna de la organización. Guayakí deberá considerar que es una empresa que busca posicionarse de una forma diferente y en línea con una tendencia creciente de mercado. Sin embargo, la gran batalla no deberá ser quitarles participación a las marcas trasnacionales sino buscar como hace crecer el mercado en donde la marca posee un factor diferenciador, es decir, en un nuevo nicho.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

En el presente capítulo analizaremos a la compañía en general, su modelo de negocio y su cadena de suministro. Revisaremos sus fortalezas y debilidades como empresa y si estas son lo suficientemente fuertes para competir en el mercado en donde se encuentra actualmente.

1. Descripción de la empresa

La compañía Guayakí es una empresa B² que busca la reforestación de la mata atlántica, trabajando con las comunidades a través del comercio justo. Comercializa sus productos con base en yerba mate bajo sombra en el mercado de Estados Unidos.

Por otro lado, se ha elaborado una matriz donde se identifica el grupo de *stakeholders* de Guayakí con la finalidad de satisfacer sus necesidades (ver el Anexo 10). Esto nos permitirá determinar el impacto de las decisiones de Guayakí en el medio en donde se rodea y como esto podría impactar en su operación. Luego de este análisis podemos determinar que de los 10 *stakeholders* identificados, 7 resultan claves para Guayakí y 3 deseables. Los *stakeholders* claves se deben satisfacer sus demandas de manera urgente y los de prioridad deseable, se podrán satisfacer en una segunda fase.

2. Organigrama

El actual CEO es Chris Mann, el cual fue uno de los fundadores. Él posee un estilo de liderazgo participativo e invita a los colaboradores a tomar decisiones pensando en la sostenibilidad. A Mann le reportan el Vicepresidente de *Marketing* y Ventas, el vicepresidente de nuevos negocios, el Global Cebador, el Vicepresidente de Latino América, el Director creativo y el Vicepresidente de Operaciones (Ver el Anexo 11). Según el modelo de configuraciones organizacionales de Mintzberg, se podría señalar que la estructura de la empresa se ajusta al tipo de configuración maquina, sin embargo, también cuenta con un componente innovador que le permite la mejora continua en sus productos.

3. Áreas funcionales

Se realizará una breve descripción de las áreas funcionales de la empresa Guayakí con el objetivo de definir si se deberá actualizar alguna de las funciones.

² Una empresa B «...es una compañía comprometida a generar un cambio, que considera en sus decisiones a los consumidores, a los trabajadores, a la comunidad, a los inversores y al ambiente. Su objetivo es combinar el negocio con aportes sociales y el cuidado del hábitat en el ámbito en el que se desarrolla» (Rocha 2015: párr. 2). <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad-nid1760477>

3.1 Marketing y ventas

El área de *marketing* y ventas está enfocada en lograr los objetivos en cuanto a volúmenes de ventas que requiere la compañía con las estrategias de producto, precio, plaza y promoción. Asimismo, asegurar la continuidad del negocio en el largo plazo innovando con productos diferenciadores, lanzando campañas relevantes para el consumidor y adelantándose a las tendencias del mercado.

3.2 Finanzas

El área de finanzas vela por la estabilidad y logro de los objetivos en los indicadores financieros, así como velar por mantener los márgenes y rentabilidad esperada con la finalidad que no se diluya valor en la compañía. Por otro lado, analiza la parte contable y evalúa oportunidades de mercado para adquisiciones o fusiones de diversas compañías.

3.3 Recursos humanos

El área de recursos humanos se asegura de entregar las herramientas suficientes a los colaboradores para poder desempeñarse de la mejor forma en su rol. Asimismo, gestionan el reclutamiento y selección de nuevos talentos, así como el clima organizacional de la compañía.

3.4 Operaciones

El área de operaciones se enfoca en la producción y la calidad de los productos ofrecidos al consumidor, así como la optimización de recursos a través de la eficiencia. Su principal objetivo está orientado hacia la productividad y eficiencia, además que tiene un sentido de negocio para priorizar las necesidades del mercado.

4. Estrategia y planeamiento actual

4.1 Modelo de negocio

Guayakí es una empresa B que utiliza los ingresos por la venta de sus productos para financiar su misión social. Busca el cuidado y protección ambiental a través de la promoción y venta de productos en base a yerba mate cultivada bajo sombra. El modelo se encuentra en el Anexo 12 y se describe a continuación.

Segmentos del cliente: Guayakí, en todas sus presentaciones, está dirigida a *millennials* que es una generación con mucha conciencia social, y buscan diversidad en productos como Guayakí.

Propuesta de valor: Velar por la reforestación y el cuidado ambiental a través de la venta de productos derivados de la yerba mate 100% orgánica cultivada bajo sombra.

Relaciones con los clientes: Guayakí utiliza las redes sociales para entablar relación con sus consumidores. Sus cuentas en redes son para venta, brindar información, servicio post, etc.

Canales de distribución: Sus productos son comercializados a través de supermercados como Whole Foods, tienda propia y vía online.

Actividades clave: Las actividades clave de Guayakí, son las siguientes:

- Reforestación y cuidado ambiental
 - Asociación y alianzas estratégicas con las comunidades productivas. Esto asegura el volumen de la yerba mate producida bajo sombra y orgánica que requiere la empresa para la producción.
 - Contar con cultivos orgánicos: que la producción sea 100% orgánica le da un plus al producto y lo posiciona mejor ante los consumidores. Esto permite el cuidado ambiental en agua y suelos al evitar el uso de pesticidas y otros químicos.
 - Reforestación: Al ser la yerba mate cultivada bajo sombra, permite la reforestación de la mata atlántica.
- Producción de bebida
 - Asociación con maquila: Para poder cubrir la demanda actual, Guayakí se asoció con el maquilador de las bebidas energéticas en Estados Unidos.
 - Obtención de certificados: Certificaciones tales como Empresa B, *Non GMO Project*, comercio justo (*Fair Trade*) y de producto orgánico con CCOP.
- Distribución de bebida
 - Ingreso al mercado estadounidense: Este es uno de los países donde se encuentra una de las demandas más grandes de productos de bebida energética.
 - Canales de distribución: Presencia en cadenas de supermercados orgánicos y/o saludables como Whole Foods.

Recursos clave: los recursos clave que ha utilizado Guayakí son los siguientes:

- Mano de obra calificada: Colaboradores con habilidades técnicas para la producción.
- Planta y maquinaria eficiente: Permiten el abastecimiento y contar con un precio promedio de mercado. Asimismo, cumplen con los estándares de calidad que se requieren para contar con las certificaciones.
- Capital de trabajo: A nivel financiero, cuenta con capital para solventar sus operaciones a corto plazo.
- Acceso a insumos escasos: Cuenta con socios estratégicos desarrollados que le abastecen de insumos escasos como la yerba mate orgánica cultivada bajo sombra.

- Personal con habilidades sociales: Personal que crea relaciones a largo plazo con las comunidades y los canales de distribución.
- Reputación e imagen: Guayakí cuenta con una imagen sólida a través de su marca, de producto orgánico lo cual la diferencia de la competencia.
- Plantas ubicadas estratégicamente: Le permite reducir gastos de distribución al encontrarse cerca a sus canales de venta.
- Cultura de la empresa: Le permite fidelizar a sus colaboradores y hacerlos sentir parte del propósito de la compañía.
- Productos y procesos pioneros en el mercado mate: Le genera ventajas de primer competidor en el nicho de mercado de yerba mate.

Socios clave: Sus socios claves son las comunidades que cultivan la yerba mate bajo sombra, el maquilador de las bebidas energéticas, los distribuidores, las ONG, certificadoras e inversionistas.

Estructura de costos: Predomina el costo de la materia prima que al ser cultivada bajo sombra tiene un costo por encima de la yerba convencional que se encuentra en el mercado. Adicionalmente, están los gastos de maquilar el producto y envasado.

Estructura de ingresos: Los ingresos se dan por la venta de sus productos energéticos orgánicos. Variedades: productos en lata, en botella, *one shot* y productos secos.

4.2 Evaluación de cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta para analizar las fuentes de ventajas competitivas, puesto que se encarga de examinar de manera sistemática todas las actividades de la empresa y cómo interactúan entre sí (Porter 1991). Se identificaron tres actividades primarias clave en Guayakí: (1) logística de entrada enfocada en desarrollo de proveedores, (2) operaciones, que asegura se cumplan los atributos de calidad de los productos para los clientes a precios justos a través de procesos estandarizados y (3) logística de salida que permite una adecuada distribución. Para ello, también es destacable el trabajo que se realiza en las actividades de apoyo de la empresa, especialmente en: (1) recursos humanos puesto que es necesario contar con personal motivado y comprometido con la visión y cultura de la empresa, (2) aprovisionamiento, que permite asegurar el cumplimiento de la demanda de productos y (3) investigación de desarrollo, que ayuda a identificar y entregar verdadero valor al cliente. En el Anexo 13 se presenta un gráfico con la cadena de valor de Guayakí. A continuación, se detalla las actividades de apoyo y primarias.

4.2.1 Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa. Las principales actividades son las siguientes: Alta dirección experimentada, alineamiento de la operación con la visión y misión, acuerdos de trabajo con comunidades como parte de su modelo de negocio soportado en su red de proveedores de yerba mate, gestión de calidad y de responsabilidad social de acuerdo con certificaciones internacionales e imagen y respaldo de la empresa con productos orgánicos.
- Administración de los recursos humanos. Las principales actividades se resumen a continuación: Reclutamiento y selección de personal que encajen con su cultura, cultura que valora el equilibrio para una vida balanceada respecto a la personal y laboral, capacitación y entrenamiento para asegurar la calidad y compensación a través de la política de acciones para personal.
- Investigación y desarrollo. Las principales actividades son: Realización de estudios de mercado e identificación de nuevas tendencias de consumo, pautas y *know-how* en cultivo y comunicación con comunidades y, nuevas tecnologías para empaques.
- Aprovisionamiento. Las principales actividades son: Alianzas con proveedores, distribución estratégica y adquisición de insumos de calidad.

4.2.2 Actividades primarias

- Logística de entrada. Las principales actividades son: Recepción y almacenamiento de insumos, cumplimiento de estándares internacionales y aseguramiento de insumos estratégicos a partir de alianzas con comunidades que incluye la Asesoría técnica y capacitaciones para comunidades.
- Operaciones. La transformación de hojas de yerba mate en bebidas y otros consumibles abarca un proceso secuencial donde previamente las hojas de mate se deben recolectar³, triturar, secar⁴ y envejecerse⁵. Las principales actividades son: Proceso de transformación de insumos en productos secos y bebidas, el procesamiento que se realiza y se controla para asegurar el cumplimiento de los requisitos de las certificaciones orgánicas.
- Logística de salida. La distribución se realiza de dos maneras. De manera indirecta, a través de mayoristas y asociaciones y, también, de manera directa al consumidor, a través de su página web, por teléfono y en su tienda propia llamada “Guayakí Yerba Mate Bar”. Para distribución indirecta Guayakí contrató a *United Natural Foods*, empresa certificada para manejar productos orgánicos, que surte a Whole Foods Market y a las principales cadenas de

³ El tiempo de cosecha se realiza en los meses de mayo, junio y julio.

⁴ El secado se realiza a fuego lento, este calentamiento detiene el proceso de oxidación preservando el color verde de la hoja y sus propiedades. Luego se realiza secado en madera o al aire (según el saber que se desea obtener).

⁵ El envejecimiento se realiza en cámaras de cedro durante al menos 12 meses para suavizar el sabor.

supermercados. Las principales actividades son: Almacén y distribución de productos terminados, distribución con vehículos eléctricos, consolidación de carga y uso de UPS carbon neutral *shipping* y gestión de locales y cadenas.

- *Marketing* y ventas. Fuerte presencia en redes sociales y un estilo personalizado de promoción participando en eventos en los cuales son los propios socios los que narran sus experiencias. El producto tiene como insumo principal la yerba mate cultivada bajo sombra, que tiene propiedades nutritivas y saludables, que previenen y ayudan a tratar enfermedades (Instituto Nacional de la Yerba Mate - INYM 2014). El precio del producto es en promedio USD 2,99 inc. impuestos, en la presentación más común que es la bebida de 16 onzas y puede encontrarse principalmente en tiendas de conveniencia, de tipo orgánico y en la tienda propia de Guayakí. Las principales actividades son: Comunicación vía redes sociales, publicidad con estilo personalizado participando en eventos, campus universitarios y festivales, ventas en cadenas como Whole Foods y posicionamiento en responsabilidad social.
- Servicios postventa. El manejo de sus redes sociales se da a través de un *social media coordinator*. Las principales actividades son: Gestión de páginas web y redes sociales, relación y educación al consumidor, eventos y donaciones.

Por otro lado, en el Anexo 14, se muestra la cadena de suministro de Guayakí. Todo comienza con el sembrado de la yerba mate bajo sombra, así como la producción de empaques como lo son bolsas, saco y latas. Todos estos productos son llevados a un almacén y posteriormente llevados a la planta para iniciar el proceso de transformación de la yerba mate en una bebida energética. Asimismo, dentro de este proceso se empaca el producto en las diferentes presentaciones. Al tener el producto final, este es distribuido a un almacén central y llevado de forma directa o indirecta a los puntos de venta para luego estar a disposición del consumidor en la góndola del supermercado.

5. Análisis de recursos y capacidades

Según Fred. R. David, el enfoque de la visión basada en los recursos (VBR) para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva. El enfoque VBR afirma que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden clasificarse en tres categorías generales: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales (David 2013). A continuación, se presenta el análisis de recursos y capacidades de Guayakí, asimismo sus respectivos pesos de importancia estratégica y fortalezas relativas. Esto último según lo recomendado por Grant (2006) respecto a la valoración de los recursos y capacidades.

5.1 Recursos

Los recursos de Guayakí se detallan en la tabla 9. De esta se determina que los principales recursos de Guayakí son su reputación e imagen, su marca y la cultura de la empresa.

Tabla 9. Análisis de los recursos

	Recursos	Tipo de recurso	Importancia estratégica*	Fortalezas relativas**
R1	Mano de obra calificada	Recursos humanos	7	5
R2	Planta y maquinaria eficiente Tienda Guayakí	Recurso físico	7	6
R3	Capital de trabajo	Recurso físico (financiero)	4	4
R4	Acceso a insumos críticos	Recurso físico (productivo)	8	4
R5	Personal con habilidades sociales	Recursos humanos	8	7
R6	Reputación e imagen	Recurso organizacional (reputacional)	9	6
R7	Ubicación de plantas	Recurso físico	7	5
R8	Marca Guayakí	Recurso organizacional	9	6
R9	Cultura de la empresa	Recurso organizacional	9	8
R10	Producto y procesos pioneros en el mercado mate	Recurso organizacional (de innovación)	8	7

*Ambas escalas van del 1 (muy bajo) al 10 (muy alto).

** Los recursos de Guayakí se compararon con los de Redbull, Monster y Kombucha. El valor 5 representa paridad con los competidores y los valores están basados en el juicio subjetivo de los autores.

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Grant (2006).

5.2 Capacidades

Las principales capacidades de Guayakí son la relación con los proveedores de yerba mate que ofrecen materia prima de calidad a precios justos y desarrollo de proveedores (ver la tabla 10).

Tabla 10. Análisis de las capacidades

	Capacidades	Importancia*	Fortalezas relativas**
C1	Comunicación de beneficios de los productos	8	3
C2	Relación con los proveedores de yerba mate	8	8
C3	Desarrollo de proveedores	8	8
C4	Empleados motivados	6	5
C5	Procesos estandarizados de producción	4	5
C6	Comunicación de insumos socialmente responsable	4	7
C7	Solvencia financiera	7	4
C8	Capacidad logística de distribución	8	4

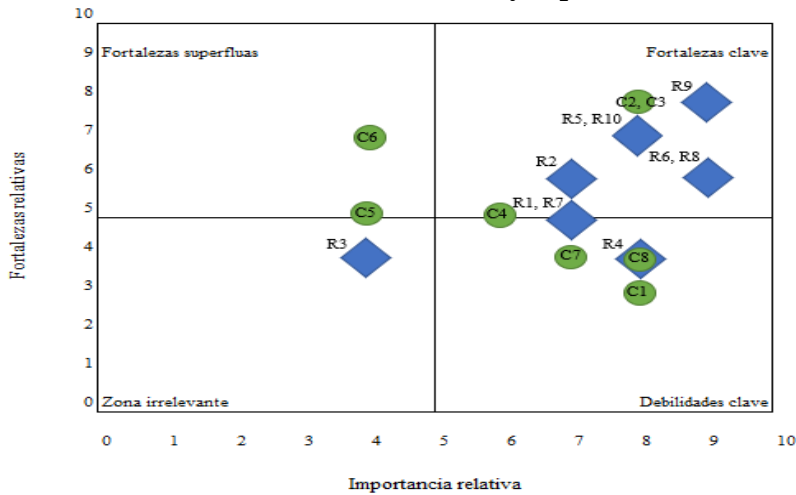
*Ambas escalas van del 1 (muy bajo) al 10 (muy alto).

** Las capacidades de Guayakí se compararon con los de Redbull, Monster y Kombucha. El valor 5 representa paridad con los competidores y los valores están basados en el juicio subjetivo de los autores.

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Grant (2006).

A continuación, se muestra en el gráfico 1 el análisis vectorial de los recursos y capacidades:

Gráfico 1. Análisis vectorial de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Grant (2006).

Las fortalezas clave, fortalezas superfluas, zona irrelevante y debilidades clave se encuentran en el Anexo 15. Del análisis de la herramienta, se observa que sus principales fortalezas son su personal, marca, cultura, plantas de producción, acceso a insumos de calidad, desarrollo de proveedores y conocimiento del proceso.

6. Análisis VRIO

La matriz VRIO tiene por finalidad el identificar las competencias centrales de la organización (Barney & Hesterly 2015). Para ello, a través del uso de una matriz se evalúan cuatro criterios para la construcción de una ventaja competitiva sostenible, permitiendo determinar si son competencias centrales y si conducen a ventajas competitivas.

Tabla 11. Matriz VRIO

Capacidades	Tipo de capacidad	Valiosa	Rara	Costosa de imitar	Aprovechada por la org.	Implicancias para desempeño
Capacidades						
Relación con los proveedores de yerba mate	Capacidad logística	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Superior al promedio
Capacidad logística de distribución	Capacidad logística	SÍ	NO	-	-	Promedio
Desarrollo de proveedores	Capacidad logística	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Superior al promedio
Empleados motivados	Capacidad en RRHH	SÍ	NO	-	-	Promedio
Procesos estandarizados de producción	Capacidad en operación	SÍ	NO	-	-	Promedio
Solvencia financiera	Capacidad financiera	SÍ	SÍ	NO	-	Entre promedio y superior al promedio
Comunicación de insumos socialmente responsable	Capacidad en marketing	SÍ	NO	-	-	Promedio

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Barney y Hesterly (2015).

Del análisis realizado, se concluye que las fuentes de ventaja competitiva de Guayakí son la relación con los proveedores de yerba mate que ofrecen materia prima de calidad a precios justos y el desarrollo de proveedores. Por lo tanto, Guayakí está usando una estrategia de enfoque en diferenciación apalancándose en la yerba mate ofertada por sus proveedores a un precio atractivo para sus clientes.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI, también llamada evaluación de factores internos evalúa las fortalezas y debilidades internas de un negocio (David 2013).

Tabla 12. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación de Factores	Evaluación de Factores	Evaluación Ponderada
Fortalezas			
Planta y maquinaria eficiente	0,08	2	0,16
Personal con habilidades sociales	0,15	3	0,45
Reputación e imagen	0,15	4	0,6
Ubicación de plantas	0,05	2	0,1
Relación con los proveedores de yerba mate	0,1	4	0,4
Empleados motivados	0,07	4	0,28
Procesos estandarizados de producción	0,05	2	0,1
Solvencia financiera	0,08	2	0,16
Capacidad logística de distribución	0,07	2	0,14
Debilidades			
Comunicación de beneficios de los productos	0,05	3	0,15
Mano de obra calificada	0,05	2	0,1
Acceso a insumos críticos	0,1	4	0,4
Total	1,00		3,04

4: fortaleza principal, 3: Fortaleza menor, 2: Menor debilidad, 1: Mayor debilidad.

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

Se hizo el análisis de los factores internos para lograr tener éxito en esta Industria, obteniendo el valor de 3,04/4 tal como se muestra en la tabla 12. Esto indica que Guayakí tiene fortalezas internas importantes como reputación e imagen, empleados motivados y acceso a insumos de calidad. Guayakí deberá reforzar dichas fortalezas para poder posicionarse en el mercado.

8. Conclusiones

Guayakí tiene una estructura interna sólida, donde sus ventajas competitivas son el desarrollo de proveedores y relación con los proveedores. Sin embargo, la competencia en el mercado es bastante fuerte ya que predominan dos grandes marcas con una participación del mercado de 60%. Por lo tanto, deberá diferenciarse de la competencia a través de un nuevo posicionamiento.

Capítulo IV. Estudio de mercado con fuentes secundarias

El objetivo general de este capítulo es determinar el nivel de demanda que podría alcanzar Guayakí en el periodo 2020-2024, tanto en el mercado de bebidas energéticas, en el que participa desde su fundación, como para desarrollarse en nuevos mercados.

1. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda y su proyección, se hace uso del método de mínimos cuadrados con una regresión simple a partir de la data histórica de los años 1997 a 2017.

Tabla 13. Ventas anuales históricas de Guayakí

Año	2014	2015	2016	2017
Ventas Anuales (en miles de USD)	27.000	38.000	49.000	60.000

Fuente: Guayakí (2018).

Para proyectar las ventas, se realizará el ajuste de crecimiento de *energy drinks*. Para ello, se cuenta con información de ventas del año 2015 al 2018, que se muestra en la siguiente tabla:

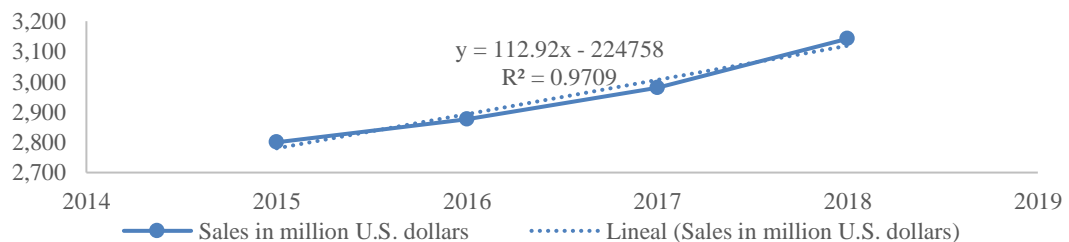
Tabla 14. Crecimiento de ventas de *energy drinks* en Estados Unidos (en %)

Año	Ventas (millones de USD)	Crecimiento en %
2015	2800,01	
2016	2876,41	2,73%
2017	2979,51	3,58%
2018	3142,05	5,46%

Fuente: Statista (2019).

En la tabla anterior, se observa una tendencia creciente en las ventas de los años 2015-2018. Se modeló la ecuación para la proyección de ventas usando el periodo 2015 a 2018. Con el coeficiente R de 0,97 permite usar esta estimación para las proyecciones de ventas al 2024.

Gráfico 2. Modelo econométrico de valor U.S. *energy drinks*



Fuente: Elaboración propia 2019.

Tomando en consideración el modelo econométrico anteriormente descrito, se muestra en la tabla 15 el crecimiento de ventas del año 2015 al 2024. Finalmente, se utilizará esta tasa de crecimiento para la proyección de las ventas de Guayakí obteniendo la información de la tabla 16.

Tabla 15. Crecimiento de valor U.S. energy drinks

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (MM USD)	2800	2876	2980	3142	3232	3365	3491	3602	3732	3850
Crecimiento (%)		2,73	3,58	5,46	2,86	4,11	3,75	3,19	3,59	3,18

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 16. Proyección de ventas para Guayakí 2018-2024

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (M USD)	27.000	38.000	49.000	60.000	63.273	65.080*	67.755	70.295	72.536	75.144	77.535

*Se asume que las ventas brutas en dólares son correspondientes al Estado de California debido a ausencia de información por Estados.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Se muestra que existe un crecimiento sostenido en la demanda de productos de Guayakí, con una tasa anual proyectada de crecimiento promedio de 3,73% desde el año 2018 al 2024. Sobre la base de este análisis se concluye que existe mercado para que Guayakí capture, explotando sus ventajas competitivas sostenibles y aumente, así, su participación de mercado en Estados Unidos.

2. Selección de mercados potenciales

Para realizar la selección de mercados potenciales para Guayakí, se tomará en cuenta el perfil del consumidor y los supermercados claves en los Estados aledaños a California. Así se determinará si se podrá apalancar de las alianzas estratégicas como herramienta de expansión y crecimiento.

2.1 Canal de distribución

Para el análisis de mercados potenciales en los cuales Guayakí puede aumentar su presencia y participación, se eligieron los Estados que se encuentran más cercanos a su sede principal, que son: Arizona, Nevada y Utah. Estos Estados se encuentran en la región oeste del país. Como se puede observar en la tabla 17, las ciudades que corresponden a la zona oeste cercanas a California y con presencia de productos de Guayakí⁶ son Arizona, Nevada y Utah. Estos Estados, en conjunto con California, equivalen al 16% aproximadamente de la población de Estados Unidos.

⁶ Ver <https://bit.ly/2O5pnRd>.

Tabla 17. Población por Estado en el año 2019

Estado	2019 población	2019 crecimiento
Arizona	7.230.070	1,50%
Nevada	3.112.590	1,88%
Utah	3.219.064	1,85%

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en: U.S. Census Bureau, Population Division (2018).

Adicionalmente, en estos Estados se tienen los establecimientos de venta indicados en la tabla 18, en los cuales se encuentra presencia de marcas de *energy drinks*. Esto representa una oportunidad para Guayakí de desarrollar a estos Estados, ya que existe un consumo habitual de estas bebidas.

En la tabla 19, se muestra el precio de las latas de 16 onzas de diferentes marcas de *energy drinks* que se comercializan en algunos de los establecimientos indicados en la tabla 18.

Tabla 18. Establecimientos de venta de bebidas energéticas por Estados

Establecimientos	Arizona	Utah	Nevada	California
Smiths Food&Drug		X	X	
Frys Food Store	X			X
Whole Foods Market	X		X	X
Kroger	X	X	X	X
Walmart	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2019. Basado en información de la web de cada empresa.

Tabla 19. Precio de *energy drinks* por establecimiento de venta (bebidas de 16 oz)

Distribuidor/Marca	Monster	Redbull	Guayakí
Smiths Food&Drug	2,49	3,79	3,19
Frys Food Store	2,49	3,99	2,29
Whole Foods Market	-	-	2,99
Kroger	2,59	3,99	2,99
Walmart	1,33*	3,27	3,50

*Precio promocional de Monster en Walmart.

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en información de la web de cada empresa.

De acuerdo con la tabla 20, los supermercados representan el 69% de las ventas de las bebidas energéticas, según la información líneas abajo obtenida de MarketLine (2015):

Tabla 20. Participación por canales de venta

Canales de venta	Participación %
Hipermercados y supermercados	69,20%
On trade	20,50%
Tiendas de conveniencia	6,70%
Retails	3,60%
TOTAL	100%

Fuente: MarketLine (2015).

Actualmente, Guayakí se comercializa en las tiendas de Whole Foods, tienda de conveniencia que como canal representa el 6,7%. Asimismo, podemos encontrar Guayakí en algunas tiendas de los Supermercados Kroger y Walmart. Por otro lado, los principales supermercados con mayor crecimiento del mundo se encuentran en el Anexo 16.

Tabla 21. Cantidad y cobertura de tiendas en los principales supermercados en Estados Unidos

	California	Utah	Nevada	Arizona	Total	Nacional	% Cobertura
Walmart	311	59	50	126	546	5362	10,18%
Costco	128	11	8	18	165	529	31,19%
Walgreens	622	58	82	241	1003	9560	10,49%
Kroger	414	51	50	123	638	2760	23,12%

Fuente: <https://corporate.walmart.com/our-story/locations/united-states?multi=false>, <http://investor.costco.com/static-files/05c62fe6-6c09-4e16-8d8b-5e456e5a0f7e>, <https://news.walgreens.com/fact-sheets/store-count-by-state.htm> y <https://www.thekrogerco.com/newsroom/state-facts/>.

En síntesis, Guayakí deberá de ser comercializado en hipermercados y supermercados para continuar creciendo. Como se visualizó a lo largo de lo expuesto, es el canal con más crecimiento y el canal en donde los consumidores acuden en búsqueda de bebidas energéticas. Los supermercados foco serán Walmart, Costco, Walgreens y Kroger en los Estados de California, Arizona, Nevada y Utah.

2.2 Perfil del consumidor

En este apartado se describirá el conjunto de características demográficas y comportamentales de los consumidores potenciales ideales de Guayakí, con base en variables del mercado de Estados Unidos en el nicho al que se enfoca la empresa.

2.2.1 Generación *millennials*

Debido a que los productos de Guayakí están destinados a consumidores *millennials*, en la tabla 22 se muestra la población *millennials* que se encuentra en los estados elegidos para este estudio, donde se observa que alcanzan alrededor del 21% en promedio de la población en dichos Estados.

Tabla 22. Población *millennials* estimada en el año 2019 por Estado

Estado	2019 Población	<i>Millennials</i>	% <i>Millennials</i>
Arizona	7.230.070	1.477.119	20,43%
Nevada	3.112.590	643.878	20,68%
Utah	3.219.064	729.080	22,64%

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en: U.S. Census Bureau, Population Division (2018).

2.2.2 Tipo de consumidor

Según una encuesta de Statista en el año 2016 (ver el Anexo 17), las principales razones para que las personas entre 18 a 39 años consuman bebidas energéticas son: Para despertarme o quedarme despierto, para incrementar el rendimiento mental, concentración por más tiempo, para incrementar el rendimiento físico (especialmente para las personas entre 30 y 39 años), entre otros. Respecto al estilo de vida de los consumidores, según estudios de Euromonitor, existen cinco tipos de consumidores en Estados Unidos. Entre ellos destaca para el mercado objetivo de Guayakí el “activista empoderado” (ver ficha técnica en el Anexo 18) que representa el 11% de consumidores. Este siente que puede hacer una diferencia, está preocupado por temas globales y busca productos “verdes” o con etiqueta limpia, verde y ética. A nivel demográfico, el 67% son hombres de 34 años con un ingreso promedio del hogar de USD 81.461 al año, buscan y están dispuestos a pagar más por productos que creen son de alta calidad, están al día respecto a las últimas tendencias, disfrutan probar nuevos productos y valoran la marca. Además, prefieren hacer deportes en equipo y buscan productos orgánicos. En la tabla 23, se muestra la cantidad de activistas empoderados de los *millennials* de los Estados de potencial ingreso que son Arizona, Nevada y Utah. Estos serían los consumidores objetivos.

Tabla 23. Población activista empoderada por Estado potencial

Estado	<i>Millennials</i>	Activista empoderado
Arizona	1.477.119	162.483
Nevada	643.878	70.827
Utah	729.080	80.199
	Total	313.509

Fuente: Elaboración propia 2019.

Según información recopilada en el Anexo 19, el 19,07% de americanos entre 18 y 29 años y el 15,55% entre 30 y 49 años pagaron más por productos y servicios *eco-friendly*. Además, se observa en el Anexo 20 un incremento de productos con etiqueta ética en los Estados Unidos y se proyecta alcance los 231,3 billones de dólares en la comercialización de estos productos para el año 2020. Asimismo, se observa en el Anexo 21 que las certificaciones que tiene Guayakí, tales como *Fair trade*, *Non-GMO Project verified* y *Fair for Life* son reconocidas por los consumidores americanos. Las

certificaciones que aportan mayor valor son la *Non-GMO Project verified* (68%) y *Fair Trade* (65%) según el Anexo 22. Ambas evidencian las propiedades saludables del producto alineado a su estrategia de una etiqueta limpia, verde y ética⁷.

La página de la organización de la Yerba Mate Argentina, nos indica que dentro de los beneficios o atributos naturales con los que cuenta la yerba mate destaca su poder antioxidante debido a su alta concentración de polifenoles, los cuales mejoran las defensas naturales del organismo. Contiene una alta fuente de vitaminas en especial las del grupo B que son esenciales para el funcionamiento corporal como la generación de energía, fuente de potasio y magnesio. Adicionalmente, ayuda a disminuir el colesterol malo⁸. Es importante considerar que la yerba mate además de sus propiedades energéticas y de salud, también es un insumo que no provoca doping positivo (según lista de la Agencia Mundial Antidopaje)⁹. Además, el *British Journal of Nutrition*¹⁰ indica que la tasa de recuperación al consumidor de yerba mate después de una rutina de fuerza aumenta en un 9% hasta 24 horas después de entrenar; lo que lo hace ideal para deportistas y/o personas que practican alguna actividad física y requieren bebidas energéticas.

En conclusión, el tipo de consumidor objetivo para Guayakí en los nuevos estados sería el *millennials*, con perfil “activista empoderado”, con conciencia social y saludable que lo lleven a consumir bebidas energéticas naturales y/u orgánicas con etiqueta limpia, verde y ética.

2.2.3 Consumo de *energy drinks*

Para poder determinar el consumo de bebidas energéticas se obtuvo información de Statista, como se muestra en la tabla 24, el consumo semanal de *energy drinks* en Estados Unidos varía de 1 día hasta 7 días a la semana según la edad del consumidor.

⁷ La etiqueta limpia representa que la información proporcionada es precisa y clara.

⁸ Yerba Mate Argentina <https://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate/cuales-son-sus-propiedades/>

⁹ <https://yerbamateargentina.org.ar/la-yerba-mate-libre-de-sustancias-que-provoquen-doping-positivo/>

¹⁰ <https://www.cambridge.org/core/journals/british-journal-of-nutrition/article/effects-of-mate-tea-consumption-on-muscle-strength-and-oxidative-stress-markers-after-eccentric-exercise/89E8065589C459ADAA3D787996B48073>

Tabla 24. Frecuencia de consumo semanal de *energy drinks* en los Estados Unidos en 2016

Días por semana	18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 69 años
1 día	12%	5%	10%	10%
2 días	13%	9%	11%	18%
3 días	19%	18%	20%	22%
4 días	16%	20%	16%	14%
5 días	16%	22%	20%	11%
6 días	6%	12%	5%	2%
7 días	8%	11%	11%	7%
Menos de una vez	10%	2%	7%	16%

Nota. Se asume que la compra es de 1 lata cada vez que consume.

Fuente: Statista – Presentación en Excel. Elaboración propia 2019.

Como se observa en la tabla 24, se tiene que una persona de 18 a 29 años consume bebidas energéticas 3 veces por semana en promedio en tanto que una persona de 30 a 39 años consume estas bebidas 4 veces por semana en promedio. Lo que nos arroja un consumo anual promedio de 168 bebidas al año considerando que hay 48 semanas en un año y que cada persona consume una lata por vez.

Mercado potencial que podría ser capturado

Para estimar el mercado potencial que podrá ser capturado por Guayakí, se ha escogido al consumidor *millennials* con perfil “activista empoderado”, ya que tiene consciencia ambiental que lo hace preferir productos “verdes” o con etiqueta limpia, verde y ética alineado a la estrategia de Guayakí. Asimismo, con base en la información de Entrepreneur (2011), bajo un escenario conservador se estima que Guayakí podría capturar un 1% del mercado potencial sin afectar su enfoque en sostenibilidad por lo que se calculó la siguiente cantidad de ventas en producto y dólares:

Tabla 25. Ventas anuales brutas (incluido IVA) estimadas para Guayakí en Arizona, Nevada y Utah en el periodo 2019-2024

Año	Activista empoderado	Mdo. potencial (1%)	Ventas (cantidad)*	Ventas (USD)**
2019	313.509	3135	526.695	1.574.818.41
2020	317.594	3176	533.558	1.595.338.18
2021	321.642	3216	540.359	1.615.672.09
2022	325.655	3257	547.100	1.635.830.20
2023	329.631	3296	553.780	1.655.802.44
2024	333.571	3336	560.399	1.675.593.85

* El valor de ventas anuales (en cantidad) es calculado multiplicando el mercado potencial de Guayakí y el consumo anual promedio de 168 bebidas por persona.

** El valor de ventas anuales (en dólares) es calculado con el precio sugerido incluido IVA de 2,99 USD por las ventas anuales en cantidad.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 26. Ventas anuales estimadas para Guayakí 2020 - 2024

Año	Ventas mercado (USD)	Crecimiento ventas en el mercado actual	Ventas Nuevos mercados (USD)	Ventas totales (USD)	Crecimiento en ventas por nuevos mercados
2019	65.080.499		1.574.818	66.655.318	2,42%
2020	67.755.167	4,11%	1.595.338	69.350.505	2,35%
2021	70.295.417	3,75%	1.615.672	71.911.089	2,30%
2022	72.536.423	3,19%	1.635.830	74.172.253	2,26%
2023	75.143.882	3,59%	1.655.802	76.799.685	2,20%
2024	77.534.510	3,18%	1.675.593	79.210.104	2,16%

Fuente: Elaboración propia 2019.

En el Anexo 23, se muestran los hallazgos más importantes del estudio de mercado donde se muestran los nuevos estados estratégicos, el perfil de consumidor escogido y los canales de distribución que servirán para el alcance de los objetivos de ventas.

3. Conclusiones

Guayakí debería enfocarse en el consumidor *millennials* con perfil “activista empoderado” que prefieren productos con etiqueta limpia, verde y ética. Para ello deberá ingresar a todas las tiendas de los supermercados Walmart, Costco, Walgreens y Kroger generando alianzas estratégicas. En los estados estratégicos la cantidad de personas que cumplen con el perfil de consumidor de Guayakí ascenderían a 313.509 personas en el año 2019, representando este el potencial de crecimiento para Guayakí. Considerando que Guayakí logre capturar 1% de la demanda en el corto plazo, y que el consumo semanal estimada por persona es de 3,5 productos de bebida energética semanal, se estima una venta anual para el año 2019 de 1.574.818,41 dólares americanos en los mercados potenciales (precio promedio de 2,99x168xcantidad de personas).

Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024

En este capítulo determinaremos cuál será la estrategia por seguir para el crecimiento y expansión de Guayakí en los próximos años. Bajo este análisis, revisaremos el nuevo de perfil de consumidor, su posicionamiento como empresa con productos orgánicos y saludables, así como los planes de ampliar los canales de venta en California y en los Estados de Arizona, Nevada y Utah (nuevos).

1. Visión

Se cambiará la visión para que sea más amplia y tenga todo el enfoque que tendrá la marca Guayakí con una mayor cobertura sin perder su esencia y enfoque social.

Propuesta: “Ser líderes en el sector de bebidas saludables y orgánicas teniendo presencia sólida en el mercado oeste americano para el año 2024, difundiendo y velando por la conservación y reforestación de la mata atlántica junto con las comunidades nativas como nuestros socios estratégicos”

2. Misión

Para poder alcanzar la visión para el año 2024 con éxito, se actualizará la misión para que vaya acorde con lo que se busca alcanzar.

Propuesta: “Fortalecer y difundir los beneficios de la yerba mate de los productos de Guayakí enfocados en energía saludable y con etiqueta limpia, verde y ética ampliando la cobertura en Estados Unidos a través de asociaciones estratégicas. Mediante la demanda de Yerba Mate Guayakí, seguiremos generando desarrollo económico, preservando nuestra asociación con pequeñas comunidades, favoreciendo la conservación y la reforestación de la mata atlántica”.

3. Pilares estratégicos y valores

Guayakí tiene tres principales pilares que sustentan su estrategia, estos son:

- Viabilidad económica: la empresa debe de ser viable económicamente para poder conseguir los resultados esperados en el entorno social.
- Justicia social: Se busca un trato justo con los agricultores y con la sociedad en general. Guayakí está orientada a la conservación y desarrollo de comunidades ofreciendo un pago de comercio justo.
- Manejo ambiental: la preservación y reforestación de la mata atlántica es el objetivo primordial de Guayakí, y por lo que cultiva la yerba mate bajo sombra y la comercializa.

Los valores de Guayakí, como compañía, estarán alineados tanto a sus pilares como a su misión y visión. Líneas abajo se muestra el detalle:

- Justicia: para todos y en cada aspecto de nuestras vidas.
- Confianza: en nuestros socios estratégicos, agricultores y colaboradores.
- Respeto: por la comunidad, la sociedad y el medio ambiente.
- Preservación: velar por dejar a las siguientes generaciones recursos y un mundo mejor.
- Innovación: en constante innovación velando por la preservación del medio ambiente y las comunidades.

4. Objetivo general para el año 2024

El objetivo general de Guayakí para el año 2024 es crecer sin comprometer su filosofía de sostenibilidad.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos marcan el camino de cómo Guayakí llegará a su objetivo general al año 2024.

5.1 Objetivo de crecimiento

Guayakí crecerá a un ritmo promedio de 5% en ventas en los siguientes tres años y 6% en los siguientes 2 años en línea con el mercado para California. En los Estados estratégicos de Arizona, Nevada y Utah crecerá por arriba del 1%.

5.2 Objetivo de rentabilidad

Incrementar el Ebitda de la compañía en 1% en los próximos 5 años asegurando una correcta gestión de gastos y costos.

5.3 Objetivo de sostenibilidad

Mantener la huella de carbono negativa en 2,4 toneladas de dióxido de carbono por cada millón de dólares en ventas¹¹, comprando bonos de carbono y/o a través de las siguientes actividades:

Corto plazo

- Gestionar una campaña de reciclaje de latas para su impacto positivo en la sociedad.
- Mantener una flota de transporte libre de combustibles fósiles para el área de ventas.

¹¹ En el 2008, Guayakí generó 28,5 toneladas de dióxido de carbono asociado a una venta anual de 11.800.000 dólares lo que representa un impacto de 2,4 toneladas por cada millón de dólares vendidos

- Asegurar la certificación de Energy Star Certified.
- Asegurar que se cumpla con el precio justo de yerba mate cultivada bajo sombra.

Largo plazo

- Alcanzar una flota de transporte libre de combustibles fósiles para la gestión de ventas para el año 2022.
- Acreditar a las maquilas en las certificaciones USDA Organic y Energy Star Certified para el año 2024.

6. Modelo de negocio 2020-2024

El nuevo modelo de negocio de Guayakí hace referencia a ampliar su enfoque y diferenciación de 100% orgánico a posicionarse como un producto energético saludable. En el Anexo 24 se muestra el nuevo modelo de negocio de Guayakí para el periodo 2020 al 2024 en donde se desarrollarán los cambios versus el modelo de negocio 2015-2019:

Segmentos del cliente: Dirigido a *millennials* con perfil “activista empoderado” en los Estados de California, Arizona, Nevada y Utah. El segmento objetivo son personas que buscan productos que brinden energía de manera natural y saludable. Enfocados en personas que buscan vivir y estar bien en donde se alinee lo energizante con lo saludable.

Propuesta de valor: Velar por la reforestación y el cuidado social y ambiental, a través de la venta de productos y bebidas energéticas saludables en base a la yerba mate 100% orgánica cultivada bajo sombra.

Relaciones con los clientes: Guayakí seguirá fortaleciendo su relación con los consumidores a través de su plataforma digital.

Canales de distribución: Los canales de distribución adicionales a través de los cuales Guayakí comercializará sus productos son los supermercados Costco y Walgreens.

Actividades clave: Guayakí tiene varias actividades claves que se desarrollarán para lograr los objetivos de la compañía. Tiene tres frentes:

- Reforestación y cuidado ambiental
 - Asociación y alianzas estratégicas con las comunidades productivas: las fidelizará a través

de la Escuela Guayakí en donde les expone los avances en la reforestación de la mata atlántica.

- Impulsar campañas de reciclaje de las latas de Guayakí con la finalidad de mitigar el impacto ambiental de su desecho en el mar.
- Gestionar campañas de *marketing*, incluyendo la versión digital, que hagan del conocimiento público las propiedades beneficiosas del consumo de Guayakí y los esfuerzos que se tienen para la restauración de la mata atlántica. Asimismo, se tendrá foco en el etiquetado verde, limpio y ético que tiene Guayakí.
- La flota del personal de ventas utilizará combustibles 100% libres de combustibles fósiles.
- Producción de bebida
 - Obtención de certificados: Certificaciones tales como Empresa B, *Non GMO-Project verified*, comercio justo (*Fair Trade*) y de producto orgánico con CCOP tanto para producción propia como para las maquilas.
 - Innovación de empaques hacia tendencias ecológicas. Constante investigación y desarrollo de nuevos empaques que ayuden a mitigar el impacto ambiental.
- Distribución de bebida
 - Para poder distribuir los productos a los nuevos estados, se alquilará nueva flota de transporte.

Recursos clave: los recursos clave que ha utilizado Guayakí son los siguientes:

- Cultura de la empresa: Le permite fidelizar a sus colaboradores y hacerlos sentir parte del propósito de la compañía a través de Escuela Guayakí
- Marca Guayakí: la marca transmite al consumidor el origen del producto, la calidad y la sostenibilidad de su propuesta de valor.

Socios clave: Adicional a los socios claves del modelo anterior, se incluyen a los supermercados.

El nuevo modelo de negocio a través de sus actividades clave permitirá alcanzar el objetivo de sostenibilidad. Asimismo, la estructura de costos ayudará al objetivo de rentabilidad gracias al énfasis en mercadeo. Finalmente, ampliando las zonas geográficas y al enfocarse en los clientes adecuados se contribuirá al objetivo de crecimiento de Guayakí.

7. Cadena de valor 2020-2024

La nueva cadena de valor se muestra en el Anexo 25 y se detallarán a continuación los cambios versus la cadena de valor del período 2015-2019:

Administración de los recursos humanos: se creará la Escuela Guayakí con el objetivo de alinear la cultura interna y de capacitar a sus empleados.

Investigación y desarrollo: se innovará en empaques sostenibles vía alianzas con empresas públicas y privadas.

Logística de salida: se generarán nuevas alianzas estratégicas con los supermercados y con empresas de distribución para abastecer a los nuevos estados.

Marketing y ventas: las campañas de *marketing* estarán enfocadas en difundir los beneficios de la yerba mate, asimismo, en la etiqueta limpia, verde y ética.

8. Estrategia competitiva para el periodo 2020-2024

Se plantea que Guayakí mantenga una estrategia competitiva con enfoque en diferenciación, ya que busca diferenciarse a través de una ventaja competitiva sólida dirigida a un segmento en específico. Esta ventaja competitiva busca brindar a los consumidores productos y bebidas energéticas saludables 100% orgánicas con etiqueta limpia verde y ética. Los productos de Guayakí están dirigidos y enfocados al mercado que valora estos atributos como los *millennials* con perfil “activista empoderado” en los Estados de California, Arizona, Nevada y Utah.

Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia

En el presente capítulo se utilizará el modelo integral para la formulación de estrategias de David (2013), el cual consta de tres etapas: etapa de insumos, etapa de adecuación y etapa de decisión. La primera etapa está integrada por las matrices EFE, EFI y PC, desarrolladas en los capítulos II y III, que resumen la información básica para formular estrategias. En la etapa dos, a través de las matrices FODA, PEYEA, IE y la matriz de Estrategia Principal se busca generar estrategias factibles. Finalmente, en la tercera etapa se utilizará la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica para evaluar objetivamente las estrategias y elegir estrategias específicas alineadas a la necesidad de Guayakí.

1. Generación de estrategias

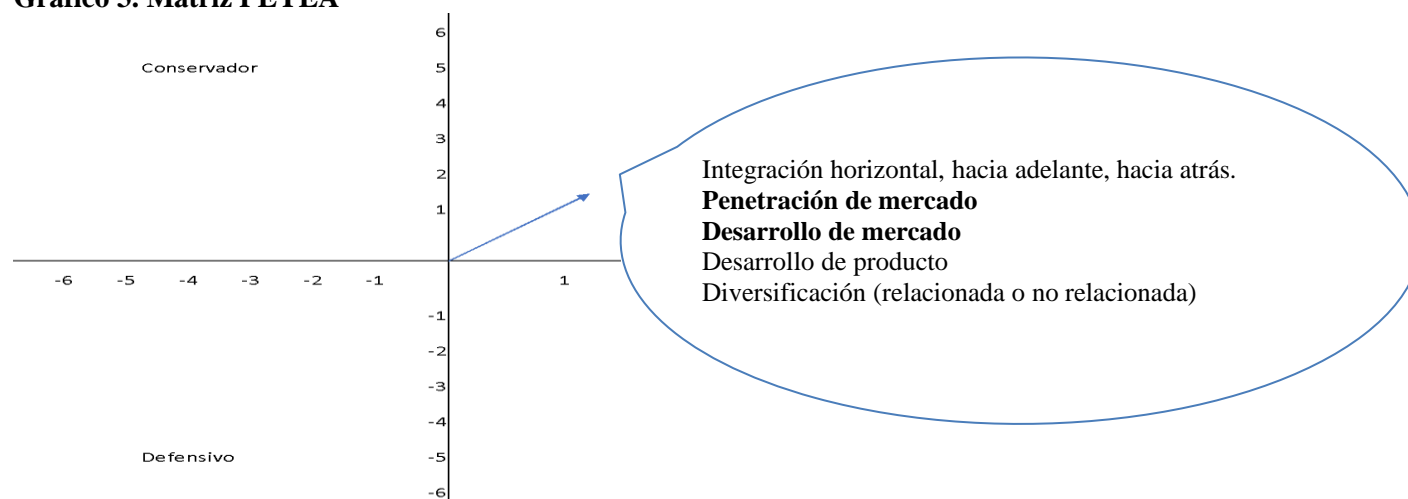
1.1 Matriz FODA cruzado

El análisis FODA permite entender la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo de negocio, para que de acuerdo con el resultado se puedan definir las estrategias a implementarse en el FODA cruzado (David 2013) (ver el Anexo 26). Las estrategias por utilizar son FO y FA, ya que están enfocadas en desarrollar y penetrar el mercado a través de alianzas estratégicas. Esto nos permite, generar un negocio sostenible y crecer de manera constante.

1.2 Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones (PEYEA)

Para el desarrollo de la matriz PEYEA se tomará en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI (ver el Anexo 27). En el gráfico 3 se observa que el vector direccional se posiciona en el cuadrante agresivo, esto quiere decir que Guayakí está en condición de utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar debilidades internas y evitar amenazas externas. Se utilizará las estrategias de penetración de mercado para el estado de California y desarrollo de mercado para los Estados de Arizona, Nevada y Utah (nuevos).

Gráfico 3. Matriz PEYEA



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

1.3 Matriz Interna-Externa (MIE)

Esta matriz es una herramienta que nos permite evaluar a Guayakí en base a los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE y qué estrategia debería de seguir en base a los resultados obtenidos. Líneas abajo la matriz:

Tabla 27. Matriz MIE

Total Resultado Efe: Atractivo	I	I	II	Integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás. Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto
	Fuerte - Alto	Promedio - Alto	Debil - Alto	
	I	II	III	
	Fuerte - Medio	Promedio - Medio	Debil - Medio	
	II	III	III	
	Fuerte - Bajo	Promedio - Bajo	Debil - Bajo	
Total Resultado Efi: Competitividad				

Fuente: Elaboración propia 2019.

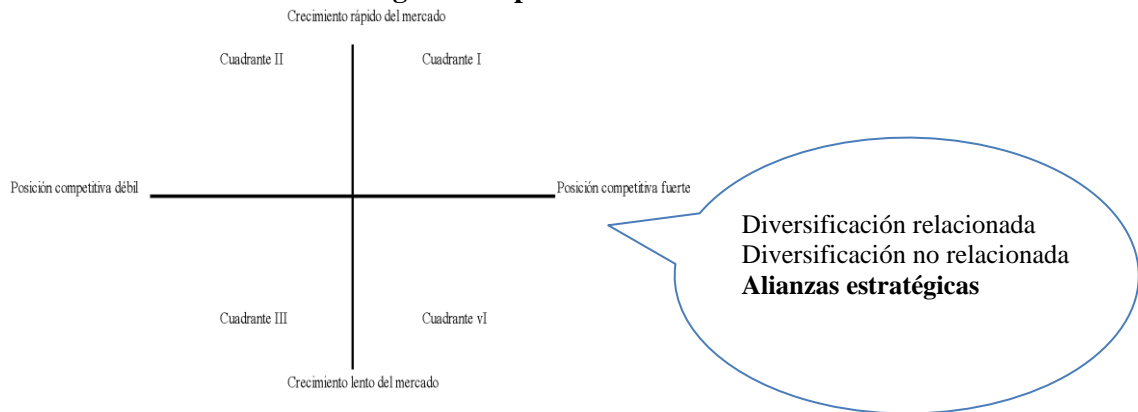
Se ha obtenido un resultado de EFE: 2,07 y EFI: 3,04, si se pondera este resultado en la matriz indica que Guayakí se encuentra en la estrategia general de I Fuerte y Medio que es Crecer y Construir. Por lo tanto, Guayakí deberá de enfocarse en las estrategias básicas de aumentar penetración de mercado para seguir creciendo y desarrollo de nuevos mercados.

1.4 Matriz de la Estrategia Principal (MEP) o Gran Estrategia

Es importante mencionar que, según Statista, a enero 2019, la tasa de crecimiento promedio anual para Energy Drinks de los periodos 2016-2018 fue de 3,92%. El crecimiento 2018 respecto al 2017 fue de 5,46%. Sin embargo, la proyección para los siguientes años (2019-2024) según regresión lineal es de 3,45% en promedio.

Es por ello, que siendo moderados podríamos considerar que el crecimiento del mercado es lento con una posición competitiva fuerte puesto que se observa que el crecimiento en ventas de Guayakí es de dos cifras, lo que la ubicaría en el cuadrante IV, donde las estrategias a seguir serían diversificación relacionada, diversificación no relacionada y alianzas estratégicas.

Gráfico 4. Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Selección de estrategia

2.1 Matriz cuantitativa

La Matriz cuantitativa permite diferenciar de forma jerarquizada que alternativas de estrategia es la más conveniente para el negocio, de acuerdo con el libro *Administración Estratégica* de Fred R. David. (2013). Ver el Anexo 28.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

Entre las 4 opciones de estrategias que se dividen en I) FO: Desarrollar y diferenciar mercados II) DO: Penetrar a través de innovación, III) Desarrollar con alianzas estratégicas y IV) DA: Penetrar y centrarse en costos. De acuerdo con el análisis, la mayor oportunidad se encuentra en la estrategia I) FO: Desarrollar y diferenciar mercado y III) FA: Desarrollar con alianzas estratégicas, ya que permite generar un negocio sostenible y que mantenga una ruta de crecimiento. Asimismo, se trabajarán en un segundo plano, las estrategias DO y DA para lograr las eficiencias que permitan a Guayakí alcanzar competitividad y resultados.

4. Conclusiones

En conclusión, según el análisis que se realizó en el presente capítulo, se concluye que para el crecimiento de la compañía se necesita ejecutar las estrategias de FO y FA. Estas estrategias se enfocan en penetrar el mercado potencial que tiene Guayakí en California a través de un nuevo segmento de mercado, y desarrollar el mercado en los Estados de Arizona, Nevada y Utah donde aún es incipiente, los cuales en adelante se denominarán nuevos estados estratégicos. Asimismo, se deberán generar alianzas estratégicas con los supermercados que permitirán el crecimiento y expansión de la marca Guayakí de forma sostenible.

Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social

En este capítulo, se definirán los planes de acción funcionales y sus estrategias para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de Guayakí. Estos planes estarán basados en la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación y sobre la estrategia corporativa de penetración y desarrollo de mercado a través de alianzas estratégicas.

1. Plan de *marketing*

El plan de *marketing* se enfocará en cómo acercar la estrategia hacia el objetivo de crecer sosteniblemente sin perder la esencia de Guayakí. Asimismo, se redefinirán todas las estrategias tanto de producto, como de precio, plaza y promoción. También, se determinará el público objetivo de estas nuevas estrategias. Como parte del estudio de mercado en el capítulo IV, se identificaron los estados de Arizona, Nevada y Utah como nuevos estados estratégicos para una estrategia de desarrollo.

1.1 Objetivos del plan de *marketing* 2020 al 2024

Objetivos de corto plazo: Año 2020

- Crecer 5% en ventas en el mercado actual de California y, 1% en Arizona, Nevada y Utah como nuevos mercados estratégicos en los siguientes tres años.
- Desarrollar alianzas comerciales con las cadenas más grandes de supermercados de los Estados donde competirá Guayakí: Walmart, Costco, Walgreens y Kroger.
- Lanzar la campaña de relanzamiento de la marca con el nuevo posicionamiento en los principales medios masivos digitales de California, Arizona, Nevada y Utah.

Objetivos de largo plazo: Año 2024

- Alcanzar como mínimo 3 puntos porcentuales en los principales indicadores del estudio anual de marca al finalizar el año 2024: “*Power* de marca”, “*Premium*” y “*Potential*”.
- Lanzar al menos una campaña al año enfocada en los lanzamientos:
2021: Campaña mega marca mostrando todo el portafolio, 2022: Campaña de reciclaje de latas, 2023: Campaña del propósito y 2024: Campaña de etiqueta limpia, verde y ética.

1.2 Formulación de estrategias de *marketing*

Las estrategias que se desarrollarán son las de segmentación, posicionamiento y crecimiento.

1.2.1 Estrategia de segmentación

La redefinición de la segmentación se basa en tres aspectos: geográfico, demográfico y psicográfico para poder enfocar nuestras estrategias del *marketing mix* al público objetivo.

1.2.1.1 Geográfica

A nivel geográfico, el público objetivo de Guayakí se encuentra concentrado en California, Arizona, Nevada y Utah. En California se realizará la estrategia de penetración de mercado captando a consumidores de nuevos segmentos y en los nuevos Estados estratégicos que son Arizona, Utah y Nevada se utilizará la estrategia de desarrollo de mercados a través de alianzas estratégicas con supermercados. Estos Estados fueron escogidos debido a la ubicación, ya que la cercanía a la plaza principal de California representa sinergias, y tiene una tasa promedio de crecimiento poblacional de 1,35%.

1.2.1.2 Demográfica

A nivel demográfico, el público objetivo de Guayakí son *millennials* con un perfil activista empoderado, el cual es representado por hombres de 34 años con un ingreso promedio del hogar de USD 81.461. En los Estados de Arizona, Nevada y Utah, este público objetivo representa alrededor del 21% de la población y en California 22%.

1.2.1.3 Psicográfica

A nivel psicográfico, tienen una orientación saludable y orgánica, pero lo más importante es que dentro de sus criterios de decisión se encuentre el de preferir productos que promuevan la sostenibilidad. Al perfil “activista empoderado” le gusta practicar deporte en grupo, los productos orgánicos y de etiqueta limpia, verde y ética que son novedosos y de marca. Para este tipo de personas es más importante el valor percibido que el valor real.

1.2.2 Estrategia de posicionamiento

El nuevo posicionamiento que tendrá Guayakí se enfocará en la diferenciación de su producto: bebida energética saludable a base de un insumo natural, saludable, orgánico y certificado en comercio justo como es la yerba mate cultivada bajo sombra. Este insumo ayuda con su consumo a la preservación del medio ambiente por la reforestación de la mata atlántica. Asimismo, se deberá mencionar en la publicidad el consumo responsable y sostenible del portafolio relacionado con los envases y etiqueta verde, limpia y ética. Guayakí se enfocará en un consumidor que valora una bebida energética saludable para no enfrentarse directamente con las marcas transnacionales como Red Bull y Monster.

1.2.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento estará orientada en desarrollar el mercado a través de un posicionamiento más holístico donde no solo se encasille en una bebida orgánica sino saludable para todos. De esta forma, se ampliará el público objetivo al cual se atenderá, se incrementará la penetración de Guayakí en el hogar y el consumo medio del producto.

Por lo tanto, se mantendrá una estrategia de penetrar el mercado de California a través del ingreso a nuevos hogares y consumidores y se utilizará la estrategia de desarrollo de mercado de bebidas energéticas saludables en Arizona, Nevada y Utah.

Tabla 28. Matriz de estrategia de crecimiento

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración mercado	Desarrollo nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1976). Elaboración propia 2019.

1.3 Estrategias de la mezcla de *marketing*

En este punto se aterrizarán los cambios a nivel producto, precio, plaza y promoción. La intención es ir acorde al nuevo posicionamiento de la marca.

1.3.1 Producto

Guayakí mantendrá sus características organolépticas como color, sabor, textura y consistencia. Asimismo, mantendrá como insumo principal la yerba mate orgánica cultivada bajo sombra. Dichas características ya tienen un mercado ganado en California, las que no se deberían poner en riesgo, sino más bien, crecer manteniendo la filosofía de la compañía que es la preservación ambiental. Los empaques se mantendrán en botellas, latas, sacos y *shot*, ya que son las presentaciones más comercializadas y usadas dentro de la categoría y con las que el consumidor está familiarizado. Dentro de su portafolio (ver el Anexo 29), Guayakí cuenta con los siguientes sabores para sus productos en lata: *bluephoria*, *enlighten mint*, *lemon elation*, entre otros.

Asimismo, se ha decidido no cambiar los colores de la marca, ya que los consumidores están familiarizados con ellos. Adicionalmente, el color amarillo intenso, color emblema de Guayakí, es reconocido por transmitir energía y va en concordancia con el tipo de producto: bebida energética. Según el SupermarketingBlog¹² el amarillo denota lo siguiente: «es a menudo considerado el color con mayor energía. Se asocia con la felicidad y el sol... Es un color positivo, denota alegría, inteligencia y felicidad. Estimula la actividad mental y promueve la acción». En cuanto a la tabla nutricional (ver el Anexo 30), no se variará las propiedades ni características del producto.

Con respecto a la etiqueta, como se evidencia en el Anexo 22, los consumidores están cada vez más enfocados en etiquetas limpias (sin hexágonos o advertencias o semáforos), verdes y eco-

¹² Fernández (2014: párr. 14 y 16). <http://supermarketingblog.com/2014/05/20/el-significado-del-color-en-el-marketing/>

conscientes. Por lo tanto, la etiqueta seguirá manteniendo los logos representativos de las certificaciones con las que cuenta y se les dará mayor protagonismo a certificaciones conocidas por el mercado de Estados Unidos de acuerdo con Euromonitor International, como “USDA Organic” y evaluar obtener la “Energy Star Certified”.

Por otro lado, como parte de las actividades principales, se realizará un estudio de marca “Brand Dynamics” (ver el Anexo 31) de forma anual bajo la metodología de Kantar Millward Brown. (Kantar Millward Brown 2019). En donde básicamente se miden 3 aspectos:

- *Meaningful*: Qué tan importante eres para el consumidor.
- *Different*: Qué tan diferente eres versus tu competencia.
- *Salient*: Qué tan rápido te recuerda el consumidor de la categoría.

Después de analizar estos tres indicadores se obtiene tres resultados claves:

- “*Power* de marca” donde se mide la oportunidad volumétrica de la marca.
- “*Premium*” donde se mide si la marca puede liderar alzas de precio en la categoría.
- “*Potential*” donde se mide la probabilidad de seguir creciendo en volumen y valor en el largo plazo.

Con dichos resultados se podrán complementar el diagnóstico de posicionamiento e identificar las rutas de crecimiento. El área de *marketing* liderará, por ende, las estrategias de innovación de la marca.

Es importante mencionar que según Caffeine informer (2019), una lata de 16 oz (473 ml) de Guayakí tiene un nivel alto de cafeína equivalente a 150 mg y que este contenido en cafeína no suele variar en sus diferentes sabores. Por otro lado, según esta misma fuente, las bebidas embotelladas de 16 oz contienen en su mayoría 140 mg de cafeína, con excepción del sabor Peach Terere que cuenta con tan solo 80 mg de cafeína. Esta información se valida con lo que indica cada producto en la etiqueta correspondiente, tal como se muestra en el Anexo 32.

1.3.2 Precio

El objetivo es desarrollar el mercado y por ello es importante no incrementar el precio para que el consumidor migre o incremente su frecuencia de consumo en bebidas energéticas. Por lo tanto, el sugerido de venta al público se mantendrá en USD 2,99 más impuestos por bebida en lata de 16 onzas (principal presentación). Asimismo, para desarrollar los nuevos estados sin distorsionar la estrategia de precios a nivel nacional se tendrá una inversión adicional en el punto de venta. La facturación incremental se obtendrá de la captura marginal que se tenga en el desarrollo de los

Estados. Guayakí tiene un precio más competitivo en comparación al líder del mercado Red Bull, el cual está por encima en +15%/+25% versus Guayakí. La estrategia será posicionarnos en promedio -15%/-20% vs. Redbull y +15%/+20% vs Monster.

El precio de venta sugerido al público incluye el margen de Guayakí y los márgenes de los supermercados. Según AZCentral (Wright 2019), en Estados Unidos el margen que tiene el canal moderno es de aproximadamente entre 3% a 6%. Con la finalidad de lograr las alianzas estratégicas con las cadenas más importantes, se propondrá un margen sugerido de 10%. Con esto podremos asegurar presencia y por ende rotación del producto.

Tabla 29. Precio de venta de Guayakí

Estado	Descripción (16 oz)	Precio de venta a la cadena	PVP Lista (inc. IVA)	Sales Tax	PVP Lista (sin IVA)	Margen
California	Lata Guayakí	USD2,51	USD2,99	7,25%	USD2,77	10%
Arizona	Lata Guayakí	USD2,55	USD2,99	5,60%	USD2,82	10%
Utah	Lata Guayakí	USD2,54	USD2,99	5,95%	USD2,79	10%
Nevada	Lata Guayakí	USD2,52	USD2,99	6,85%	USD2,81	10%

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.3.3 Plaza

En cuanto a la plaza, el objetivo es lograr que Guayakí llegue a más personas, masificándolo, pero siempre bajo el concepto de bebida energética orgánica y saludable. Para esto generaremos alianzas estratégicas para poder comercializarlo en el área saludable o *Healthy* de los principales supermercados de los Estados de California, Arizona, Nevada y Utah. Asimismo, en los supermercados que no se cuente con dicha sección, como parte de la alianza, se ayudará a desarrollarla. Se buscará que dentro del supermercado Guayakí sea ubicado en las zonas de *healthy* y *organic food*, en caso de que el supermercado no cuente con dicha zona se tendrá presencia en la góndola convencional de *soft drinks*. Dentro de la góndola saludable, Guayakí tendrá un *share of display* de 20% de la góndola de bebidas en un eje vertical cercano al nivel de los ojos, lo que facilitará la exposición y, por ende, la compra. Como se muestra en el Anexo 33, estará en el campo comprendido por el número 2. En caso no exista una góndola saludable en alguno de los supermercados se ubicará al costado de RedBull como se muestra en el Anexo 34.

Con estos acuerdos y/o alianzas con las cadenas se tendrá presencia en muchas más tiendas, por lo que se podrá hacer más conocida la marca y desarrollar el mercado orgánico/saludable ampliando su consumo. El crecimiento estará enfocado en los supermercados top de estados unidos como son Walmart, Costco, Kroger y Walgreens. Con esta estrategia se consolidará la red de distribución en California y se cerrarán los acuerdos con las cuatro cadenas de supermercados más grandes de Arizona, Nevada y Utah.

El plan de incentivos para generar la codificación de Guayakí en los nuevos supermercados constará de un plan de i) visibilidad en las tiendas por el primer de lanzamiento, ii) participación en los encartes, iii) actividades promocionales mensuales y iv) apoyo de campañas publicitarias para los lanzamientos de forma anual. Adicionalmente, se firmará un convenio comercial para asegurar los crecimientos de la marca en el año.

Como se observa en la tabla 21, Guayakí incrementará su participación en Walmart y Kroger e ingresará a las tiendas de Costco y Walgreens, que representan 31,19% y 10,49% de la cobertura nacional de dichas cadenas de tiendas.

1.3.4 Promoción

Siendo el objetivo crecer desarrollando el mercado y diferenciarse de la nueva competencia *low cost*, se debe promocionar la marca de manera correcta, para esto se ha elaborado diferentes planes en el punto de venta:

Planes de exhibición en las principales cadenas de supermercados:

- Cabeceras en la sección *Health & Organic food*: Teniendo presencia en las cabeceras podrán reconocer la marca y ubicarse de mejor manera cuando realicen la compra.
- Impulso: Es necesario que los consumidores prueben el producto. Se colocará impulsos y degustación en los principales supermercados para que puedan conocer tanto la marca, los atributos, beneficios y lo que hace Guayakí por el medio ambiente.
- Encartes: Se trabajará de la mano con los supermercados, incentivando el consumo de productos energéticos saludables. Se tendrá presencia en los encartes que el canal hace una vez al mes con promociones atractivas que impulsen el consumo.
- Promociones: Guayakí participará de las promociones y/o especiales de los supermercados como el día del padre, día de la madre, día de acción de gracias, etc.

Se reforzará la presencia en redes sociales y el enfoque en la marca y el producto a bebidas energéticas saludables y orgánicas que ayudan con su consumo al medio ambiente. Se gestionará una campaña digital basada en el nuevo posicionamiento que deberá lograr de la marca, ya que el público objetivo se relaciona e interactúa más en el canal digital que en otros canales de comunicación. Con el impulso a través de la publicidad se incrementará el consumo y se ganará poder negociación ante los supermercados. Por otro lado, será clave que este cambio de posicionamiento también se comunique a nivel interno dentro de la compañía. Por lo cual se realizará una activación de *endomarketing* comunicando a todos los colaboradores el cambio de posicionamiento de Guayakí y así ellos sean embajadores/voceros del relanzamiento de la bebida yerba mate.

Finalmente, se detallará las campañas de Guayakí:

- 2020: Campaña de relanzamiento de marca: se comunicará la marca Guayakí y será el relanzamiento de su página oficial en Facebook e Instagram.
- 2021: Campaña mega marca mostrando todo el portafolio: se mostrarán los diferentes sabores y presentaciones de Guayakí.
- 2022: Campaña de reciclaje de latas: en sociedad con EPA, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos 2019). Se realizarán videos a nivel digital y post sobre la importancia del reciclaje.
- 2023: Campaña del propósito: se realizará la campaña del propósito, mostrando todo el portafolio y comunicando su propósito a nivel digital: Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana. Será una campaña con un video en digital y post sobre cómo vive su propósito Guayakí.
- 2024: Campaña de etiqueta limpia, verde y ética: el objetivo es evidenciar ante el consumidor con las etiquetas cuales serán validadores para el propósito. Será una campaña digital con diferentes post acerca de cada insumo.

1.4 Presupuesto de *marketing*

El presupuesto de *marketing* se enfocará en comunicar la nueva estrategia de posicionamiento de Guayakí y así convertir su debilidad en una fortaleza. Asimismo, las iniciativas contribuirán a las estrategias de penetración y desarrollo de mercado a través de alianzas estratégicas.

A nivel de estrategias de penetración y desarrollo de mercado se realizará lo siguiente:

- Una campaña de publicidad digital anual alineada a las campañas del periodo 2020 al 2024, enfocadas en reforzar el posicionamiento de Guayakí.
- Se considera presupuesto de producción para piezas publicitarias como la filmación de videos, diseño de volantes y la creación de la campaña.
- Una minicampaña a nivel interno (*endomarketing*) para que los colaboradores se sientan identificados con el cambio de posicionamiento.
- El estudio de Brand Dynamics que ayudará a Guayakí a tener claro los indicadores de marcas y los atributos por los que está siendo reconocido, explicado en producto.

A nivel de alianzas estratégicas se realizarán las siguientes actividades:

- Cerrar acuerdos comerciales con los nuevos supermercados en donde se negocie una oferta integral para los productos de Guayakí.

- Un plan de promoción y degustación para los supermercados y así se asegurará la codificación del portafolio de Guayakí.
- Se designará un monto para las actividades promocionales en el punto de venta como la participación de los encartes, compras de cabeceras o exhibición en las cajas, etc.

Tabla 30. Presupuesto de marketing (en USD)

Estrategias	Presupuesto de marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Actividades para la estrategia de penetración y desarrollo de mercado.	Difusión de publicidad digital (campañas anuales)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	Producción de piezas publicitarias	3000	3000	3000	3000	3000
	Endomarketing (despliegue interno)	500	500	500	500	500
	Estudio de marca	2500	2500	2500	2500	2500
Actividades para generar alianzas con los supermercados	Promoción y degustación	5500	5775	6064	6367	6685
	Trade marketing (punto de venta)	8000	8800	9680	10.648	11.713
	TOTAL	219.500	220.575	221.744	223.015	224.398

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Plan de operaciones

Este plan se enfoca en determinar los objetivos y estrategias a fin de lograr la eficiencia en la gestión de los recursos, la logística de entrada y salida, así como los procesos de Guayakí para asegurar el abastecimiento de insumos estratégicos con los proveedores, la satisfacción de la demanda y la calidad de los productos. Esto conlleva a la consecución de los objetivos de desarrollo de mercado de la empresa y continuar con la estrategia de enfoque en diferenciación.

Es importante recalcar que en el plan estratégico de Guayakí no se ha contemplado una inversión en ampliación de planta debido a que se cuenta con capacidad para afrontar los incrementales en venta al año 2024. Anualmente, Guayakí deberá hacer una revisión de sus capacidades productivas con la finalidad de validar si es necesaria o no una inversión de planta en el largo plazo.

2.1 Objetivos 2020 al 2024

Objetivos de corto plazo:

Desarrollo de proveedores

- Consolidar el desarrollo de proveedores actuales (comunidad Indígena Kuetuvy) de yerba mate bajo sombra a fin de que alcancen 72 toneladas por año¹³.

Huella de carbono

- Se entregará vehículos sin combustibles fósiles al menos al 30% de la fuerza de ventas.
- Implementar los procesos que permitan el reciclaje de latas para su transformación final.
- Generar alianzas con universidades para lograr al menos 2 estudios que desarrollen envases ecoamigables al 2020, similar al de Climate Collaborative¹⁴.
- Iniciar con el proceso de acreditación de las maquilas en Energy Star Certified.

Producción o manufactura de los productos

- Incrementar la producción de forma eficiente para abastecer la demanda de crecimiento en unidades de 1,5% promedio anual (+550.000 unidades por año).

Objetivos de largo plazo

Desarrollo de proveedores

- Iniciar relaciones con una comunidad que cultiva yerba mate bajo sombra al 2023¹⁵.
- Desarrollar al menos a un nuevo proveedor de yerba mate bajo sombra en el año 2024 con el objetivo que alcance un promedio de 15 toneladas por año¹⁶.
- Desarrollar proveedores actuales (comunidad Indígena Kuetuvy) de yerba mate bajo sombra a fin de que alcancen 300 toneladas de cosecha al año 2024.
- Desarrollar una red de distribución que soporte la operatividad en los mercados estratégicos.

Huella de carbono

- Lograr transporte sin combustibles fósiles al 100% para la fuerza de ventas al año 2022.
- Optimizar los envases primarios y secundarios para asegurar la menor emisión de carbono según los hallazgos realizados a través de alianzas con universidades.
- Lograr la acreditación de las maquilas en Energy Star Certified para el año 2024.

¹³ Considerando un crecimiento lineal en los próximos 5 años hasta su alcanzar el potencial de 300 toneladas.

¹⁴ Encontrado en: https://www.climatecollaborative.com/Guayakí_trayak_case_study

¹⁵ Se estima que establecer una relación sólida con el proveedor que garantice su aprendizaje del *know-how* de Guayakí puede demorar hasta un año antes de comenzar a producir.

¹⁶ La última comunidad que se asoció con Guayakí produjo esta cantidad en su primer año de producción por lo que es lo mínimo esperado.

Producción o manufactura de los productos

- Reducir los costos en al menos 2% a partir del 2023 y controlar los gastos.

2.2 Estrategia y actividades de operaciones

Eje 1: Desarrollo de proveedores

Estrategia de operaciones

El cultivo de yerba mate bajo sombra produce 40% menos que el cultivo convencional, sin embargo, los precios pueden ser 20% mayores. Guayakí importó alrededor de 444 toneladas de yerba mate, de las cuales procesa 330 toneladas. Y se estimó que requeriría alrededor de 1000 toneladas de yerba mate para el año 2020.

El abastecimiento de yerba mate bajo sombra proviene principalmente de los Aché Guayakí en Paraguay, Misiones en Argentina, Turvo - Santa Catalina, Río de Areia, Marrecas y Mangueirinha, estos cuatro últimos en Brasil. En el caso de la comunidad indígena Kuetuvy perteneciente al Pueblo Aché - Paraguay, se realizó un programa en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Proyecto Proders con el apoyo del Banco Mundial (BM). Los resultados muestran que en 5 años se podrá exportar 5 veces su producción actual. Por lo tanto, es crucial seguir trabajando con los proveedores de yerba mate bajo sombra.

Para poder realizar el cálculo de cuanta yerba mate se requiere para producir una lata de Guayakí se asumirá que el contenido de cafeína es de 150 mg. Según YerbaMateCulture¹⁷: «...Una taza de té de yerba mate contiene aproximadamente 70 mg de cafeína en promedio, mientras que una taza de café tiene un promedio de 120 mg de cafeína...» (YerbaMateCulture 2019: párr. 6). Asumimos, un porcentaje de cafeína de 1,25%, por lo que para producir 150 mg de cafeína se requiere 12.000 mg o 12 gr de hoja de yerba mate elaborada. Es preciso comentar que para obtener 12 gr de yerba mate elaborada se requieren aproximadamente 36 gr de hoja verde de yerba mate. Finalmente, 60 toneladas de yerba mate se requieren para producir 20 toneladas de yerba mate elaborada por mes que equivalen aproximadamente a 1.666.666 latas, y multiplicando por el precio de 2,99 dólares equivale a 4.983.334,33 USD en ventas mensuales y 59.800.011,96 USD anuales.

Actividades de las operaciones

- Lograr la consolidación y desarrollo de proveedores de yerba mate bajo sombra: Guayakí deberá de incentivar y ayudar a la comunidad indígena Kuetuvy. Con esto se logrará incrementar el volumen disponible de la yerba mate para poder atender la nueva demanda.

¹⁷ <https://yerbamateculture.com/yerba-mate-caffeine-content/>

- Generar búsqueda de nuevos proveedores de yerba mate bajo sombra: Guayakí deberá de viajar y conocer las comunidades que aún no lo abastecen, con la finalidad de exponerles las ventajas de trabajar con un producto como el de bajo sombra, con un trato y precio justo.

Eje 2: Huella de carbono

Estrategia de operaciones

Guayakí ha mantenido por más de 20 años una huella de carbono negativa y trabaja continuamente en reducir las emisiones en toda su cadena de suministro. Acorde a su producción, se estima mantenga 2,4 toneladas de emisión de carbono por cada millón de dólares vendidos¹⁸.

Para el objetivo de flota 100% libre de combustibles fósiles de la fuerza de ventas, se tiene una compra de vehículos eléctricos Chevy Bolts que se concretó en el año 2019. Por lo que es importante mantener una relación estratégica con este proveedor a fin de poder incluir este tipo de vehículos para el uso de la fuerza de ventas que realizan recorridos a lo largo de los Estados de Estados Unidos. Para el año 2018 Guayakí reportó 5200 millas de flota + 760 millas de negocios + 16.100 millas de vuelo por viaje. Según la Union of Concerned Scientists, que evaluó en un estudio la emisión de CO2 de vehículos eléctricos y de gasolina a lo largo de todo su ciclo de vida, se tiene que los autos eléctricos generan entre 51% y 53% menos CO2, además concluye que fabricar y operar un auto eléctrico emitirá cada vez una menor huella de carbono.¹⁹

Actividades de las operaciones

- Generar alianzas estratégicas con proveedores de transporte: Guayakí deberá reforzar las relaciones con el proveedor de vehículos eléctricos para que su propia fuerza de ventas pueda contar con estos vehículos durante su trabajo.
- Acreditar la Energy Star Certified para contar con más maquilas que permitan alcanzar mayor capacidad de producción.

Eje 3: Producción o manufactura de los productos

Estrategia de operaciones

La estrategia de manufactura estará enfocada en generar eficiencias en el proceso de producción. Los principales cuellos de botella se presentan en las etapas manuales como el empaquetado. Actualmente, se necesita una mano de obra calificada que trabaje durante tres turnos al día de forma rotativa la cual coloca de forma manual las botellas/latas en las cajas de transporte. Para

¹⁸ En el 2008, Guayakí generó 28,5 toneladas de dióxido de carbono asociado a una venta anual de 11.800.000 dólares lo que representa un impacto de 2,4 toneladas por cada millón de dólares vendidos.

¹⁹ <https://forococheselectricos.com/2016/05/1a-huella-de-carbono-de-fabricar-un-tesla.html>

asegurar una distribución eficiente, se realizará un contrato de 4 años para el alquiler de los almacenes en los nuevos estados estratégicos manteniendo un precio competitivo anual.

Actividades de las operaciones

- Realizar capacitación para generar eficiencia que permita colocar mayor cantidad de botellas/latas por turno o con menor merma que permita asegurar el abastecimiento de +550.000 unidades incrementales anuales y que permitan reducir costos al menos en 2% a partir del 2023.
- Cerrar un contrato de alquiler de almacenes en los estados estratégicos con el objetivo de crear eficiencias de transporte y asegurar el correcto *go-to-market* hacia las cadenas.

2.3 Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El presupuesto de inversión de operaciones tendrá como objetivos generar alianzas estratégicas de maquila, desarrollar a los proveedores y minimizar el impacto de la huella de carbono. Para ello, se ha estimado en primer lugar el presupuesto de planes de desarrollo de agricultores que incluirá asesorías, consultas virtuales y físicas, y un continuo seguimiento del plan de trabajo. Adicionalmente, será clave obtener los certificados de calidad del producto conocido por el mercado, como la “USDA Organic” y “Energy Star Certified”. Estas certificaciones serán renovadas anualmente. Asimismo, con la entrada a tres nuevos estados se incluye el alquiler de oficinas para el equipo logístico y de ventas. Finalmente, se contempla una consultoría anual de procesos para hacerle un seguimiento al avance de los cambios. El flete asociado al transporte entre California y los nuevos estados estratégicos se incluirá como costo variable dentro del estado financiero.

Tabla 31. Presupuesto de operaciones (en USD)^{20 21}

Ejes	Presupuesto de operaciones	2020	2021	2022	2023	2024
Desarrollo de proveedores	Planes de desarrollo a agricultores	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Huella de carbono	Alquiler de transporte libre de combustibles fósiles	41.380	3290	3290	3290	3290
Producción/manufactura de productos	Alquileres de almacenes de 40 m ² en 3 Estados potenciales (aprox. 7 USD/square foot)	9051	9051	9051	9051	9051
	Inversión anual de cierre de brechas para certificaciones de calidad de maquilas	3000	3000	3000	3000	3000
	TOTAL	103.431	65.341	65.341	65.341	65.341

Fuente: Elaboración propia 2019.

²⁰ Basado en : <https://electrek.co/2017/04/12/gm-chevy-bolt-ev-lease-nationwide/>

²¹ Energy star appiction no tiene costo:
https://www.energystar.gov/buildings/service_providers/verify/pro_bono_verification_energy_star_applications

3. Plan de recursos humanos

Este plan permitirá identificar los objetivos y estrategias de recursos humanos que mejor influyan sobre la posición competitiva de Guayakí para alcanzar sus objetivos estratégicos sobre la base de sus talentos. El plan que se desarrolla a continuación se enfocará en el perfil de competencias de los colaboradores, su formación y alineamiento a la cultura de la empresa. Este plan de recursos humanos está centrado en construir una organización con crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, alineado a nuestros objetivos estratégicos.

3.1 Objetivos 2020 al 2024

Objetivos a corto plazo

- Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados a nivel operativo y administrativo. Asegurando que cuenten con las competencias y habilidades suficientes para alcanzar el nivel de eficiencia operativa (para la producción de latas) y de *marketing*/ventas para el desarrollo de mercado y de alianzas estratégicas.
- Generar un programa de capacitación continua de acuerdo con el objetivo de fortalecer la formación de sus colaboradores en eficiencia operativa, desarrollo de capacidades para atender los nuevos mercados y sostenibilidad.
- Fortalecer la cultura de Guayakí a partir de los resultados de diagnóstico que se realizará para determinar la línea base.
- Transmitir los valores de comercio justo, sostenibilidad y cuidado al medio ambiente como elementos de la cultura de Guayakí a través de una exposición trimestral al menos al 25% de los proveedores de la empresa.

Objetivos a largo plazo

- Afianzar el arraigo de la cultura de Guayakí, alcanzando un nivel de 85% en la encuesta de diagnóstico de cultura en el año 2024.
- Realizar capacitaciones en eficiencia, Six Sigma, calidad a fin de tener personal capacitado que pueda producir las bebidas a un menor costo.
- Fortalecer y transmitir los valores de comercio justo, sostenibilidad y cuidado al medio ambiente al 100% de los proveedores de la empresa.

3.2 Estrategias de administración de recursos humanos

Dotar de personal altamente calificado.

Se deben de reforzar los siguientes puntos:

- Evaluación del desempeño: Las evaluaciones integrales comprenderán las siguientes partes:

- Objetivos cuantitativos: Los objetivos serán mínimo 3 y máximo 5 para un mayor enfoque. Los objetivos de cada área decantarán de los objetivos que tendrá el gerente general.
- Objetivos cualitativos: Se medirá a los colaboradores por las competencias que requiera la empresa para seguir logrando sus objetivos.

Los objetivos se establecerán de manera anual con evaluaciones trimestrales y serán registrados para llevar una correcta gestión de la información. Esta evaluación estará directamente relacionada al sueldo del colaborador, si es un referente, se le brindará un bono.

- Capacitación: Para tener a los colaboradores siempre capacitados y enfocados en las nuevas tendencias, herramientas que permitan eficiencia operativa, nuevas leyes que se publiquen referentes a sostenibilidad, etc., se desarrollará la Escuela Guayakí. Además, permitirá la gestión de la cultura orientada a la sostenibilidad. Asimismo, la escuela Guayakí reforzará el impacto que tiene en la sociedad y comunicará los avances de la reforestación que logre la compañía de manera periódica a sus *stakeholders*.
- Compensaciones: Las compensaciones estarán de acuerdo con el mercado y al puesto en donde se desenvuelva el colaborador. Al cierre del año, si se llega a los objetivos de la empresa y los objetivos del área planteados al inicio del año, los colaboradores podrán obtener el bono indicado anteriormente. Asimismo, las compensaciones se revisarán año a año con los resultados de la evaluación de desempeño del año anterior de cada colaborador. Si se obtuvo un puntaje promedio de 4,5 a 5 de una escala de 5, el incremento salarial podría llegar a un incremento de 5% versus el año anterior.

Gestión de la cultura organizacional

Para la gestión de la cultura organizacional dentro de Guayakí, se deben contemplar los pilares, valores y propósito bajo los cuales se regirá la empresa en adelante. Esto debe ser adoptado por los colaboradores y formar parte de su día a día. Líneas abajo el detalle.

- Pilares: viabilidad económica, justicia social y manejo ambiental.
 - Valores: justicia, confianza, respeto, preservación e innovación.
 - Propósito: construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana.
- Para poder generar esta transformación cultural que se desea hacer, es necesario desarrollar estos 5 fundamentos (visión, misión, pilares, valores y propósito) en un manifiesto, que consiste en explicar a los colaboradores cómo vivir la cultura organizacional de una forma mucho más tangible. El manifiesto propuesto se encontrará en el Anexo 35.

Para mejorar la posición competitiva de la empresa, y como soporte a la estrategia de diferenciación, se realizará una encuesta de diagnóstico de cultura que permita en el primer año establecer una línea base y a raíz de ello determinar las acciones a tomar para alcanzar el 85% en el año 2024. Durante el primer año, se priorizará el contacto con las comunidades locales proveedoras de yerba mate bajo sombra hasta alcanzar un 25% de proveedores y en los siguientes años se abarcarán los demás proveedores de la empresa (maquilas, insumos, distribución, etc.) hasta alcanzar al 100% de ellos en el año 2024. Asimismo, las personas que ingresen a Guayakí deberán aprobar un programa de internalización de la cultura. Como parte de su perfil deberán tener espíritu de optimización de recursos, la no contaminación del medioambiente y enfoque en eficiencia para que el producto sea cada vez más rentable alineado a los objetivos de crecimiento y rentabilidad.

3.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos necesario para poner en práctica las actividades anteriormente descritas es de USD 104.002 para el primer año de inversión. La estimación para los siguientes años se muestra en la tabla 32 y se eleva un poco versus los demás años, ya que se debe de hacer una selección y capacitación para el nuevo personal que ingresará como fuerza de ventas a los nuevos Estados estratégicos en donde competirá Guayakí.

Tabla 32. Presupuesto de recursos humanos (en USD)

Presupuesto estimado de recursos humanos	2020	2021	2022	2023	2024
Compensaciones por bono adicional**	76.277	80.091	84.095	88.300	92.715
Selección de fuerza de ventas (nuevos estados)***	18.000	18.000			
Capacitación al personal nuevo****	5000	5000	5000	5000	5000
Desarrollo de Escuela Guayakí*****	4725	4725	4725	4725	4725
Total por año	104.002	107.816	93.820	98.025	102.440

Bono por excelencia asociado al desempeño del colaborador. *Monto que se le cancelaría al *head hunting* por la selección del personal adicional (fuerza de ventas) ad hoc para los estados. % del sueldo del primer año de los colaboradores adicionales. ****Capacitación al personal nuevo en las nuevas funciones que desempeñarán y en la homologación de los valores y propósito de la compañía. *****Escuela Guayakí, *merchandising*, *coffee break*, etc. Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Este plan integrará objetivos y estrategias que se desplegarán en todos los otros planes funcionales a fin de asegurar la sostenibilidad de Guayakí y sus *stakeholders*, actuando bajo las buenas prácticas de RSE y negocios inclusivos.

4.1 Objetivos del plan de responsabilidad social 2020 al 2024

Objetivos de corto plazo:

- Alcanzar un porcentaje de envases retornables de 3% en el primer año.
- Concientizar a los colaboradores de Guayakí respecto a la importancia de mantener el transporte del personal de ventas libre de combustibles fósiles.
- Concientizar a los colaboradores y proveedores de Guayakí acerca del avance en la gestión para la reforestación de la mata atlántica a través de un taller en el primer año.
- Promover la importancia de la sostenibilidad a través de la gestión de un taller o simposio anual que permita educar y concientizar a la comunidad.
- Asegurar la implementación de las brechas que permitan la certificación Energy Star Certified.

Objetivos de largo plazo:

- Alcanzar un porcentaje de envases retornables de 9% en el año 2024.
- Mantener la continuidad de las comunidades productoras de yerba mate bajo sombra que proveen de insumos a Guayakí mediante una retribución justa y por encima del mercado.
- Acreditar a las maquilas con el Energy Star Certified para el año 2024.

4.2 Estrategia de responsabilidad social

Lo que se busca es poder mantener el impacto social positivo en todos sus *stakeholders*:

Impacto de la huella de carbono

Para que Guayakí logre reducir la huella de carbono se deberá migrar a una flota de transporte libre de combustibles fósiles para la fuerza de ventas y se realizará la gestión de envases retornables con alianzas estratégicas con las ONG o empresas terceras especializadas.

Concientización de la cadena de proveedores

Se trabajará un plan de concientización de toda la cadena de proveedores y su impacto positivo a través de exposiciones anuales por cada comunidad de los avances alineados a lograr el objetivo central. Se trabajará en conjunto con las comunidades un plan de desarrollo en donde Guayakí tendrá un fondo monetario anual para este fin.

Comercio justo y certificaciones

Se monitoreará de manera constante el precio internacional de la yerba mate a fin de mantener un precio justo. Se identificarán las brechas que existen entre Guayakí y los requisitos de la Energy Star Certified y se implementarán los planes que permitan se cierre esta brecha para postular a la certificación en el año 2024.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social

El presupuesto de responsabilidad social englobará las siguientes actividades:

Tabla 33. Presupuesto de RSE (en USD)

Ejes de RSE	Presupuesto estimado de Responsabilidad Social	2020	2021	2022	2023	2024
Actividades para el eje de impacto de huella de carbono	Alianzas con ONG para campañas de reciclaje	1000	1000	1000	1000	1000
Actividades para el eje de concientización de la cadena de proveedores	Exposiciones de concientización de la cadena de proveedores	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
	Fondo anual para comunidades	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Actividades para el eje de comercio justo y certificaciones	Asesoría cierre brechas y certificaciones	6000	6000	6000	6000	6000
	Total por año	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000

Fuente: Elaboración propia 2019.

En el presupuesto de RSE no se encuentra presupuestada la migración a autos eléctricos, ya que esta se considera en el plan de operaciones. Por otro lado, se realizará una contribución simbólica de 1000 USD anuales a las ONG que contribuyan en las campañas de reciclaje. Asimismo, tanto las exposiciones como el fondo anual servirán para generar conciencia acerca de la sostenibilidad en los proveedores de Guayakí. Además, las asesorías para obtener las certificaciones están presupuestadas en responsabilidad social, ya que van de la mano con el objetivo de esta área y el pago por la obtención de la certificación será asignado en el presupuesto de operaciones.

5. Plan de finanzas

Este plan financiero evaluará si las estrategias planteadas para Guayakí en el presente plan estratégico generarán valor para los accionistas de la empresa. Se tomará como base los presupuestos de los planes funcionales y su contribución a los objetivos estratégicos de Guayakí.

5.1 Objetivos del plan de finanzas 2020 al 2024

Objetivos de corto plazo:

- Crecer a un ritmo de 5% en ventas en dólares para California y por arriba del 1% para los Estados estratégicos de Arizona, Nevada y Utah en los primeros tres años.
- Incrementar el Ebitda de la compañía en 1% en el primer año.

Objetivos de largo plazo:

- Crecer en ventas a un ritmo de 6% para California y por encima de 1% en los nuevos Estados estratégicos en los siguientes dos años.
- Mantener el crecimiento de Ebitda de la compañía en 1%.

5.2 Estrategia de finanzas

Crecimiento en ventas en California y en los estados estratégicos

El plan funcional de *marketing* aportará al objetivo en ventas tanto en California como en los estados estratégicos contribuyendo con el 90% del resultado. El foco de las campañas y la inversión en el punto de venta tendrán como objetivo generar conocimiento de marca e intención de compra. Esto se medirá a través de los estudios de marca “Brand dynamics” y a través de los resultados en los ingresos de Guayakí. Asimismo, parte del presupuesto de *trade marketing* incluye la inversión en el punto de venta asociado a las alianzas estratégicas que generará con las principales cadenas de supermercado. El 10% restante del crecimiento en ventas lo aportará el plan de responsabilidad social empresarial y se relaciona con la obtención de certificados de sostenibilidad que aportan al posicionamiento de la marca.

Incremento en Ebitda de 1%

El incremento en Ebitda está relacionado con la gestión de costos y gastos con el objetivo de generar eficiencias. El plan de operaciones contribuye en un 80% debido a la responsabilidad del área en la reducción de los costos de venta y control de gastos. En primer lugar, el plan de desarrollo a los agricultores permitirá que sean más eficientes en su cosecha obteniendo productos uniformes que aseguren su calidad minimizando la merma. Asimismo, se realizará un contrato de 4 años para el alquiler de los almacenes para que el precio se mantenga competitivo y estable durante el tiempo del contrato. El plan de recursos humanos contribuye en un 20% al objetivo de Ebitda, debido a que únicamente incrementa el gasto de bonos variables asociados a las ventas. Adicionalmente, proporciona personal enfocado y altamente calificado en generar las eficiencias operativas necesarias para llegar al objetivo.

Mantener la huella de carbono negativa en 2,4 toneladas de dióxido de carbono por cada millón de dólares en ventas

Para mantener la huella de carbono en 2,4 toneladas de dióxido de carbono por cada millón de dólares de venta, el plan de responsabilidad social empresarial contribuirá con un 80%, ya que para el año 2024 las maquilas se certificarán con en el Energy Star Certified y USDA Organic, asimismo, la empresa se asegurará que se cumpla con el precio justo de yerba mate cultivada bajo sombra. El plan de *marketing* contribuirá en 10% ya que se gestionarán campañas de reciclaje de latas para lograr un impacto positivo en la sociedad. Finalmente, el plan de operaciones contribuirá en un 10% debido a que la fuerza de ventas contará con vehículos libres de combustibles fósiles.

5.3 Estado financiero

Líneas abajo se detallará el estado incremental de ganancias y pérdidas de Guayakí asociado al plan estratégico 2020-2024.

5.3.1 Supuestos

Se supone una tasa de impuesto a la renta de 30% y que no incremento de CAPEX (inversión en planta) por lo que no hay inversión en el año 0. Asimismo, no hay variación de capital de trabajo. Finalmente, se considera que las inversiones de los planes funcionales se financian en el año en curso con financiamiento propio.

5.3.2 Estado de ganancias y pérdidas (2020-2024)

Tabla 34. Estado de ganancias y pérdidas 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas totales nuevos estados	USD1.354.911	USD1.372.176	USD1.389.286	USD1.406.242	USD1.423.044
Ventas netas totales incremental california	USD506.154	USD737.860	USD1.102.970	USD1.516.736	USD1.833.891
Ventas netas totales	USD1.861.065	USD2.110.036	USD2.492.256	USD2.922.978	USD3.256.935
CV incremental nuevos estados	USD812.946	USD823.306	USD833.572	USD826.870	USD836.750
CV incremental california	USD303.693	USD442.716	USD661.782	USD891.841	USD1.078.328
Costo de ventas	USD1.116.639	USD1.266.021	USD1.495.354	USD1.718.711	USD1.915.078
Util. bruta	USD744.426	USD844.014	USD996.902	USD1.204.267	USD1.341.857
Margen UB %	40%	40%	40%	41%	41%
G.administrativo	USD236.433	USD202.157	USD188.161	USD192.366	USD196.781
G.ventas	USD217.500	USD218.575	USD219.744	USD221.015	USD222.398
Total gastos	USD453.933	USD420.732	USD407.905	USD413.381	USD419.179
EBITDA	USD290.493	USD423.282	USD588.997	USD790.886	USD922.678
Margen EBITDA %	15,61%	20,06%	23,63%	27,06%	28,33%

Fuente: Elaboración propia 2019.

El costo de venta esta desgredado según se muestra en el Anexo 36.

5.3.3 Análisis financiero

Para el análisis financiero se utilizará el flujo de caja incremental entre los flujos de caja sin estrategia y con la implementación de la estrategia. El flujo incremental se descontará con una tasa COK, puesto que se utilizarán recursos propios de Guayakí. El COK de esta operación nos da un resultado de 8,3%, las variables del cálculo se encuentran en el Anexo 37, por encima al rendimiento de mercado de *soft drinks* que es 8,1%, esto quiere decir que la operación es atractiva para los inversionistas comparada a otras inversiones que podrían encontrar en el mercado.

1) Flujo de caja sin estrategia (FCSE)

Se estimó un flujo de caja financiero sin incluir las estrategias funcionales propuestas (ver el Anexo 38). Es decir, no se incluyó las ventas en los nuevos estados estratégicos, pero si se consideró el crecimiento del mercado expuesto en el capítulo IV: Estudio de mercado con fuentes secundarias. Se dieron los supuestos de gastos operativos según estados financieros de una empresa similar del mercado, que es Monster, Asimismo, se asumió una depreciación de 5% y Capex de 2% en tanto que Guayakí no cuenta con mayores activos. El resultado de este escenario fue una VAN de USD 90.277.992.

2) Flujo de caja con estrategia (FCCE)

Se estimó un flujo de caja financiero incluyendo las estrategias funcionales propuestas (Ver Anexo 39). Es decir, se incluyó las ventas en los nuevos estados estratégicos y el incremental por la captura de nuevo segmento en California adicional al crecimiento del mercado. El resultado de este escenario fue una VAN de USD 94.658.550.

Al realizar el flujo de caja incremental (Ver el Anexo 40), contrastando ambos escenarios, se encontró que en el flujo con estrategias se obtuvo un VAN de USD 4.380.557 por lo que implementar todas las acciones de los planes, genera valor para lo compañía.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar el planeamiento estratégico para la empresa Guayakí para el periodo 2020 al 2024, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones

- Guayakí es una empresa comercializadora de productos bebibles con base en yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, destaca por su innovación y enfoque en sostenibilidad. Es una Empresa B que persigue el triple impacto: económico, social y ambiental. Su propuesta de valor se basa en velar por la reforestación de la mata atlántica y el cuidado ambiental.
- Existen muchas oportunidades en el sector *energy drinks* de Estados Unidos, existe mercado dispuesto a invertir un poco más en productos amigables con el ambiente y que cuentan con un compromiso social. Debe estar al pendiente de los cambios en las tendencias de preferencias de los clientes, el cambio climático y mantener a su favor la rapidez de la difusión de noticias.
- A nivel interno, Guayakí aprovecha sus fortalezas que son la cultura de la empresa y su relación con los proveedores de yerba mate que ofrecen insumos de calidad a precios justos. Sus principales limitaciones son su solvencia financiera, la manera en que comunica los beneficios de sus productos, capacidad logística de la distribución y acceso a insumos críticos.
- En el estudio de mercado, las bebidas energéticas representan un sector atractivo con un crecimiento de 3% anual. El público objetivo son *millennials* con un perfil activista empoderado que valoran el origen y propiedades de la yerba mate orgánica cultivada bajo sombra.
- Para cumplir sus objetivos de crecimiento manteniendo su razón de ser, se propone un conjunto de estrategias, las cuales fueron formuladas a partir de los análisis externo e interno mencionados anteriormente, y de la evaluación de las diferentes herramientas de generación de estrategias.
- La formulación de estrategias responde a las estrategias de penetrar el mercado de California, desarrollar el mercado potencial estratégico de Arizona, Nevada y Utah y alianzas estratégicas con los supermercados.
- La selección de la estrategia se realizó teniendo en cuenta las matrices de análisis FODA, PEYEA, MIE, la MEP y MPEC. Además, estas estrategias son aterrizadas en los planes funcionales en las áreas de *marketing*, responsabilidad social, recursos humanos y operaciones.
- Finalmente, la evaluación financiera de la implementación de la estrategia sugerida a Guayakí obtuvo como resultado que generan valor para la organización.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico propuesto que permita describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara, así como el *balanced scorecard* que permita realizar el seguimiento a través de indicadores.
- Mantener y promover la cultura de Guayakí con base en su modelo de negocio y enfocado a su propósito.
- Elaborar un plan de desarrollo sostenible, para afianzar su presencia en California y en Estados semejantes de Estados Unidos como Arizona, Nevada y Utah.
- Consolidar las relaciones comerciales con los proveedores de yerba mate, promoviendo el desarrollo de estos, lo cual se encuentra alineado al propósito de reforestación de Guayakí.
- Incrementar el número de alianzas y convenios con distribuidores en las zonas estratégicas, en función a sus mercados objetivos, para sostener el desarrollo en Estados Unidos.
- Ejecutar la inversión sugerida en los planes funcionales para el desarrollo y expansión en los Estados de California, Arizona, Nevada y Utah.

Bibliografía

- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos | US EPA (2019). *El reciclaje*. Fecha de consulta el: 20/08/2019. <<https://espanol.epa.gov/espanol/el-reciclaje>>.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.
- Battilana, Julie, Lee, Matthew, Walker, John & Dorsey, Cheryl (2012). “En busca del ideal híbrido”. *Stanford Social Innovation Review*. Fecha de consulta: 06/06/2019. <https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal>
- BBC News (2019). *Qué promesas ha cumplido y cuáles no Trump en sus dos polémicos años al frente de la Casa Blanca*. Mundo. Fecha de publicación: 20/01/2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46914526>>
- BBC News (2018). *10 cosas que cambiaron con Donald Trump en Estados Unidos en su primer año como presidente*. Mundo. Fecha de publicación: 19/01/2018. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-42674577>>
- Boseley, S. (2017). “First US sugar tax sees soft drink sales fall by almost 10%, study shows”. *The Guardian*. Fecha de publicación: 18/04/2017. Fecha de consulta: 10/04/2019 <https://www.theguardian.com/society/2017/apr/18/first-us-sugar-tax-sees-soft-drink-sales-fall-by-almost-10-study-shows?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter>.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. & Welch, M. (2009). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Datosmacro (2019). *IPC de USA – Alimentos y bebidas no alcohólicas 2019*. Expansión. Fecha de consulta: 10/06/2019. <<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa?sector=Alimentos+y+bebidas+no+alcoh%C3%B3licas&sc=IPC-AyB>>
- Datosmacro (2018). *Rating: Calificación de la deuda de Estados Unidos*. Expansión. Fecha de consulta: 10/06/2019 <<https://datosmacro.expansion.com/ratings/usa>>
- Datosmacro (2017). *El PIB subió 2,4 en Estados Unidos*. Expansión. Fecha de consulta: 15/07/2019. <<https://datosmacro.expansion.com/pib/usa?anio=2017>>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Estado de México: Pearson Educación.
- El Economista (2016). *Sistema Político de Estados Unidos*. Fecha de publicación: 20/10/2016. Fecha de consulta: 06/04/2019. <<https://www.eleconomista.es/especiales/ecciones-estados-unidos/sistema-politico.php>>
- ElNuevoDia (2014). *La tecnología como herramienta ecoamigable*. Fecha de publicación: 13/06/2014. Fecha de consulta: 06/04/2019. <<https://www.elnuevodia.com/tecnologia/tecnologia/nota/latecnologiacomoherramientaecoamigable-1792432/>>
- Entrepreneur (2011). *Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio*. Fecha de

- publicación: 29/04/2011. Fecha de consulta: 07/08/2019.<<https://www.entrepreneur.com/amphtml/264164>>
- Euromonitor International (2018b). *Consumer lifestyles in the US*. Documento Online. Marzo. Fecha de consulta: 01/09/2019. <<https://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-the-us/report>>
 - Fernández, A. (2014). *El significado del color en marketing*. Fecha de publicación: 20/05/2014. Fecha de consulta: 06/04/2019. <<http://supermarketingblog.com/2014/05/20/el-significado-del-color-en-el-marketing/>>
 - global-rates (2019). *Índice de precios al consumidor en Estados Unidos*. Fecha de consulta: 01/09/2019. <<https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>>.
 - Gómez-Mejía, L. R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
 - Grant, R. (2010). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas ediciones, SL.
 - Guayakí (2018). SKS-155. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).
 - Healthy Berkeley (2017). *First City In The United States: Berkeley's Tax On Sugar-Sweetened Beverages*. Fecha de consulta: 10/04/2019. <<http://www.healthyberkeley.com/about-berkeleys-tax-ordinance/>>.
 - Instituto Nacional de la Yerba Mate - INYM (2014). “El mate, más allá de la mateada”. *Bien Nuestro*, 04-06.
 - ISO Tools Excellence (2013). *¿Conoces el GHG Protocol?* Blog Calidad y Excelencia. Fecha de consulta: 17/10/2019. <<https://www.isotools.org/2013/01/03/conoces-el-ghg-protocol/>>
 - Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid: Pearson.
 - Kantar Millward Brown (2019). *Discovering your brand's meaningful difference*. Fecha de consulta: 13/09/2019. <https://www.millwardbrown.com/solutions/slick-sheets/millwardbrown_branddynamics.aspx>.
 - León, G. E. & Benavides, H. O. (2007). *Información técnica sobre gases de efecto invernadero y el cambio climático*. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<http://www.ideam.gov.co/documents/21021/21138/Gases+de+Efecto+Invernadero+y+el+Cambio+Climatico.pdf/7fabbbd2-9300-4280-befe-c11cf15f06dd>>
 - Naciones Unidas (s.f.). *Desarrollo sostenible*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Fecha de consulta: 01/11/2019. <<http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>>
 - Núñez Palacios, R. (2012). “Huella de Carbono más allá de un instrumento de medición. Necesidad de conocer su verdadero impacto”. *Revista Latina de Comunicación Social*. IV

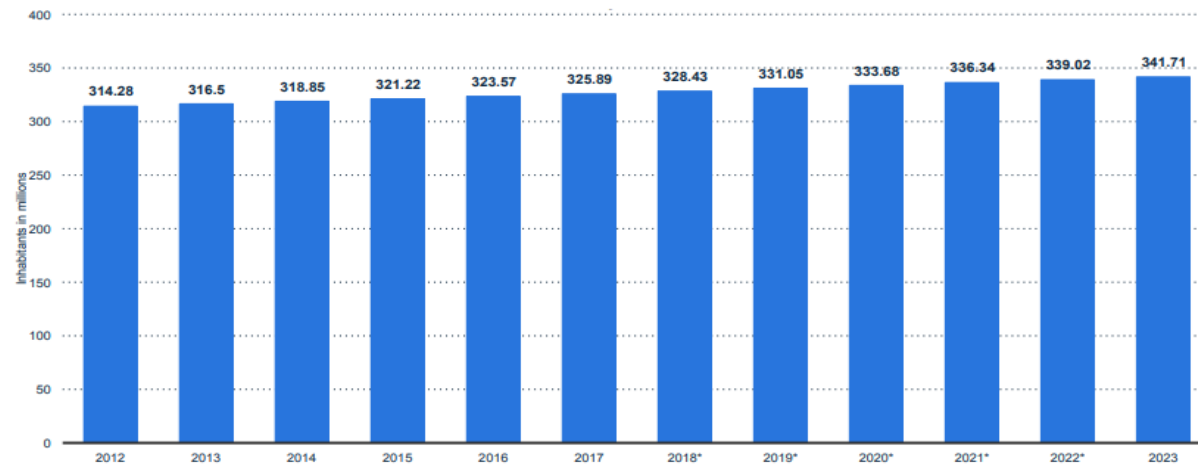
- Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Fecha de consulta: 02/11/2019. <http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/058_Nunez.pdf>
- Owles, E. (2017). “Cómo Whole Foods llegó a ser una gigante en el rubro de alimentos orgánicos”. *La Nación*. Fecha de publicación: 23/06/2017. Fecha de consulta: 01/11/2019. <<https://www.lanacion.com.py/dealbook-the-new-york-times/2017/06/23/como-whole-foods-llego-a-ser-una-gigante-en-el-rubro-de-alimentos-organicos/>>.
 - Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* Buenos Aires: Rei Argentina S.A.
 - Ramírez, P. (2014). “Comunicación y redes sociales”. *El País semanal*. Sección Psicología. Fecha de publicación: 21/12/2014. Fecha de consulta: 10/08/2019. <https://elpais.com/elpais/2014/12/19/eps/1419013223_225275.html>
 - Reuters (2019). “Inflación de Estados Unidos cerró el 2018 en 1.9%”. *El Economista*. Fecha de publicación: 13/01/2019. Fecha de consulta: 05/05/2019. <<https://www.economista.com.mx/economia/Inflacion-de-Estados-Unidos-cerro-el-2019-en-1.9-20190113-0050.html>>
 - Rocha, L. (2015). “Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad”. *La Nación*. Fecha de publicación: 16/01/2015. Fecha de consulta: 05/05/2019. <<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad-nid1760477>>
 - Roldán, P. N. (s.f.). “Matriz de Mckinsey”. *Economipedia*. Fecha de consulta: 08/07/2019. <<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>>
 - Russo, M., & Crooke, M. (2015). *Guayakí: Securing Supplies, Strengthening the Mission*. Oikos international. Oikos free case collection. Fecha de consulta: 26/08/2019. <https://oikos-international.org/wp-content/uploads/2015/06/2016_CS_free-case_Guayaki_case.pdf>
 - Sherman, H., Rowley, D., & Armandi, B. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, 8 (3), 163-167.
 - Sistema B. (2017). *Firmas B se duplican en tres años y Chile lidera la región*. Fecha de consulta: 25/02/2019. <<https://sistemab.org/firmas-b-se-duplican-en-tres-anos-y-chile-lidera-en-la-region/>>
 - Sistema B. (s.f.). *Beneficios y oportunidades para empresas B*. Fecha de consulta: 17/06/2019. <<https://sistemab.org/en/beneficios-y-oportunidades-de-empresas-b/>>
 - Statista. (2019). *Employment rate in the US*. Fecha de consulta: 02/05/2019. <<https://www.statista.com/statistics/192398/employment-rate-in-the-us-since-1990/>>
 - Statista. (2018). *Total population of the United States*. Fecha de consulta: 29/04/2019.

<<https://www.statista.com/statistics/263762/total-population-of-the-united-states/>>

- U.S. Census Bureau (2018). *Annual Estimates of the Resident Population for Selected Age Groups by Sex for the United States, States, Counties and Puerto Rico Commonwealth and Municipios: April 1, 2010 to July 1, 2017*. Population Division. Fecha de consulta: 07/03/2019. <<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>>
- Wright, T. C. (2019). “What is the profit margin for a supermarket?” *AZCentral*. Fecha de consulta: 18/09/2019. <<https://yourbusiness.azcentral.com/profit-margin-supermarket-17711.html>>

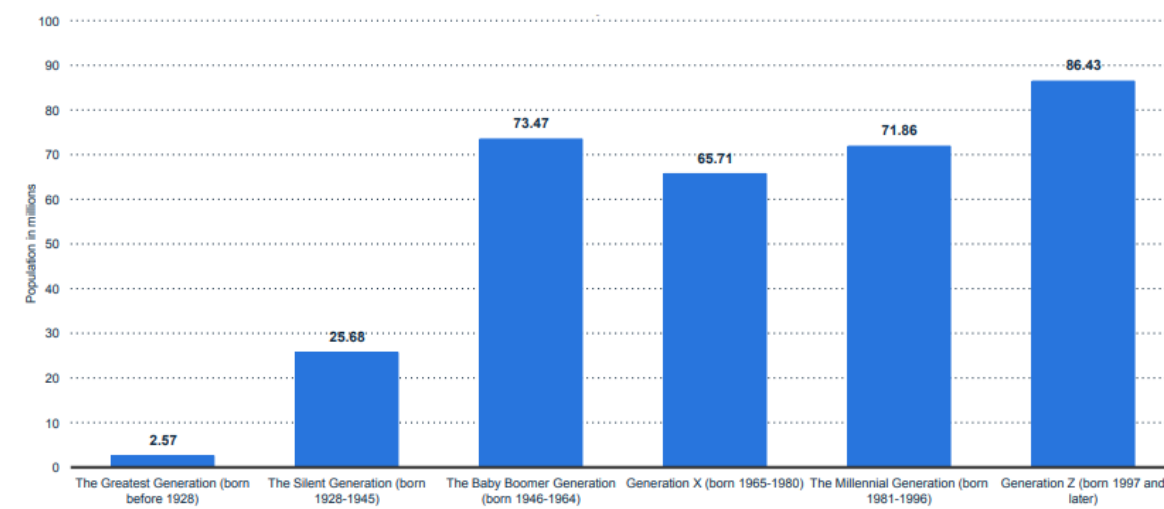
Anexos

Anexo 1. Población total en los EE. UU. desde 2012 hasta 2023 (en millones)



Fuente: Statista (2018).

Anexo 2. Población residente en los EE. UU. 2017 por generación (en millones)



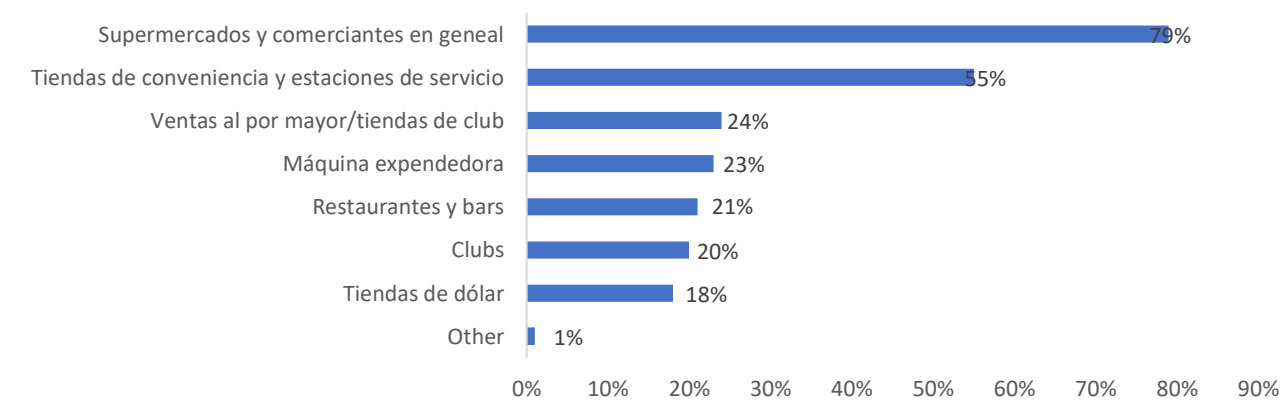
Fuente: Statista (2019).

Anexo 3. El movimiento híbrido



Fuente: Statista (2012).

Anexo 4. Canales de distribución de bebidas energéticas en EE. UU. 2016



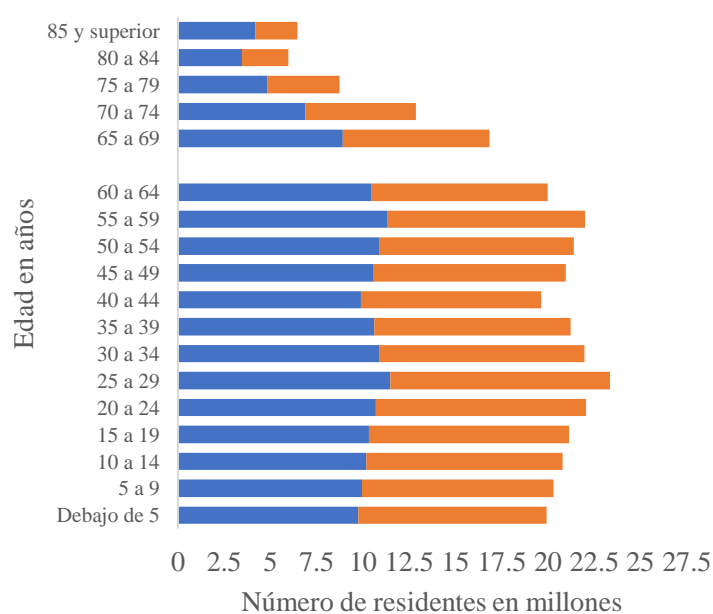
Fuente: Statista (2016).

Anexo 5. Impacto de variable PESTEG en Guayakí²²

Variable	Tendencia	Impacto
Político	El Gobierno Estadounidense, principal mercado de Guayakí, está asumiendo una posición enfocada en reducir la cantidad de azúcares en las bebidas y de promover una vida saludable. Cambio en la presidencia en Estado Unidos, a pesar de ser radical, no está generando impactos en legislaciones aranceles, etc.	Oportunidad: Hasta el momento las políticas de Trump no han impactado directamente el sector. Amenaza: Esto generará prohibiciones y mayores costos por impuestos y aranceles a las empresas que excedan la cantidad de azúcar permitido.
Económico	Estable a pesar de las políticas del nuevo gobierno de Trump. Se espera continuidad en la estabilidad macroeconómica y que esto sea favorable para la industria de bebidas no alcohólicas. Sin embargo, se espera que a finales del 2019 se inicie una recesión.	Oportunidad: Estados Unidos, principal mercado actualmente en estable a nivel macroeconómico. Amenaza: Se espera que el ciclo económico cambie y se ingrese a una recesión.
Social	Población ascendente de <i>millennials</i> y de generación Z, principalmente. Del total de la población representan casi el 50%. Tendencia favorable para lo saludable y eco-amigable. Las personas contribuyen o compran productos de empresas sostenibles.	Oportunidad: al ser Guayakí una empresa sostenible y una de las primeras en este tipo de bebidas, es probable, que tenga acogida en su público. <i>Millennials</i> y generación Z principal mercado para las bebidas de Guayakí con población ascendente. Amenaza: posible cambio en las tendencias de preferencias de las generaciones más jóvenes.
Tecnológico	Tendencia creciente en redes sociales lo que le permitirá expandirse haciéndose más conocida. La nueva tecnología le permitirá acceder a nuevos empaques que vayan acorde a su visión, así como maquinaria de punta para ser más eficientes.	Oportunidad: Difusión de la marca de manera más rápida y a mayor escala. Amenaza: Así como la marca puede difundirse de manera rápida también expande rápidamente cualquier deficiencia de la empresa.
Ecológico	Cada vez más se ven los impactos del cambio climático en nuestro día a día, por lo tanto, se genera una conciencia social importante para tratar de mitigar el impacto que dejamos en la sociedad si queremos preservar el planeta.	Oportunidad: Mercado dispuesto a invertir un poco más en un producto que cuida el ambiente. Amenaza: cambio climático que afectará de manera negativa las cosechas, sequías, etc
Global	La creación de cada vez más empresas B se da porque hay una demanda desatendida, hay un mercado que está dispuestos a pagar un poco más por contribuir con este tipo de empresas. La tendencia de crecimiento de las empresas B se ha duplicado en Latinoamérica en los últimos 3 años.	Oportunidad: El entorno Global es beneficioso para la empresa, ya que la tendencia es que los consumidores prefieren este tipo de empresas que tienen una finalidad de ayuda y compromiso social.

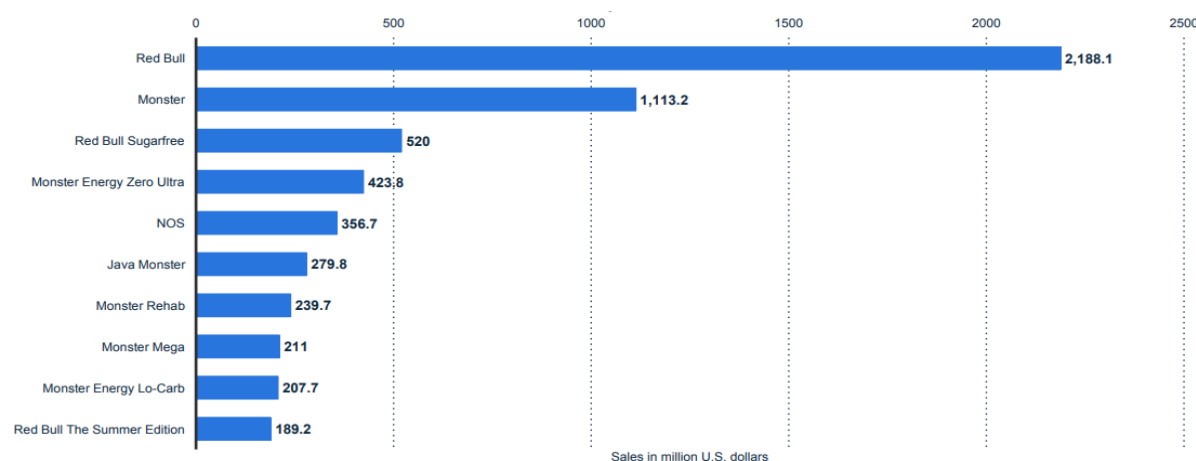
Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 6. Población residente en los EE. UU. por sexo y edad 2017 (en millones)



Fuente: Statista (2019).

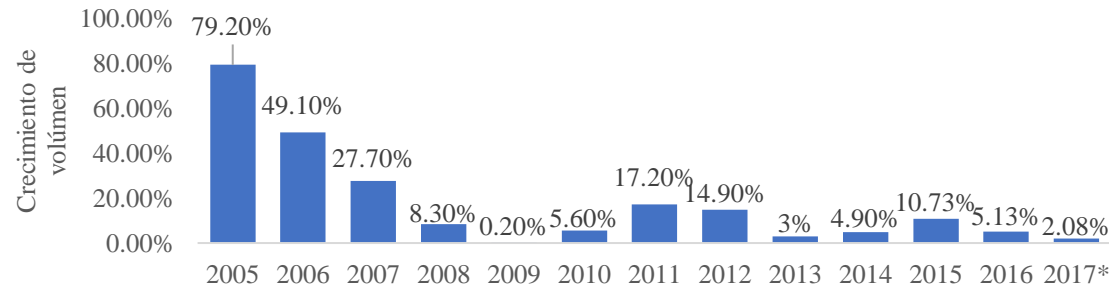
Anexo 7. Ventas en EE. UU. de bebidas energéticas en tiendas de conveniencia en 2017 (MM USD)



Fuente: Statista (2017).

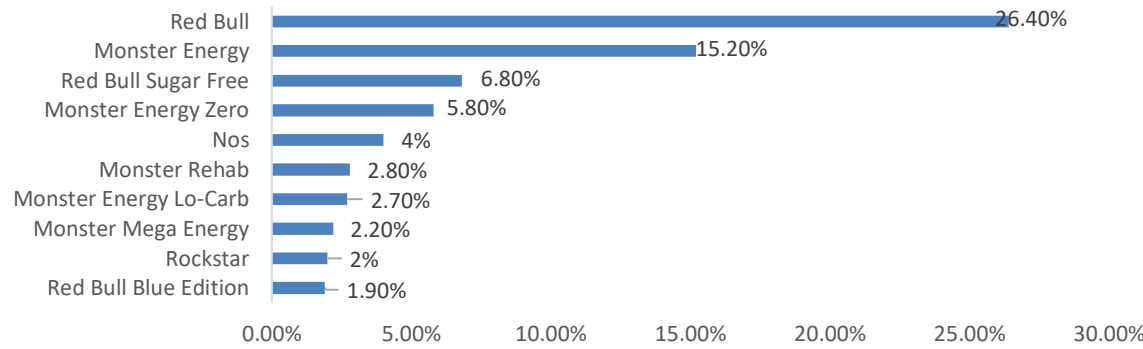
²² Página Sistema B: <https://sistemab.org/firmas-b-se-duplican-en-tres-anos-y-chile-lidera-en-la-region/>

Anexo 8. Ventas retail de energy drinks



Fuente: Statista (2017).

Anexo 9. Cuota de mercado de principales marcas de bebidas energéticas en los EE. UU. en 2018



Fuente: Statista (2017).

Anexo 10. Matriz de requisitos de stakeholders

N°	Stakeholder	Descripción de stakeholder	Demanda del Stakeholder	Oportunidades	Amenazas	Resultados esperados de la relación	Acciones sociales	Impacto			Acciones					Prioridad		
								Económico	Social	Total	Valoración	Inversión	Competencia	Alianzas	Tiempo		Total	Factibilidad
1	Accionistas/ propietarios	Son los socios fundadores "Grupo semillas": Alex Pryor (argentino), David Karr, Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr.	Un negocio rentable y social-ambiental responsable.	Buen referente de buenas prácticas de responsabilidad social y empresa B	Pérdida de propósito al crecer la empresa.	Generar un crecimiento económico sostenido para lograr un impacto positivo social y ambiental	Estrategia de la empresa alineada a la RSE.	3	3	6	ALTA	1	1	2	1	5	ALTA	CLAVE
2	Inversionistas/ prestamistas	Inversionista Ángel y otros tales como el Fondo de Inversión Social de RSF y de RSF Mezzanine Fund, LP.	Guagaki requiere capital de inversión para financiar su crecimiento continuo y satisfacer las necesidades de capital de trabajo. RSF busca apoyar la restauración de la selva tropical y la creación de empleos con salarios justos para las poblaciones indígenas de	Buen retorno de la inversión con base en una marca establecida para el nicho de mercado preocupado por la sostenibilidad y lo orgánico. Cumplimiento de los objetivos en materia socio-ambiental.	Que no se cumpla con el propósito y por eso no tenga acogida la marca.	Financiamiento para cumplir el objetivo de modelo híbrido de Guagaki	Políticas de RSE.	3	3	6	ALTA	1	1	1	1	4	ALTA	CLAVE
3	Proveedores	Son los proveedores de maquila, insumos y distribuidores.	Pago y trato justo.	Imagen de Guagaki al ser considerada una empresa socialmente	Incumplimiento de los procesos en lo referentes a las certificaciones.	Aseguramiento de la calidad	Manual de procesos y capacitación	3	3	6	ALTA	1	1	2	1	5	ALTA	CLAVE
4	Colaboradores	Son los llamados "Cebadores".	Buen ambiente laboral, beneficios sociales, propósito y desarrollo de carrera.	Colaboradores motivados pueden comunicar el modelo del negocio	Sino están comprometidos, la productividad y eficiencia no son las adecuadas	Empleados comprometidos con la empresa y su propósito.	Capacitaciones y línea de carrera	3	3	6	ALTA	1	2	2	1	6	ALTA	CLAVE
5	Clientes (y potenciales)	Consumidores actuales de Guagaki y los potenciales.	Productos de calidad, que cumplan con sus expectativas.	Mantener sus atributos diferenciadores.	Confusión respecto a productos similares.	Fidelización de la marca	Comunicación respecto al modelo de negocio y del producto.	3	3	6	ALTA	1	2	2	1	6	ALTA	CLAVE
6	Comunidad	Comunidad conformada por las personas que se encuentran en Estados Unidos.	Respeto a las normas y apoyo a la comunidad.	Interés en las social y medio ambiental	No cumplir con las expectativas de la comunidad	Lograr tener un posicionamiento sólido de la marca.	Comunicación acerca de las acciones que hace Guagaki en el entorno social y ambiental.	2	3	5	ALTA	1	1	1	1	4	ALTA	CLAVE
7	Gobierno	Ministerios de producción y ambiente de: EEUU, Brasil, Argentina y Paraguay.	Respeto a las normas y apoyo a la comunidad.	Busca el bienestar y desarrollo de la comunidad	Legislaciones que afecten las acciones de la empresa	Obtención de fondos o leyes que favorezca el propósito de Guagaki.	Buscar proyectos de cooperación con el gobierno, brindar información relevante	3	3	6	ALTA	1	2	2	1	6	ALTA	CLAVE
8	Medios de comunicación/ líderes de opinión	Periodistas, redes sociales, influencers	Transparencia, información disponible.	Difusión del modelo de la empresa	Poco interés en noticias sociales o medioambientales	Lograr difundir y comunicar el trabajo que realiza Guagaki	Promover notas de prensa	2	2	4	ALTA	2	0	1	0	3	BAJA	DESEABLE
9	Competidores	Son otras empresas que se dedican a la venta de bebidas energizantes orgánicos y/o saludables.	Competencia leal	Diferenciación del producto	Interés por ingresar al nicho saludable y orgánico	Cada uno que se mantenga en su nicho con comunicación transparente y siguiente lo que exige el libre mercado.	Difundir la propuesta de valor de Guagaki	3	3	6	ALTA	1	1	0	1	3	BAJA	DESEABLE
10	ONGs y ambientalistas	ONGs de temas relacionados a trabajo infantil, ingreso justo, conservación del bosque atlántico, producción agrícola y forestal	Protección a las comunidades y al medio ambiente	Difusión, capacitación y alianzas.	Cuestionamientos acerca del propósito de la empresa y su impacto real.	Generar alianzas con las ONGs para que difundan el propósito de Guagaki y ayuda para lograr los objetivos.	Trabajo de la mano para lograr los objetivos sociales.	3	3	6	ALTA	2	1	2	1	6	ALTA	CLAVE

Valoración impacto Econ. y Social	
Puntaje	Impacto
0	No tiene impacto
1	Bajo impacto
2	Impacto moderado
3	Alto impacto
Total	Impacto Total
De 0 a 3	Bajo impacto
De 4 a 6	Alto Impacto

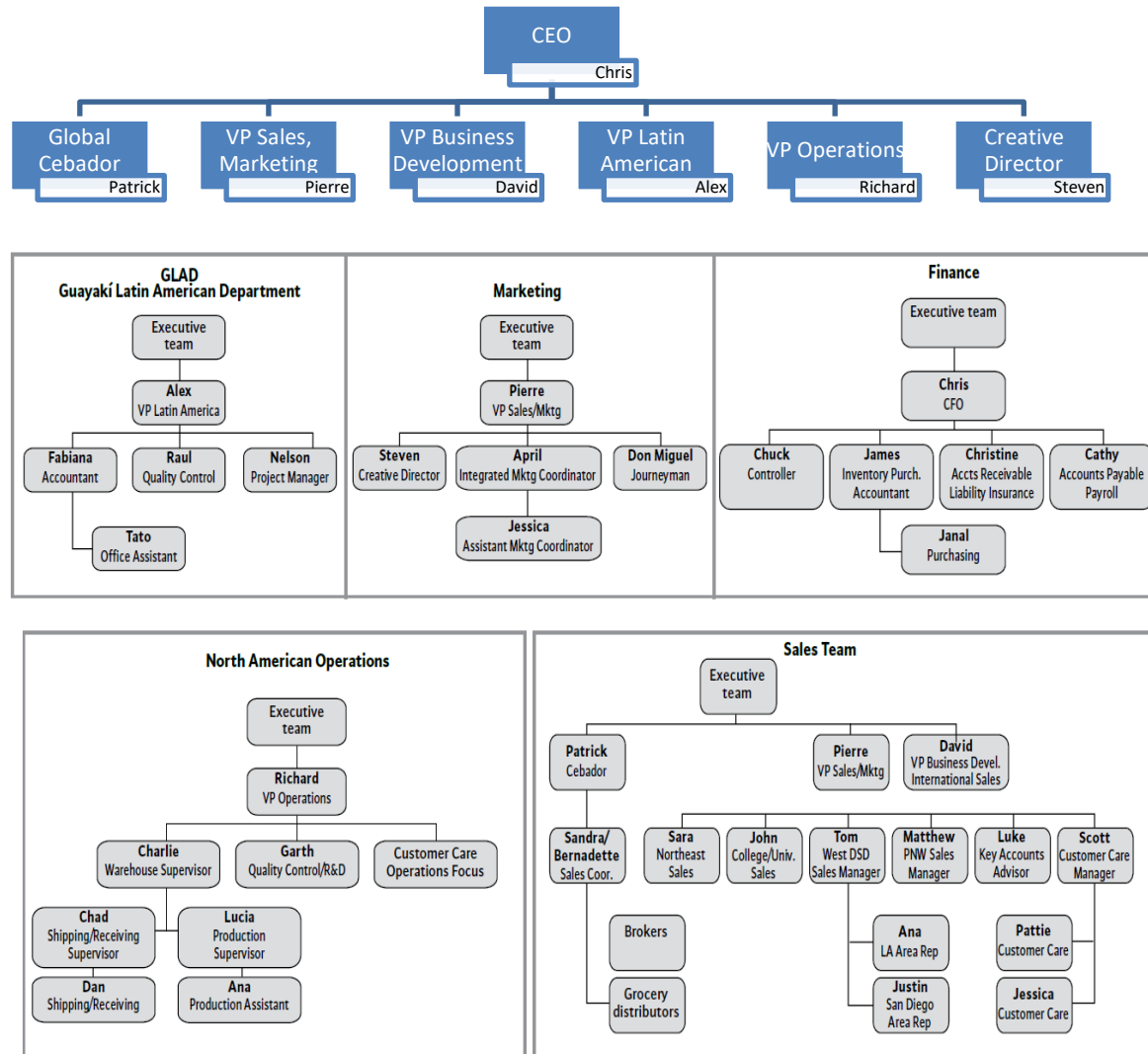
Valoración de las acciones sociales		
Inversión	Inversión alta (supera el presupuesto).	0
	Inversión media (dentro del presupuesto).	1
	Inversión nula o poco significativa.	2
Competencias	La empresa no tiene competencias.	0
	Algo desarrolladas.	1
	Muy desarrolladas en la empresa.	2
Posibilidad de alianzas	Ninguna posibilidad.	0
	Baja posibilidad.	1
	Alta posibilidad.	2
Tiempo de duración	Largo.	0
	Tiempo medio (=o< al tiempo que permanecerá la empresa en la zona).	1
	Tiempo muy corto casi inmediato.	2

Nivel de factibilidad	Puntaje
Alta factibilidad	De 4 a 8
Baja factibilidad	De 0 a 3

Nivel de impacto y factibilidad de las acciones sociales			
Impacto	Factibilidad	Prioridad	Mapeo de las acciones
Alto	Alta	Clave	Acciones que no se deben dejar de atender por su alto impacto en la comunidad como en la empresa.
Bajo	Alta	Fácil de hacer	Tienen un gran impacto, fáciles de ejecutar.
Alto	Baja	Deseables	Pueden considerarse en una segunda fase del proyecto o realizarse con otros aliados por su impacto social.
Bajo	Baja	Pendientes	Acciones que se descartan debido a que no generan impacto y son fáciles de poner en marcha.

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en Del Castillo y Schwalb (2011).

Anexo 11. Diagrama del equipo ejecutivo de Guayakí



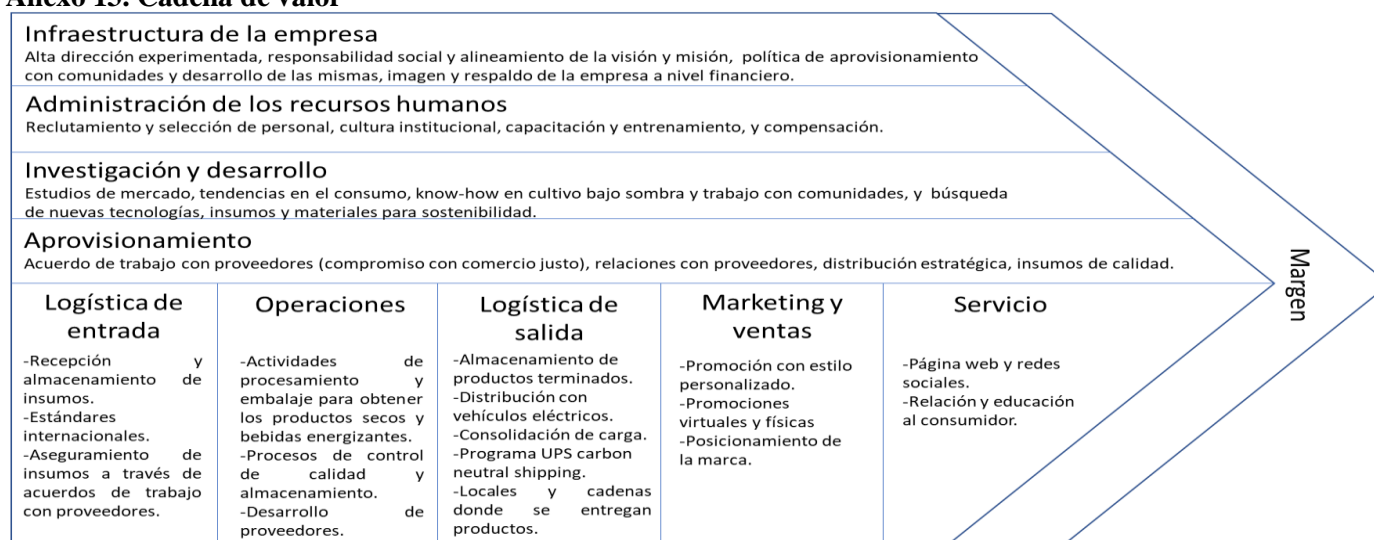
Fuente: Boyd, Henning, Reyna, Wang & Welch (2009).

Anexo 12. Modelo de negocio Guayakí

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con el Cliente	Segmento del cliente
Comunidades proveedoras de yerba mate bajo sombra. Maquillador de las bebidas energéticas Distribuidores ONGs Certificadoras Inversionistas	Asociación / Alianzas estratégicas con comunidades productivas Reforestación Cultivos orgánicos. Asociación con maquila Obtención de certificados Ingreso al mercado estadounidense Canales de distribución Recurso clave Mano de obra calificada Planta y maquinaria eficiente Capital de trabajo Acceso a insumos escasos Personal con habilidades sociales Reputación e imagen Plantas ubicadas estratégicamente Cultura de la empresa Productos y procesos pioneros en el mercado mate	Brindar productos en base a yerba mate 100% orgánicos. Yerba mate cultivada bajo sombra, por lo que vela por el cuidado en la reforestación y el cuidado ambiental en general.	Presencia en ferias, etc. Servicio post venta a través de las redes sociales Difusión de la marca a través de las redes social. Canales Comercialización en cadenas orgánicas Comercialización online a través de Tienda propia	Público de USA Consumidores que buscan una alternativa al café y bebidas energéticas. Millennials
Estructura de costos Costos de materia prima (más elevados por ser bajo sombra) Gastos por maquilar el producto. Programa de mercadeo. Investigación & desarrollo: nuevos empaques.		Fuentes de ingreso Venta de productos en lata Venta de productos en botella Venta de productos one shot. Venta de productos secos (hojas y sacos de mate)		

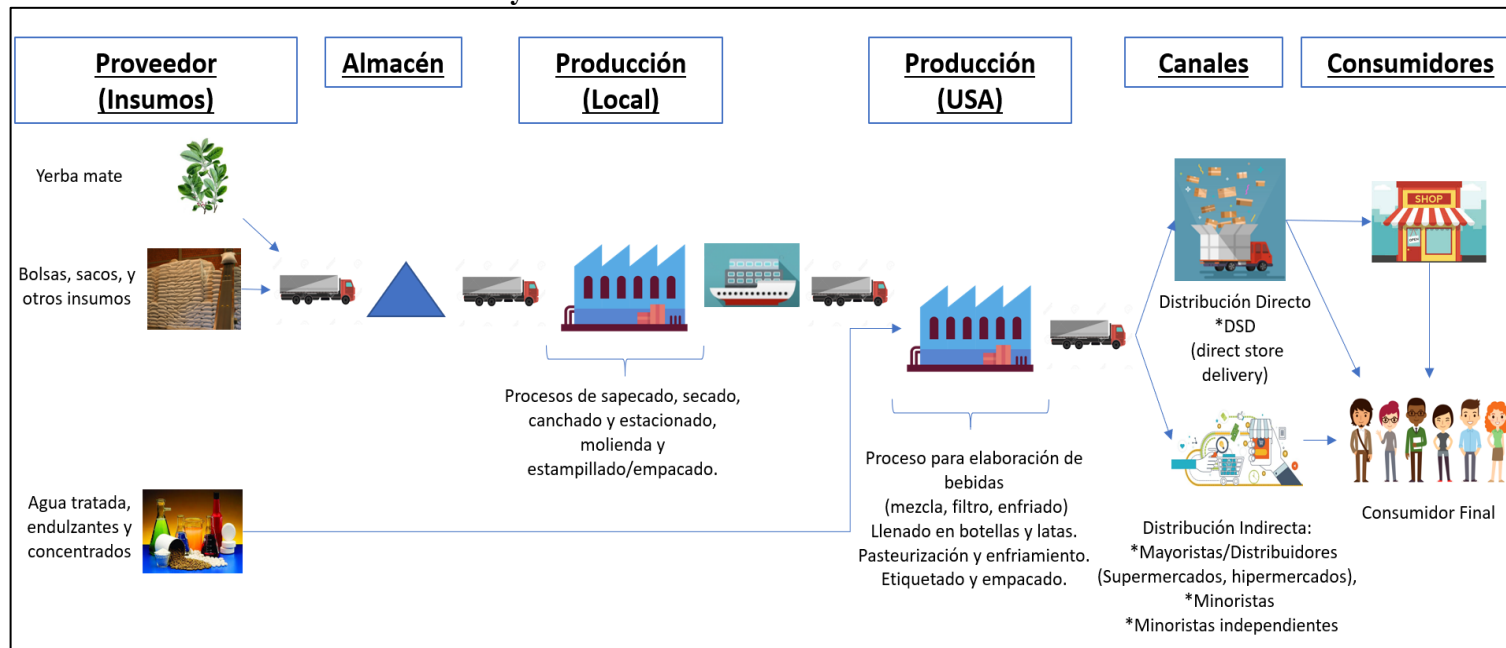
Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 13. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 14. Cadena de suministro de Guayakí



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 15. Fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades

Fortalezas clave	
R1	Mano de obra calificada
R2	Planta y maquinaria eficiente, Tienda Guayakí
R5	Personal con habilidades sociales
R6	Reputación e imagen
R7	Ubicación de plantas
R8	Marca Guayakí
R9	Cultura de la empresa
R10	Producto y procesos pioneros en el mercado mate
C2	Relación con los proveedores de yerba mate
C3	Desarrollo de proveedores
C4	Empleados motivados
Fortalezas superfluas	
C6	Comunicación de insumos socialmente responsable
C5	Procesos estandarizados de producción
Zona irrelevante	
R3	Capital de trabajo
Debilidades clave	
C1	Comunicación de beneficios de los productos
C7	Solvencia financiera
C8	Capacidad logística de distribución
R4	Acceso a insumos críticos

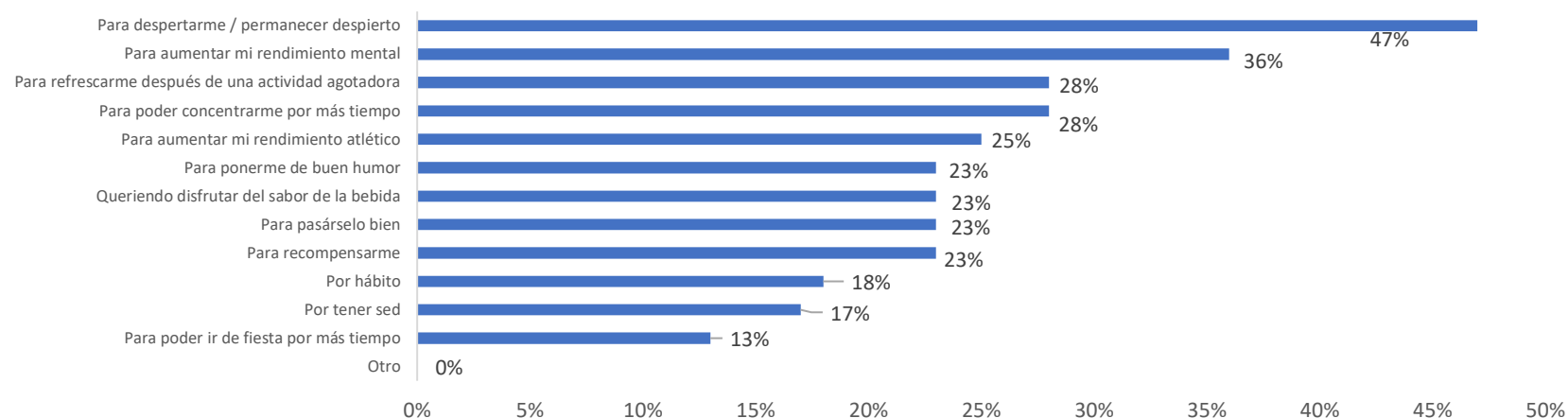
Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Grant (2006).

Anexo 16. Top 10 retailers 2016

Top 250 rank	Change in rank	Name of company	Country of origin	FY2016 Retail revenue (US\$M)	FY2016 Retail revenue growth	FY2016 Net profit margin	FY2016 Return on assets	FY2011-2016 Retail revenue CAGR*	# Countries of operation	% Retail revenue from foreign operations	
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	US	485,873	0.8%	2.9%	7.2%	1.7%	29	24.3%	
2	↔	Costco Wholesale Corporation	US	118,719	2.2%	2.0%	7.2%	6.0%	10	27.1%	
3	↔	The Kroger Co.	US	115,337	5.0%	1.7%	5.4%	5.0%	1	0.0%	
4	↔	Schwarz Group	Germany	99,256	5.3%	n/a	n/a	7.3%	27	61.7%	
5	↔	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	97,058	8.3%	3.6%	5.8%	6.1%	10	13.7%	
6	↑ +4	Amazon.com, Inc.	US	94,665	19.4%	1.7%	2.8%	17.6%	14	36.8%	
7	↓ -1	The Home Depot, Inc.	US	94,595	6.9%	8.4%	18.5%	6.1%	4	8.5%	
8	↔	Aldi Group	Germany	84,923 ^e	4.8%	n/a	n/a	7.7%	17	67.0%	
9	↓ -2	Carrefour S.A.	France	84,131	-0.4%	1.1%	1.8%	-1.1%	34	53.2%	
10	↑ +2	CVS Health Corporation	US	81,100	12.6%	3.0%	5.6%	6.4%	3	0.8%	
Top 10¹				1,355,656	4.5%	3.0%	6.4%	4.5%	14.9²	27.3%	
Top 250¹				4,410,828	4.1%	3.2%	3.3%	4.8%	10.0²	22.5%	
Top 10 share of Top 250 retail revenue				30.7%							

Fuente: Global Powers of Retailing 2018. Deloitte (2018).

Anexo 17. Razones por las que se consumen bebidas energéticas



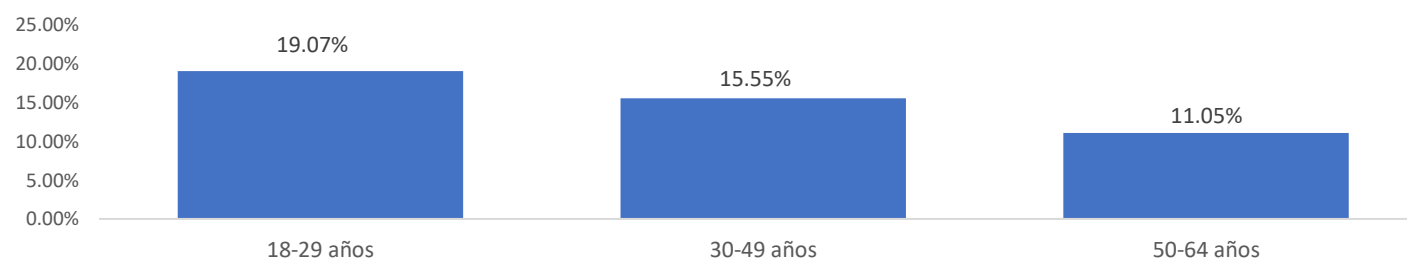
Fuente: Statista (2016).

Anexo 18. Ficha técnica activista empoderado

Rasgos clave	Siente que puede hacer la diferencia
	Preocupado por problemas globales
	Busca productos con etiqueta verde o eco-consciente
Rasgos demográficos	67% hombres
	Edad promedio: 34 años
	Ingresos promedio: USD 81,461
	Representa el 11% de consumidores de Estados Unidos
Estilo de vida	Consume 8 porciones de frutas y vegetales frescos
	Usa teléfonos celulares para 10 diferentes actividades. Alta conectividad a internet.
	El 73% realizó al menos un viaje internacional el último año.
	Valoran la practicidad, buscan productos orgánicos y participan en deportes grupales.
Influencia para decisión de compra	Asociaciones para lograr atributos verdes o eco-consciente.
	Preocupados por temas globales y aprecian de corazón lo natural y sostenible
	Le importa que los demás consideren que está tomando decisiones correctas (vía redes sociales).

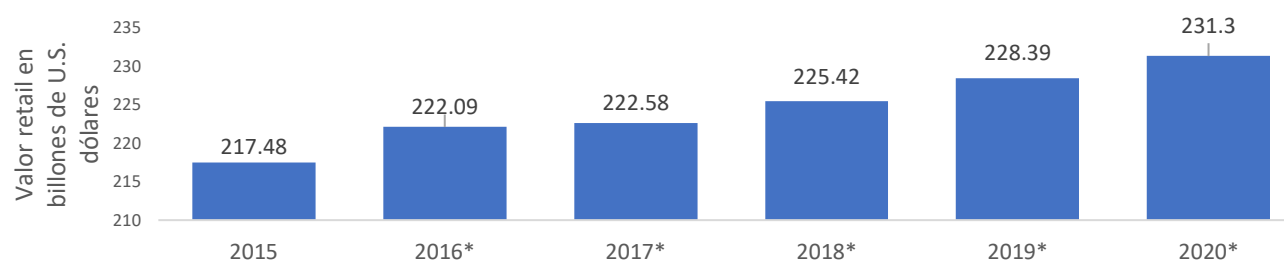
Fuente: Passport Consumer Types: US. Septiembre 2018.

Anexo 19. Proporción estadounidenses que pagan más por productos/servicios ecológicos 2018



Fuente: Statista (2018).

Anexo 20. Valor retail de productos con etiqueta ética en EE. UU. de 2015 a 2020 (MM USD)



Fuente: Passport Consumer Types: US. Septiembre 2018.

Anexo 21. Claims y certificaciones sobre el empaque de productos de alimentos o bebidas con los que los consumidores están familiarizados en EE. UU. a partir de 2017 (top 10)

	Participación de encuestados
USDA Organic	64%
Energy Star Certified	55%
Certified Kosher	53%
Fair Trade	53%
Certified Vegan	44%
Non-GMO Project Verified	44%
American Grassfed	40%
Certified Humane	37%
Animal Welfare Approved	36%
Certified Pesticide Residue Free	32%

Fuente: Passport Consumer Types: US. Septiembre 2018.

Anexo 22. Claims y certificaciones en empaque de productos de comida o bebida que tienen influencia en el comportamiento de compra en los consumidores en EE. UU. 2017 (top 10)

	Participación de encuestados
Energy Star Certified	79%
Animal Welfare Approved	77%
Certified Pesticide Residue Free	75%
Certified Humane	74%
American Grassfed	70%
Non-GMO Project Verified	68%
USDA Organic	66%
Fair Trade	65%
GAP 5- Step Animal Welfare Rating Program	62%
Rainforest Alliance Certified	62%

Fuente: Passport Consumer Types: US. Septiembre 2018.

Anexo 23. Perfil de la demanda

Estados potenciales	Los estados potenciales para el desarrollo de Guayakí son Arizona, Utah y Nevada, debido a su ubicación y cantidad de población que asciende a 13'561,724 con una tasa promedio de crecimiento de 1.35%. Es importante mencionar que California, el estado principal donde se comercializa Guayakí tiene una tasa de crecimiento 2018-2019 de 12.12%.
Perfil del consumidor	El público objetivo de Guayakí son <i>millennials</i> , en los estados potenciales se encuentran 2'850,077 que representan alrededor del 21% de la población en dichos estados. Se encuentra el 19.07% de americanos entre 18 y 29 años y el 15.55 entre 30 y 49 años pagaron más por productos y servicios <i>eco-friendly</i> .
	El tipo de consumidor al que se enfoca la empresa son los activistas empoderados que representan el 11% de consumidores, que en los estados potenciales ascenderían a 313,509 personas en el año 2019. A nivel demográfico, el 67% son hombres de 34 años con un ingreso promedio del hogar de USD 81,461.
	El consumo semanal de <i>energy drinks</i> es de 3.5 semanal y 168 anual.
	Las certificaciones de Guayakí que aportan mayor valor son la Non-GMO Project verified (68%) y Fair Trade (65%).
Canal de distribución	La yerba mate tiene propiedades energéticas y de salud, sin embargo, también es apropiada para deportistas y personas que practican actividad física puesto que no provoca doping positivo y aumenta la tasa de recuperación después de una rutina de fuerza aumenta en un 9%.
	Guayakí se comercializa en cadenas de supermercados, algunas de ellas especializadas en productos orgánicos, así como también tiendas de conveniencia, abarrotes, cadenas de alimentos saludables y tiendas de venta de café.
	Guayakí con un precio de 2.99 dólares americanos se encuentra por encima del precio de mercado promedio de 2.71 dólares americanos, por encima de Monster (1er competidor en el mercado) pero por debajo de Red Bull (2do competidor en el mercado).
	Tendencia de aumento de mercado de productos orgánicos y saludables en la web aun cuando actualmente no es un canal representativo (ventas de canal online es menor al 5%).

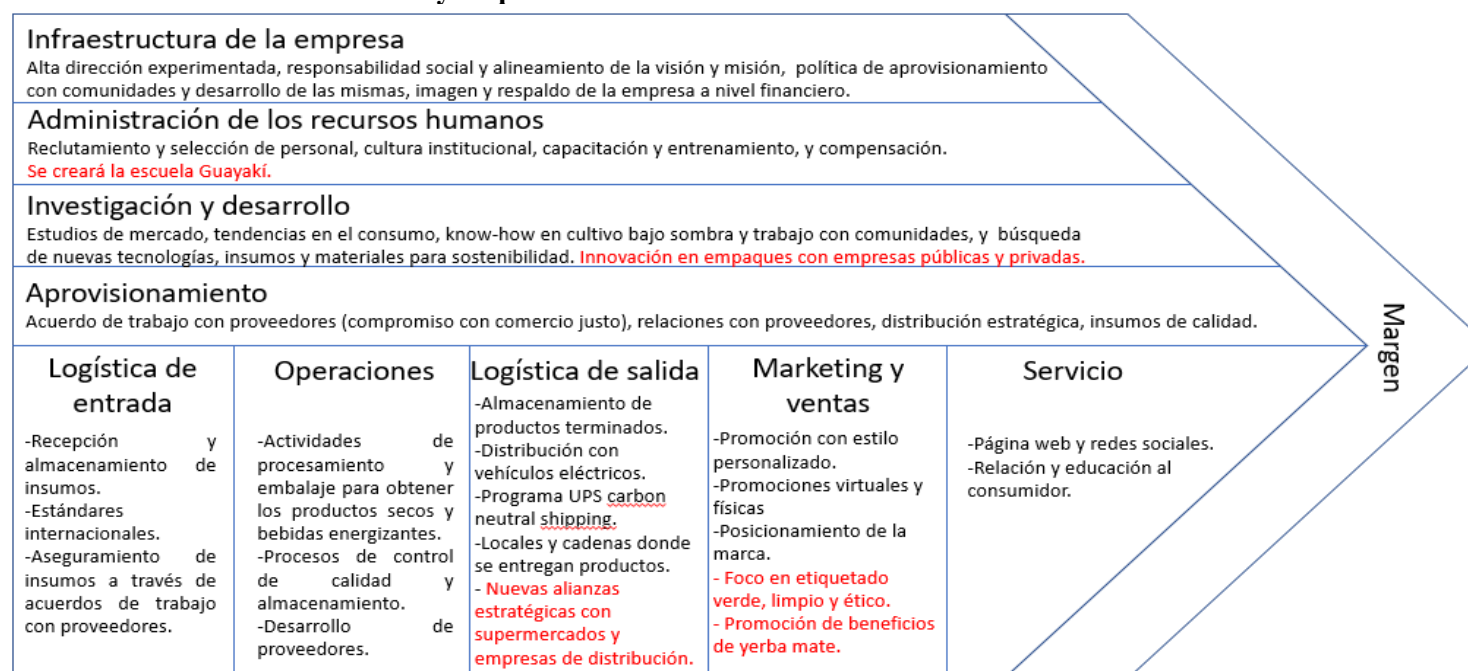
Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 24. Modelo de negocio de Guayakí para el 2020-2024

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento del cliente
Comunidades proveedoras de yerba mate bajo sombra.	Asociación / Alianzas estratégicas con comunidades productivas a través de Escuela Guayakí	Brindar productos y bebidas energéticas saludables en base a yerba mate 100% orgánicos. Yerba mate cultivada bajo sombra, por lo que vela por el cuidado en la reforestación y el cuidado ambiental en general.	Presencia en ferias, etc. Servicio post venta a través de las redes sociales Servicio Post venta a través de las redes sociales. Difusión de la marca a través de las redes sociales. Fortalecimiento a través de su plataforma digital.	Público de USA. Consumidores que buscan una alternativa al café y bebidas energéticas.
Maquilador de las bebidas energéticas	Reforestación Cultivos orgánicos. Asociación con maquila Innovación de empaques. Alquiler de flota de transporte para nuevos estados			
Distribuidores	Obtención de certificados para producción y maquilas.			Millennials activistas empoderados.
ONGs	Ingreso al mercado estadounidense			
Certificadoras	Canales de distribución			Personas que buscan un estilo de vida saludable.
Inversionistas	Posicionar la marca como que brinda productos saludables			
Supermercados	Campaña de reciclaje y otras programadas Alianzas estratégicas con supermercados Flota de personal de ventas libre de combustibles fósiles			
	Recursos claves		Canales	
	Mano de obra calificada Planta y maquinaria eficiente Capital de trabajo Acceso a insumos escasos Personal con habilidades sociales Reputación e imagen Plantas ubicadas estratégicamente Cultura de la empresa potenciada por escuela Guayakí Productos y procesos pioneros en el mercado mate		Comercialización en cadenas orgánicas Comercialización <i>on-line</i> a través de redes sociales Tienda propia Cadenas de supermercados en el área Healthy	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Costos de materia prima (más elevados por ser bajo sombra) Gastos por maquilar el producto. Programa de mercadeo. Investigación & desarrollo: nuevos empaques.		Venta de productos en lata Venta de productos en botella Venta de productos <i>one shot</i> . Venta de productos secos (hojas y sacos de mate)		

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Business Model Canvas de Alex Osterwalder.

Anexo 25. Cadena de valor de Guayakí para el 2020-2024



Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Michael Porter.

Anexo 26. Matriz FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		Planta y maquinaria eficiente	Desarrollo de productos para el nicho saludable
		Personal con habilidades sociales y motivados	Mano de obra calificada
		Reputación e imagen	Acceso a insumos críticos
		Acceso a insumos de calidad a precios justos	Comunicación de beneficios de productos
		Procesos estandarizados de producción	
		Solvencia financiera	
		Capacidad logística de distribución	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
Diferenciarse de la competencia	Incrementar las ventas en base a la diferenciación de sus productos buscando mantener su imagen y reputación de sostenibilidad vía el fortalecimiento de la cultura organizacional de Guayakí. Mantener la eficiencia en logística y distribución. Se deberá concentrar en expandir su negocio dentro de Estados Unidos en nuevos estados.	Consolidar la estrategia de relaciones con los proveedores asegurando una mano de obra calificada y motivada. Reforzar la estrategia de innovación enfocado en productos saludables elaborados con procesos sostenibles. Mejorar la comunicación de sus beneficios	
Mantener sólidas relaciones con los proveedores			
Crecimiento del mercado orgánico			
Posibilidad de expansión internacional			
Alianzas en distribución			
Tendencias saludables			
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA	
Ingreso de competidores Low cost	Desarrollar alianzas con los supermercados y a nivel comercial para bloquear el ingreso de nuevos competidores con precios más agresivos, generando una barrera de entrada. Generar programas de fidelización a sus consumidores.	Desarrollar programas de fidelización para los proveedores. Generar eficiencias en la producción con el objetivo de optimizar costos y poder ofrecer precios más competitivos.	
Interés de los clientes por productos económicos			
Sensibilidad al precio			
Agresiva rivalidad entre competidores trasnacionales			

Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en Porter.

Anexo 27. Factores de la Matriz PEYEA

	Ratings	Promedio
Fuerza financiera (FF)		
Las ventas crecieron en el 2017 a una tasa de 22% respecto al año anterior.	6	5,50
Nuevos inversores que capitalizan la empresa.	5	
Fuerza de la industria (FI)		
Existe potencial de crecimiento en consumidores de productos orgánicos y de bienestar que posibilita la expansión de la empresa	6	4,50
Existe riesgo en la obtención oportuna de insumos por tiempo de desarrollo de nuevos proveedores	3	
Estabilidad del entorno (EE)		
Presión de los competidores ya que existe agresiva rivalidad entre competidores trasnacionales	-5	-4,33
Sólidas relaciones con proveedores y alianzas en la distribución que pueden ser barreras a la entrada	-2	
Aumento de competidores con base en costo atrae a clientes sensibles al precio	-6	
Ventaja competitiva (VC)		
Acceso a insumos de calidad a precios justos trabajados con procesos pioneros en el mercado mate	-3	-3,00
Desarrollo de proveedores alineados con la visión y cultura de la empresa	-3	
	Eje X	1,50
	Eje Y	1,17

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

Anexo 28. Matriz Cuantitativa

Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica	Ponderación de factores	Estrategia 1: FO Desarrollar y diferenciar mercado		Estrategia 2: DO Penetrar a través de innovación		Estrategia 3: FA Desarrollar con alianzas estratégicas		Estrategia 4: DA Penetrar y centrarse en costos	
		Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva	Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva	Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva	Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva
Oportunidades									
Diferenciarse de la competencia	15%	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Mantener sólidas relaciones con los proveedores	7%	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14
Crecimiento del mercado orgánico	13%	2	0.26	2	0.26	2	0.26	1	0.13
Posibilidad de expansión regional	5%	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05
Alianzas en distribución	9%	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09
Amenazas									
Ingreso de competidores Low cost	20%	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Interés de los clientes por productos económicos	17%	4	0.68	2	0.34	4	0.68	2	0.34
Sensibilidad al precio	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Agresiva rivalidad entre competidores transnacionales	4%	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12
TOTAL	100%		3.14		2.55		3.36		2.22

Fortalezas	Ponderación de factores	Estrategia 1: FO Desarrollar y diferenciar mercado		Estrategia 2: DO Penetrar a través de innovación		Estrategia 3: FA Desarrollar con alianzas estratégicas		Estrategia 4: DA Penetrar y centrarse en costos	
		Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva	Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva	Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva	Puntaje Atractivo	Calificación Atractiva
Fortalezas									
Planta y maquinaria eficiente	8%	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Personal con habilidades sociales	15%	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Reputación e imagen	15%	4	0.6	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Ubicación de plantas	5%	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Acceso a insumos de calidad a precios justos	10%	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Empleados motivados	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Procesos estandarizados de producción	5%	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Solvencia financiera	8%	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Capacidad logística de distribución	7%	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Debilidades									
Desarrollo de productos para nicho saludable	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Mano de obra calificada	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Acceso a insumos críticos	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Comunicación de beneficios de los productos	3%	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Total	100%		3.74		3.22		3.49		2.71

TOTAL 6.88 5.77 6.85 4.93

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

Anexo 29. Portafolio de envases de Guayakí



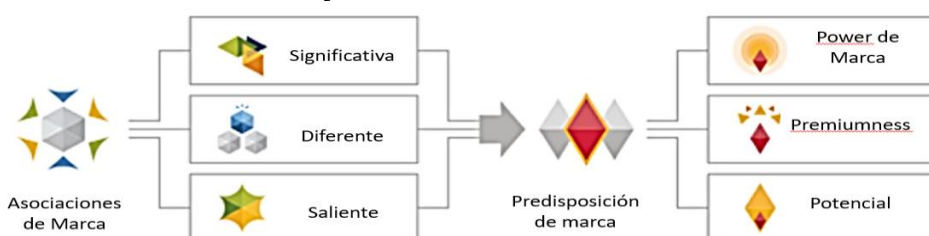
Fuente: Página web de Guayakí.

Anexo 30. Tabla nutricional y etiqueta de Guayakí



Fuente: Elaboración propia 2019. Basada en un producto real.

Anexo 31. Estudio Brand Dynamics – Kantar Millward Brown



Fuente: Kantar Millward Brown (2019).

Anexo 32. Cafeína por lata (mg)



Fuente: Página web de Guayakí.

Anexo 33. Distribución de Guayakí en la góndola



Fuente: <http://todosobremerchandising.blogspot.com/2009/04/planimetria-o-planograma.html>

Anexo 34. Ubicación de Guayakí en la góndola



Fuente: <http://todosobremerchandising.blogspot.com/2009/04/planimetria-o-planograma.html>

Anexo 35. Manifiesto

“Se habla mucho del cambio, de la innovación, de la transformación o de evolución. El cambio nos llena de energía y puede generar emoción, pero también incertidumbre. Y esta puede llegar a ser agotadora. Es en este contexto de cambios constantes, es clave reflexionar sobre nuestro presente y futuro, pero sin olvidarnos de nuestra historia. Soñar en un mañana donde definimos que podemos hacer mejor para seguir creciendo, estando orgullosos de lo que somos y lo que hacemos. Por eso hemos estado conversando con nuestra gente para definir algunas palabras que reflejen lo que nos une. Juntos vamos a encontrar nuestro propósito que está enfocado en la sostenibilidad. Y descubrimos que este camino empieza con las siguientes 3 palabras: Crecimiento, Rentabilidad y Sostenibilidad.”

Anexo 36. Costo de ventas desgregado

Costo de ventas desgregado	2020	2021	2022	2023	2024
PV Unitario	USD2,51	USD2,51	USD2,51	USD2,51	USD2,51
Materia Prima	USD0,75	USD0,75	USD0,75	USD0,75	USD0,75
Flete/Distribución	USD0,21	USD0,21	USD0,21	USD0,21	USD0,21
COGS	USD0,45	USD0,45	USD0,45	USD0,45	USD0,45
Otros	USD0,09	USD0,09	USD0,09	USD0,09	USD0,09
CU Unitario	USD1,51	USD1,51	USD1,51	USD1,51	USD1,51

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 37. Variables de mercado para el cálculo del COK

Concepto	Dato	Fuente
Tasa Libre Riesgo	2,23%	Rendimiento de bonos del tesoro de Estados Unidos.: https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/rendimientos-de-bonos-del-tesoro-de-eeuu-suben-por-rebote-de-wall-street
Beta no apalancada promedio Soft Drinks	1,04	Beta desapalancado promedio. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
Rendimiento de mercado	8,1%	Rendimiento diario promedio anualizado (tasa compuesta). https://finance.yahoo.com/quote/%5ENYA/history?period1=1252299600&period2=1567832400&interval=1d&filter=history&frequency=1d
COK= tasa libre de riesgo+beta desapalancado*(Rendimiento de mercado- tasa libre de riesgo)		

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 38. Flujo de caja sin estrategia

Flujo de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Brutas California s/ Estrategia	USD67.755.168	USD70.295.418	USD72.536.424	USD75.143.883	USD77.534.511
Ventas Netas California s/ Estrategia	USD56.558.626	USD58.679.100	USD60.549.780	USD62.726.356	USD64.721.933
Ventas netas TOTALES	USD56.558.626	USD58.679.100	USD60.549.780	USD62.726.356	USD64.721.933
Gastos operativos	-USD14.988.036	-USD15.549.961	-USD16.045.692	-USD16.622.484	-USD17.151.312
Iva por pagar California	-USD4.912.250	-USD5.096.418	-USD5.258.891	-USD5.447.931	-USD5.621.252
Depreciación	USD2.827.931	USD2.933.955	USD3.027.489	USD3.136.318	USD3.236.097
Capex	-USD1.131.173	-USD1.173.582	-USD1.210.996	-USD1.254.527	-USD1.294.439
IR por Pagar	-USD16.967.588	-USD17.603.730	-USD18.164.934	-USD18.817.907	-USD19.416.580
FC Económico sin estrategia	USD21.387.512	USD22.189.364	USD22.896.757	USD23.719.824	USD24.474.447

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 39. Flujo de caja con estrategia

Flujo de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas brutas California	USD68.358.335	USD71.174.701	USD73.850.796	USD76.951.327	USD79.719.898
Ventas brutas Nevada	USD361.325	USD366.837	USD372.311	USD377.749	USD383.149
Ventas brutas Utah	USD407.717	USD412.493	USD417.180	USD421.781	USD426.294
Ventas brutas Arizona	USD826.294	USD836.345	USD846.338	USD856.274	USD866.152
Ventas brutas TOTALES	USD69.953.671	USD72.790.374	USD75.486.626	USD78.607.130	USD81.395.493
Ventas netas California	USD57.062.120	USD59.413.081	USD61.646.952	USD64.235.120	USD66.546.185
Ventas netas Nevada	USD302.917	USD307.537	USD312.127	USD316.686	USD321.213
Ventas netas Utah	USD345.112	USD349.154	USD353.122	USD357.016	USD360.836
Ventas netas Arizona	USD702.019	USD710.558	USD719.049	USD727.490	USD735.883
Ventas netas TOTALES	USD58.412.168	USD60.780.332	USD63.031.250	USD65.636.312	USD67.964.117
Gastos operativos	-USD15.441.969	-USD15.970.693	-USD16.453.597	-USD17.035.865	-USD17.570.491
Iva por pagar California	-USD4.955.979	-USD5.160.166	-USD5.354.183	-USD5.578.971	-USD5.779.693
Iva por pagar Nevada	-USD24.751	-USD25.128	-USD25.503	-USD25.876	-USD26.246
Iva por pagar Utah	-USD24.259	-USD24.543	-USD24.822	-USD25.096	-USD25.364
Iva por pagar Arizona	-USD46.272	-USD46.835	-USD47.395	-USD47.951	-USD48.505
Depreciación	USD2.827.931	USD2.933.955	USD3.027.489	USD3.136.318	USD3.236.097
Capex	-USD1.131.173	-USD1.173.582	-USD1.210.996	-USD1.254.527	-USD1.294.439
IR por Pagar	-USD17.523.651	-USD18.234.099	-USD18.909.375	-USD19.690.894	-USD20.389.235
Flujo de caja económico	USD22.092.046	USD23.079.239	USD24.032.869	USD25.113.450	USD26.066.241

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 40. Flujo de caja incremental

Flujo de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas brutas California	USD603.167	USD879.283	USD1.314.372	USD1.807.444	USD2.185.387
Ventas brutas Nevada	USD361.325	USD366.837	USD372.311	USD377.749	USD383.149
Ventas brutas Utah	USD407.717	USD412.493	USD417.180	USD421.781	USD426.294
Ventas brutas Arizona	USD826.294	USD836.345	USD846.338	USD856.274	USD866.152
Ventas brutas TOTALES	USD2.198.503	USD2.494.957	USD2.950.202	USD3.463.247	USD3.860.982
Ventas netas California	USD503.494	USD733.981	USD1.097.172	USD1.508.764	USD1.824.252
Ventas netas Nevada	USD302.917	USD307.537	USD312.127	USD316.686	USD321.213
Ventas netas Utah	USD345.112	USD349.154	USD353.122	USD357.016	USD360.836
Ventas netas Arizona	USD702.019	USD710.558	USD719.049	USD727.490	USD735.883
Ventas netas TOTALES	USD1.853.542	USD2.101.232	USD2.481.470	USD2.909.956	USD3.242.184
Gastos Operativos	-USD453.933	-USD420.732	-USD407.905	-USD413.381	-USD419.179
Depreciación					
Capex					
Iva por pagar California	-USD43.730	-USD63.748	-USD95.292	-USD131.040	-USD158.441
Iva por pagar Nevada	-USD24.751	-USD25.128	-USD25.503	-USD25.876	-USD26.246
Iva por pagar Utah	-USD24.259	-USD24.543	-USD24.822	-USD25.096	-USD25.364
Iva por pagar Arizona	-USD46.272	-USD46.835	-USD47.395	-USD47.951	-USD48.505
IR por Pagar	-USD556.063	-USD630.369	-USD744.441	-USD872.987	-USD972.655
Flujo de caja económico	USD704.534	USD889.875	USD1.136.112	USD1.393.625	USD1.591.794

Fuente: Elaboración propia 2019.

Notas biográficas

Pamela del Pilar Vera Lojo

Nació en Talara, Piura, el 03 de enero de 1989. Licenciada en Administración de Empresas y Negocios Internacionales, egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un diplomado en Estrategia Comercial de la universidad UPC.

Tiene más de 5 años de experiencia en la gestión comercial en el rubro de pesca y más de 4 años gestionando los negocios B2B y consumo masivo de Alicorp. Orientada a lograr objetivos a corto y largo plazo ejecutando herramientas que permitan fidelizar y generar una relación a largo plazo con los clientes, convirtiéndolos en socios estratégicos para la compañía. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Cuentas Claves en el Canal Moderno en la categoría de abarrotos en la empresa Alicorp. Asimismo, cursa un MBA en la Universidad del Pacífico.

Jimena Belén Cuéllar Osorio

Nació en Lima, el 08 de febrero de 1989. Licenciada en Administración de Empresas y Negocios Internacionales, egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con clases magistrales en la Universidad Andrés Bello, UNAB – Chile, en Negocios Internacionales.

Tiene más de 8 años de experiencia en gestión de negocios en marketing y ventas de consumo masivo del sector privado (Alicorp). Orientada a transformar mercados sorprendiendo al consumidor y al logro de objetivos del negocio. Especialista en planeamiento estratégico e investigación para el desarrollo de nuevos productos y mercados. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de marca sénior de la categoría de salsas en Perú en la empresa Alicorp y cursa un MBA en la Universidad del Pacífico.

Malena Andrea García Ríos

Nació en Lima, el 21 de julio de 1988. Ingeniera Industrial Colegiada, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Project Management Professional certificada del Project Management Institute. Cuenta con una especialización en Business Process Management por el Instituto para la Calidad, PUCP y un diploma de especialización en Gerencia de Recursos Humanos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-CEPD.

Tiene más de 6 años de experiencia en gestión de proveedores del sector privado (banco BCP) y más de 2 años de experiencia en gestión de proyectos hospitalarios APP en el sector público. Actualmente, desempeña el cargo de Líder de Supervisión de la empresa Currie & Brown México, Sucursal del Perú.