



**“PLAN ESTRATÉGICO DE GUAYAKI SUSTAINABLE RAIN  
FOREST PRODUCTS 2020 - 2022”**

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

**Presentado por**

**Rocío del Carmen Gastelú Jiménez**

**Lindsay Lucía Rauch Sánchez**

**Carmen Elisa Taboada Chávez**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

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

**Lima, febrero 2021**

Esta tesis la dedico con mucho cariño a mis padres Otto Rauch y Lucia Sánchez de Rauch, quienes siempre han apoyado mi crecimiento profesional, y a mi amado esposo, Sebastián Castro, quien me ha inspirado, animado y motivado a seguir creciendo intelectualmente.

Lindsay

A mis padres, Rosa y Bladimiro, y a mis hermanos Zully y Xavier, gracias por su paciencia y apoyo constante e incondicional. Los amo.

Carmen

Esta tesis se la dedico a Dios; a mis padres, quienes me apoyaron todo este tiempo y durante mi desarrollo profesional y personal; a mi esposo y mis hijos, Arturo, Juan Pablo y María Fernanda, quienes son el motor que mueve mi corazón, mis ganas de seguir adelante y el deseo de mantener siempre encendida la luz del aprendizaje.

Rocío

Agradecemos a las autoridades y profesores de Pacifico Business School, en especial a nuestro asesor Roberto Paiva, por sus consejos y enseñanzas.

## Resumen ejecutivo

En un mundo cada vez más globalizado son aún pocas las empresas con una misión capaz de crear valor para todos sus grupos de interés. Aunque la generación de valor económico ha sido muy valorada por los accionistas durante estos últimos tiempos, hoy en día crear valor para el planeta y la sociedad está siendo cada vez más valorado por la población. Poder crear este último valor involucra mayores costos para las compañías, pues, al tener presentes los tres pilares de la sostenibilidad, personas, planeta e ingresos, deben ser capaces de enfocarse en un segmento que pueda sustentar este tipo de negocio híbrido, el cual tendrá que considerar una prima adicional en sus costos a fin de que sean consecuentes con su misión.

Este tipo de compañías, al enfrentarse a la necesidad de crecer y obtener mayor reconocimiento en los mercados, también puede afectar la verdadera misión para la cual fue creada; por lo tanto, el apoyo en el crecimiento de este tipo de compañías es retador, debido a que es importante considerar que este crecimiento no debe involucrar y/o tener un impacto negativo para el planeta.

Guayakí es una compañía que produce y comercializa bebidas y productos a base de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra. Además, cuenta con varias certificaciones, entre ellas, la certificación BCorp, la cual se destaca por sus cinco aspectos principales: comunidad, medio ambiente, clientes, trabajadores y gobierno corporativo (transparencia y legalidad). Actualmente, Guayakí tiene como misión la reforestación de la selva amazónica, lo cual consigue exitosamente gracias al apoyo de sus diversos grupos de interés: comunidades campesinas, clientes, amigos de Guayakí, entre otros.

Se propone apoyar a la sostenibilidad del tipo de negocio de Guayakí mediante un crecimiento económico y la mitigación del impacto de este en la sociedad y el planeta. Este apoyo se logra brindando la alternativa de disminuir el consumo de aquellos productos que afectan directamente al planeta por medio de sus envases, como las botellas de vidrio y latas de aluminio. Se propone incentivar el consumo de los productos que generan menor huella de carbono incrementando las ventas de los productos en base a hojas secas de yerba mate y la creación de dos nuevos productos: cápsulas biodegradables y compostables (tipo Nespresso) y yerba mate instantáneo, los cuales tienen mucho menor impacto en el planeta.

Con las ideas indicadas, acompañadas de campañas de concientización del cuidado del medio ambiente, la preservación y la reforestación de la selva amazónica, el apoyo a las comunidades productoras y el bienestar de los clientes, se espera cumplir los objetivos propuestos.

El tipo de negocio híbrido de Guayakí requiere sostenerse de sus clientes, a quienes se les concientizará y se les informará sobre los beneficios de adquirir productos *premium*, tales como los productos de Guayakí. Además, se les comunicará sobre el importante aporte que realizan al consumir estos productos.

Para cumplir con los objetivos de incentivar el consumo de los productos que generan menor huella de carbono, se ha considerado un presupuesto de aproximadamente USD 20.690.000. Se realizaron las evaluaciones financieras, y, de acuerdo con los indicadores financieros, como el VAN y el EBITDA, se pudo observar que la propuesta planteada es viable. Asimismo, se observa un ingreso marginal de USD 15.163.092 y una utilidad marginal de USD 4.629.367 en los tres años de la propuesta (2020 – 2022).

A fin de cumplir con la propuesta, se necesita levantar los procesos de todas las áreas que forman parte de la cadena de valor, desde el área de logística y abastecimiento hasta las áreas de tecnología y marketing, motivo por el cual cada una cuenta con sus planes operativos.

La propuesta para Guayakí expuesta en la presente tesis está apoyada principalmente por las tendencias actuales de mercado y de la sociedad. Existe claramente un mayor interés por parte de la población de Estados Unidos sobre la valoración de la sociedad y el planeta. Si se sabe que las latas de aluminio están contaminando el mar, promover el consumo de productos en cápsulas biodegradables y compostables, cuyos envases están fabricados con materia prima ecoamigable y consciente con el cuidado del planeta y, por ende, con la sociedad, es una excelente alternativa.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Presentación de Guayakí.....</b>	<b>1</b>
1. Presentación de la empresa .....	1
1.1 Descripción de la situación de la empresa .....	1
1.1.1 Guayakí.....	1
1.1.2 Antecedentes.....	2
1.1.3 Propuesta de valor.....	2
1.1.4 Descripción de productos.....	2
1.1.5 Grupos de interés .....	3
1.1.6 Guayakí como negocio inclusivo y negocio híbrido.....	5
1.2 Perfil estratégico de la empresa .....	4
1.3 Identificación del problema .....	5
1.4 Enfoque propuesto de solución.....	6
1.5 Marco de referencia .....	6
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>7</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	7
1.1 Consideraciones generales .....	7
1.2 Entorno político y legal.....	7
1.3 Entorno económico .....	7
1.4 Entorno sociocultural.....	8
1.5 Entorno tecnológico.....	8
1.6 Entorno ecológico .....	9
1.7 Entorno global.....	9
1.8 Conclusiones del macroentorno.....	10
2. Análisis del microentorno .....	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector e industria.....	10
2.1.1 Identificación de la industria.....	10
2.1.2 Características de la industria .....	11
2.1.3 Evolución de la industria .....	11

2.1.4	Posición de Guayakí en la industria.....	12
2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2.1	Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.2.2	Poder de negociación de los clientes .....	14
2.2.3	Poder de negociación de los proveedores .....	15
2.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
2.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes .....	17
2.2.6	Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17
2.3	Conclusiones de microentorno.....	18
3.	Análisis interno de Guayakí.....	18
3.1	Cadena de valor .....	19
3.2	Modelo de negocio.....	19
3.3	Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	20
3.4	Estrategia y planeamiento actual .....	22
3.5	Estructura organizacional y recursos humanos .....	22
3.6	Marketing.....	22
3.7	Operaciones .....	23
3.8	Resultados financieros .....	23
3.8.1	Ventas e ingresos .....	23
3.8.2	Evolución de ventas .....	23
3.8.3	Costos .....	24
3.9	Conclusiones del análisis interno de Guayakí .....	24
<b>Capítulo III. Sondeo de mercado.....</b>		<b>25</b>
1.	Objetivo general.....	25
1.1.1	Objetivos B2B .....	25
1.1.2	Objetivos B2C .....	25
2.	Estimación de la demanda .....	26
2.1	Variables generales .....	26
2.2	Variables para la estimación de objetivos B2B .....	27
2.3	Variables para la estimación de objetivos B2C .....	28
3.	Conclusiones del sondeo de mercado .....	29
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>		<b>30</b>
1.	Visión actual y visión propuesta .....	30

2. Misión actual y misión propuesta .....	30
3. Valores .....	31
4. Objetivos estratégicos propuestos.....	31
5. Análisis FODA .....	32
5.1 FODA cruzado .....	32
5.2 Estrategias FO Maxi-Maxi.....	32
5.3 Estrategias FA Maxi-Mini .....	33
5.4 Estrategias DO Mini- Maxi.....	33
5.5 Estrategias DA Mini - Mini .....	33
6. Matriz de alineamiento .....	34
<b>Capítulo V. Plan de marketing .....</b>	<b>35</b>
1. Descripción del producto o servicio.....	35
2. Objetivos del plan de marketing .....	35
3. Formulación estratégica de marketing .....	36
3.1 Estrategia de segmentación.....	36
3.1.1 Segmentación geográfica.....	36
3.1.2 Segmentación demográfica.....	36
3.1.3 Segmentación psicográfica .....	36
3.1.4 Segmentación conductual .....	37
3.2 Estrategia de posicionamiento .....	37
3.2.1 Posición de los productos de Guayakí .....	38
4. Estrategias del <i>mix</i> de marketing .....	38
4.1 Estrategia de producto.....	38
4.4 Estrategia de promoción .....	39
5. Presupuesto de marketing .....	40
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>41</b>
1. Introducción .....	41
1.1 Compras y abastecimiento .....	41
1.2 Procesamiento.....	41
1.3 Envasado.....	41
1.4 Distribución .....	41
1.5 Soporte posventa.....	42
1.6 Tecnología .....	42

2. Acciones del plan de operaciones .....	42
3. Objetivos específicos e indicadores del plan de operaciones.....	42
4. Presupuesto del plan de operaciones.....	43
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>44</b>
1. Estructura organizacional.....	44
2. Objetivos del plan y estrategias .....	44
3. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	45
<b>Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>46</b>
1. Objetivos y estrategias de responsabilidad social empresarial .....	47
<b>Capítulo IX. Plan de finanzas</b>	
1. Objetivos del plan de finanzas .....	49
2. Supuestos y políticas.....	49
3. Presupuestos de ventas, costo de ventas y gastos .....	50
3.1 Presupuestos de ventas.....	50
3.2 Presupuestos de costo de venta .....	52
3.3 Presupuesto de gastos .....	53
4. Estado de resultado proyectado y variables para el flujo de caja proyectado.....	53
5. Estructura de financiamiento .....	54
6. Evaluación de escenarios .....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones .....	58
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>67</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Proyecciones de ventas de bebidas energizantes del periodo 2019-2024 (en millones de dólares).....	12
Tabla 2.	Impacto de las fuerzas en la rentabilidad.....	13
Tabla 3.	Amenaza de nuevos competidores .....	14
Tabla 4.	Poder de negociación de los clientes .....	15
Tabla 5.	Poder de negociación de los proveedores.....	16
Tabla 6.	Amenaza de productos sustitutos .....	16
Tabla 7.	Rivalidad entre competidores existentes .....	17
Tabla 8.	Tamaño de mercado de bebidas orgánicas .....	18
Tabla 9.	Evaluación global de las cinco fuerzas de Porter .....	18
Tabla 10.	Inventario de recursos.....	21
Tabla 11.	Matriz VRIO Guayakí.....	21
Tabla 12.	Precio de los productos en latas.....	23
Tabla 13.	Precio de los productos en botellas de vidrio .....	23
Tabla 14.	Población de Estados Unidos y población mundial en 2018.....	26
Tabla 15.	Principales países con mayor población en 2018 .....	26
Tabla 16.	Principales ciudades de Estados Unidos con mayor población a 2018 .....	26
Tabla 17.	Tamaño de mercado de bebidas orgánicas en Estados Unidos.....	27
Tabla 18.	Consumo de café, té, mate en Estados Unidos .....	27
Tabla 19.	Distribuidores de bebidas en Estados Unidos.....	27
Tabla 20.	Reciclaje en Estados Unidos .....	28
Tabla 21.	Objetivos del plan de marketing de Guayakí.....	35
Tabla 22.	Presupuesto del plan de marketing de Guayakí 2020 – 2022 (en dólares).....	40
Tabla 23.	Objetivos del plan de operaciones de Guayakí.....	43
Tabla 24.	Presupuesto del plan de operaciones de Guayakí 2020 – 2022 (en dólares).....	43
Tabla 25.	Objetivos del plan de recursos humanos de Guayakí .....	44
Tabla 26.	Presupuesto del plan de recursos humanos de Guayakí 2020 – 2022 (en dólares) .....	45
Tabla 27.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial de Guayakí.....	47
Tabla 28.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de Guayakí, periodo 2020-2022 (en dólares).....	48
Tabla 29.	Objetivos del plan de finanzas de Guayakí .....	49
Tabla 30.	Crecimiento del tamaño del mercado de bebidas orgánicas.....	51

Tabla 31.	Propuesta de composición del portafolio de productos de Guayakí.....	52
Tabla 32.	Estado de resultados presupuestado de Guayakí para el periodo 2020-2022 (en dólares) .....	54
Tabla 33.	Variables del costo oportunidad del inversionista Guayakí .....	54
Tabla 34.	Estructura de financiamiento de Guayakí, periodo 2020-2022 (en dólares) .....	55
Tabla 35.	Gastos de intereses para Guayakí, periodo 2020-2022 (en dólares).....	55
Tabla 36.	Flujo de caja proyectado sin estrategias propuestas, periodo 2020-2022 (en dólares) .....	56
Tabla 37.	Flujo de caja proyectado con estrategias propuestas, periodo 2020-2022 (en dólares) .....	57
Tabla 38.	Indicadores de generación de valor (en dólares) .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de Guayakí .....	2
Gráfico 2.	Cadena de valor de Guayakí.....	19
Gráfico 3.	Modelo de negocio .....	20
Gráfico 4.	Evolución de ventas anuales de Guayakí (1997-2017) .....	24
Gráfico 5.	Consumo de bebidas en Estados Unidos .....	28
Gráfico 6.	Objetivos de desarrollo sostenible elegidos por Guayakí.....	31
Gráfico 7.	Evolución de las ventas anuales de Guayakí (en dólares) .....	52

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis PESTEG .....	67
Anexo 2.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	68
Anexo 3.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	69
Anexo 4.	Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	70
Anexo 5.	FODA Cruzado.....	71
Anexo 6.	Matriz de alineamiento .....	72
Anexo 7.	Objetivos, estrategias y planes funcionales .....	73
Anexo 8.	Análisis de la huella de carbono de las cápsulas compostables vs. plástico.....	74
Anexo 9.	Análisis de la huella de carbono del vidrio, el plástico y el cartón.....	75
Anexo 10.	Extensión de línea de productos .....	76
Anexo 11.	Tecnología para la cadena de suministro.....	77
Anexo 12.	Indicadores de sostenibilidad.....	77
Anexo 13.	Conceptos básicos para el caso Guayakí .....	78

## **Capítulo I. Presentación de Guayakí**

### **1. Presentación de la empresa**

#### **1.1 Descripción de la situación de la empresa**

##### **1.1.1 Guayakí**

Guayakí como tal nació en 1997 bajo el nombre de Guayakí Sustainable Rainforest Product Inc. una empresa de responsabilidad limitada, radicada en California. Alex Pryor, de nacionalidad argentina, y David Karr, los fundadores, se conocieron en la universidad, en donde compartieron la cultura del mate y experimentaron de primera fuente sus beneficios.

Inicialmente, antes de ser Guayakí, su negocio comenzó en la casa rodante de Alex. Pronto, se les unieron tres nuevos amigos interesados en el mate: Michael Newton, Chris Mann y Stephen Karr. Una vez completo el grupo, se autodenominaron como Grupo Semillas o *seeds*, en inglés, en relación con la ayuda hacia la selva y, en especial, la yerba. Desde el comienzo de su concreción, el objetivo de Guayakí era el de «combinar un buen negocio con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de las comunidades productoras» (Berger y Lomé 2018: 2). La compañía considera que el impacto social es tan importante como la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con los estándares de la empresa, la yerba mate es orgánica cultivada bajo sombra, de modo que se evita la tala de los bosques y se permite la coexistencia de otras especies en los bosques. Adicionalmente, las relaciones con las comunidades proveedoras de la yerba mate orgánica están basadas en la confianza, el compromiso de un salario digno y el cumplimiento de los requisitos de las certificaciones orgánicas. Por ello, concientiza a los productores sobre la importancia de proteger la selva a través de diversos talleres.

En 2003, luego de un incremento importante en las ventas, se sufrió una caída, lo cual afectó los sueldos de empleados y ejecutivos, y a la vez fue fundamental para la reorganización y posterior mudanza a Sebastopol (California). Iniciar el negocio de producción de bebidas energizante embotelladas fue un hito importante para Guayakí. Se decidió retornar al espíritu inicial, por lo que se enfocó en participar en eventos, campus universitarios y festivales. Como consecuencia, a partir de 2005, se obtuvieron ventas por USD 11,8 millones.

En la actualidad, existen preocupaciones que han comenzado a afectar a los fundadores: los planes de crecimiento de Guayakí, el impacto negativo de los envases y la aparición de nuevas marcas que buscan generar confusión a los clientes, copiando colores, diseño y los mismos argumentos de Guayakí.

### 1.1.2 Antecedentes

Guayakí es una compañía estadounidense fundada en 1996 con sede en Sebastopol, California. Produce bebidas energizantes a base de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, originaria principalmente de Paraguay, Brasil y Argentina. A continuación, en el Gráfico 1, se presenta en una línea de tiempo la evolución de Guayakí.

**Gráfico 1. Evolución de Guayakí**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 1.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de Guayakí es brindar a sus consumidores una bebida energizante orgánica, con ingredientes que no son nocivos para la salud; al mismo tiempo, trabaja en la reforestación del bosque amazónico sudamericano aplicando el concepto de comercio justo con las comunidades productoras. En marzo de 2011, obtuvo una de las certificaciones más importantes, la certificación B Corporation (Certified B Corporation 2012), en la cual se destacan cinco aspectos: comunidad, medio ambiente, clientes, trabajadores y gobierno corporativo (transparencia y legalidad).

### 1.1.4 Descripción de productos

Guayakí produce y comercializa bebidas y productos a base de yerba mate orgánica. Estos tienen diversas presentaciones que incluyen (i) bebidas frías embotelladas y en latas; (ii) bolsas de yerba mate, en presentaciones de hojas sueltas en diversas variedades; y (iii) accesorios como calabazas

de estilo tradicional, materos y bombillas. Los productos se comercializan a través de su página web (tienda en línea), establecimientos minoristas, restaurantes en los Estados Unidos, tiendas de comestibles en Canadá y minoristas a nivel internacional.

### 1.1.5 Grupos de interés

Los grupos de interés son los individuos, los grupos y las organizaciones a los cuales alcanzan la visión y la misión de la compañía; se ven afectados por los resultados estratégicos logrados; y tienen derecho de exigir el buen desempeño de la empresa (Hitt *et al.* 2015). La identificación de los grupos de interés es necesaria a fin de gestionar las relaciones con ellos en aras de asegurar la sostenibilidad de la compañía. Para efectos de identificación de los grupos de interés de Guayakí, estos estarán clasificados en tres grupos: (i) grupos de interés del mercado de capital, (ii) grupos de interés del mercado del producto y (iii) grupos de interés de la organización.

En primer lugar, los grupos de interés del mercado de capital son los accionistas/inversionistas. Este grupo está conformado por Alex Pryor, Chris Mann, David Karr, Michael Newton y Steven Karr. En 2001, se unieron miembros de Social Venture Network, entre otros interesados en crear un impacto positivo social y medio ambiental. En segundo lugar, los grupos de interés del mercado del producto son tres: (i) clientes primarios, (ii) proveedores y (iii) distribuidores.

- **Clientes primarios:** este conjunto está principalmente formado por *millennials* que consideran importante el respeto y cuidado al medio ambiente y a lo social. Se encuentran interesados en consumir productos a base de productos orgánicos. A ellos Guayakí llega mediante la distribución directa, que representa el 10 % del total de sus ventas (70 % de las ventas realizadas desde la web y 30 % por teléfono), los distribuidores directos (80 % de las ventas), y los distribuidores mayoristas y socios (10% de las ventas). En la actualidad, Guayakí ha establecido el Mate Bar y se espera incrementar las ventas.
- **Proveedores:** los proveedores son principalmente las comunidades sudamericanas de Paraguay, Argentina y Brasil productoras de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra.
- **Distribuidores:** los distribuidores pueden ser (i) distribuidores directos, y (ii) distribuidores mayoristas y socios.

- **Distribuidores directos:** distribuyen a nivel nacional y representan el 80 % de las ventas de Guayakí. Entre ellos, figuran United National Foods, U. S. Distributors, Whole Foods, Wild Oats, Krogers, Safeway, Vons y otros distribuidores menores.
- **Distribuidores mayoristas y socios:** representan el 10 % de las ventas totales de Guayakí. Se encuentran representados por cafeterías, tiendas de libros, etc. Algunos son Tully's Coffee, Steaz Organic Energy y Sambazon Amazon Energy Drinks.
- **Organizaciones ambientalistas:** entre ellas, se encuentran la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, Amigos de Guayakí (EPA), entre otras.
- **Estado:** son los países de Estados Unidos, Paraguay, Argentina y Brasil.

En tercer lugar, los grupos de interés en la organización son los empleados y la Plana Gerencial.

- **Empleados:** Guayakí está conformada por 34 empleados, divididos en seis departamentos: Equipo Ejecutivo, Ventas, Marketing, Operaciones en Norteamérica, Operaciones en Latinoamérica y Finanzas.
- **Plana Gerencial:** la Plana Gerencial está concientizada en tomar decisiones en Guayakí orientadas a los objetivos medioambientales y sociales. Está conformada por CEO, Chris Mann; el vicepresidente de Operaciones, Richard Bruehl; el vicepresidente de Ventas y Marketing, Pierre Ferrari; el cebador global, Patrick Lee; el vicepresidente Latinoamérica, Alex Pryor; y el vicepresidente de Desarrollo de Negocios, David Karr.

## 1.2 Perfil estratégico de la empresa

Guayakí se ha constituido como empresa de responsabilidad limitada; su fuente de financiación son aportes de capital e inversores independientes. Tiene una estructura organizacional funcional, ya que consiste en una agrupación en especialidades. La información fluye por la cadena de mando y las decisiones son tomadas de manera jerárquica de arriba hacia abajo. El poder y la autoridad residen en cada división funcional con mayor especialización dentro de los diversos departamentos de la división (Sherman *et al.* 2007).

El método de competencia que emplea es el de diferenciación enfocado a un mercado objetivo específico. Su enfoque es prospector ya que ofrece un tipo de producto dirigido a un nicho específico y establece nuevas condiciones del mercado (Sherman *et al.* 2007). La cultura

empresarial está muy arraigada en la comunidad Amigos de Guayakí, compuesta por los colaboradores y sus clientes, y que es homogénea y consistente con sus valores (Battilana *et al.* 2012).

Los clientes son quienes generan el ingreso económico de la empresa. Ellos se encuentran comprometidos con el valor social de Guayakí cerrando el círculo virtuoso de ingresos y la reinversión en la misión de la empresa. El mercado está enfocado a *millennials* (Strauss 2015), personas que consumen bebidas energéticas, personas con compromiso con el cuidado del medio ambiente y que tienen gusto por los productos orgánicos y/o naturales

### **1.2.1 Guayakí como negocio inclusivo y negocio híbrido**

Los negocios inclusivos se entienden como iniciativas empresariales económicamente rentables, con impacto ambiental y socialmente responsable, que incorporan en sus cadenas de generación de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida (SNV y WBCSD 2010). Buscan romper el aislamiento, conectando la oferta, la demanda y la dimensión local con la global, «democratizando la economía», según lo denominó Prahalad (Márquez *et al.* 2010). Por otro lado, se entiende como negocio híbrido el punto medio entre una empresa que busca crear valor social y económico, sin pertenecer a una categorización con o sin fines de lucro (Battilana *et al.* 2012).

Guayakí busca desarrollar a las comunidades productoras de yerba mate, impulsando el comercio justo y permitiendo que puedan tener una mejor calidad de vida, mediante su incorporación en su cadena de suministros, de manera que responden a las características de los negocios inclusivos. Como negocio híbrido, busca crear valor social a través de un modelo de negocios propio que integra a las personas, la comunidad y la naturaleza, y considera crear valor económico, dado que aspira a crecer en ventas y posicionarse en un mercado.

### **1.3 Identificación del problema**

Guayakí es una empresa con una propuesta de negocio sostenible que desea seguir creciendo sin afectar su propósito social, medioambiental y económico. En este caso, se identificó que la expansión de la empresa (plazas en otros países o diversificación de productos) puede poner en riesgo la calidad de su producción. El problema radica en cómo afrontar un crecimiento asegurando el cumplimiento de su modelo de negocio.

## **1.4 Enfoque propuesto de solución**

El enfoque propuesto es analizar la empresa y su entorno como una empresa sostenible; además, se identificarán a los interesados, y el impacto social, ambiental y económico. Se analizará también la visión de negocio y el modelo de negocio sostenible propuesto por Guayakí, tomando en cuenta los enfoques de valor compartido (Porter y Kramer 2011), sostenibilidad relacionada con la viabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad ambiental (Ceccon 2008).

## **1.5 Marco de referencia**

Esta investigación busca brindar solución a la disyuntiva de Guayakí como empresa ubicada en Estados Unidos, en relación con el crecimiento económico, el impacto al medio ambiente, el fortalecimiento de la relación con los socios estratégicos (comunidades productoras de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra) y, sobre todo, la capacidad de respuesta ante la creciente tendencia en el consumo de productos orgánicos en este país.

En la actualidad, se observa un incremento en el consumo de productos orgánicos<sup>1</sup>, al ser reconocidos como productos altamente saludables, en comparación con aquellos que han sido producidos y cultivados bajo tratamientos con pesticidas y otros productos de naturaleza química. La producción de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra requiere de un compromiso y real apoyo por parte de los productores de las comunidades, quienes actualmente forman parte de la cadena de generación de Guayakí.

A fin de mantener la lealtad y compromiso con la compañía, se observa una clara aplicación de los conceptos de comercio justo. La diferencia entre el comercio justo y el comercio tradicional es que su fin no es solamente generar ingresos, sino también un cambio en la manera en cómo se realiza; el productor establece un precio más alto al del mercado por sus productos, y se mantiene una relación directa, estable y respetuosa entre las partes (Ceccon 2008). Guayakí, mediante sus buenas prácticas, el continuo proceso de construir confianza con sus productores y el trabajo cercano con ellos, ha logrado a cabalidad el compromiso de esta parte.

---

<sup>1</sup> Como indican la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), los productos orgánicos sólo podrán llevar una referencia a métodos de producción orgánica si son el producto de un sistema de agricultura orgánica que utiliza prácticas de gestión orientadas a mantener ecosistemas de productividad sostenible, y combaten las malezas, plagas y enfermedades por medio de una mezcla diversa de formas de vida mutuamente dependientes, mediante la reutilización de residuos vegetales y animales, la selección y rotación de cultivos, la ordenación del agua, y prácticas adecuadas de labranza y cultivo (OMS y FAO 2007).

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

#### **1.1 Consideraciones generales**

Se realizó el análisis de los factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y globales (PESTEG) para identificar los factores claves de éxito en la industria de bebidas envasadas no alcohólicas energizantes natural en Estados Unidos. El análisis tuvo como objetivos reconocer y evaluar los eventos que están fuera del alcance de la empresa, de tal manera que la gestión pueda determinar las oportunidades y la forma adecuada de enfrentar las amenazas (ver Anexo 1).

#### **1.2 Entorno político y legal**

Los Estados Unidos son una república federal basada en la democracia representativa, con la separación de los poderes. El presidente es el Sr. Donald J. Trump, perteneciente al Partido Republicano, desde enero de 2017. Entre las medidas tomadas por el Gobierno de los Estados Unidos, este aprobó una medida de reducción de impuestos; las familias tienen mayor capacidad de gasto, lo cual se convierte en una oportunidad (Llosa 2018). Durante 2018, se anunció una regla final para revisar y reorganizar la regulación de frutas y vegetales, simplificando la aprobación de importaciones (Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales del Departamento de Agricultura de Estados Unidos [USDA-APHIS]), por lo cual nuevos competidores podrían ingresar al mercado (Departamento de Agricultura de Estados Unidos [USDA] 2019). Por otro lado, el anuncio del retiro de Estados Unidos del Tratado de París, que regula principalmente las emisiones de carbono, permite que las empresas reciban una regulación menos estricta en este aspecto (BBC 2017).

#### **1.3 Entorno económico**

Los Estados Unidos representan una de las economías más grandes a nivel mundial. De acuerdo con el reporte de la Oficina de Análisis Económico (BEA) del Departamento de Comercio de Estados Unidos, durante el tercer trimestre de 2019, el producto interno bruto (PIB) representó USD 21.542.500 millones, de los cuales el sector de comidas, bebidas y tabaco ocupó USD 245.700 millones. Esto significa una oportunidad para la industria de alimentos y bebidas, ya que la data refleja que el sector mantiene una posición constante (Oficina de Análisis Económico

[BEA] 2019). Cada año, la balanza comercial de bienes y servicios está en déficit: disminuyó en USD 8.500 millones (15,8 %) desde enero de 2019, cuando las exportaciones aumentaron USD 2.300 millones (1,1 %) mientras las importaciones disminuyeron USD 6.200 millones (2,4 %). Esto es considerado una oportunidad debido a que dificulta la entrada de nuevos competidores (BEA 2019). Finalmente, durante 2019, el Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos realizó tres recortes de la tasa de referencia debido a la ralentización de la economía estadounidense. Esta acción representa una oportunidad, ya que una tasa más baja significa una potencial deuda más económica (Andina 2019).

#### **1.4 Entorno sociocultural**

De acuerdo con el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Sodexo acerca de la calidad de vida en Estados Unidos (OCDE y Sodexo 2015), Estados Unidos se encuentra en promedio mucho mejor que el resto de los países del mundo, sobre todo en lo referente a salud, empleo, ingresos, educación, seguridad, satisfacción, calidad medio ambiental y compromiso cívico. Destaca en cuanto a viviendas e ingreso patrimonial, y se encuentra por debajo del promedio en balance vida-trabajo y sentido de comunidad. Los estadounidenses le asignaron una calificación de 6,9 al estilo de vida que mantienen, nota mayor al promedio; ello se traduce en un consumidor más exigente, lo cual puede generar una oportunidad para las empresas de la industria (OECD y Sodexo 2015). El impacto del mercado de comidas y bebidas es competitivo, y se destaca que existe una tendencia de crecimiento anual en el consumo de productos orgánicos, principalmente de parte de *millennials*, que representa un público objetivo interesante que generará una permanencia en el tiempo, por lo cual se convierte en una oportunidad para la industria (Jaggiello *et al.* 2015). Existe una falta de claridad en el público al no saber diferenciar entre productos orgánicos con naturales, lo que puede llevar a que las empresas se encuentren con competidores desleales que se aprovechan de esta falencia (Jaggiello *et al.*, 2015).

#### **1.5 Entorno tecnológico**

De acuerdo con Mintel (2018), la tecnología avanza para este rubro de forma muy importante. La ciencia y la tecnología de proceso cumplen un papel muy importante, ya que buscan simplificar la forma de producir alimentos a un bajo costo y mayor accesibilidad; esto puede representar una amenaza para las empresas de la industria que buscan insumos de forma tradicional. Por otro lado, la tecnología para el consumo trabajó conjuntamente por la existencia de plataformas que agilizan

compras y acercan los productos al consumidor; esta es una oportunidad para muchas empresas que aún no se adecuan a este estilo de comercio. La información es un activo muy valioso; hoy en día, los usuarios de redes sociales son masivos y buscan información a través de estos medios. Por ello, es importante que los productos de la industria tengan la capacidad de transmitir sus propiedades sensoriales en las redes sociales de mayor relevancia para los consumidores, tales como Instagram o Pinterest. Es una oportunidad para explotar (Mintel 2018).

### **1.6 Entorno ecológico**

Pese a la actual política medioambiental en Estados Unidos, existe una oportunidad para la industria de aprovechar las tendencias del cuidado del planeta y uso de energías limpias, como la solar y la eólica. La agricultura orgánica apoya la sostenibilidad de los suelos, el agua, el aire y la biodiversidad. Las repercusiones de la agricultura orgánica en los recursos naturales favorecen una interacción con el agroecosistema vital para la producción agrícola y para la conservación de la naturaleza (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] 2014). Esta es una oportunidad que la industria puede aprovechar.

### **1.7 Entorno global**

El entorno global actual de Estados Unidos presenta oportunidades para la industria. En el Reporte de Competitividad Global 2018, se resaltan nuevos temas como el cambio tecnológico y la cuarta revolución industrial, la cual se destaca por ser innovadora y centrada en el ser humano en busca de una mejor calidad de vida. En este reporte, Estados Unidos aparece como líder en emprendimiento, solidez, sistema financiero y valoración del talento humano. El uso de la tecnología ha cambiado los conceptos de información y de conocimiento (Schwab 2018), lo cual está muy relacionado a la agilidad y a un mundo cambiante, con consumidores más exigentes. El empleo de energías limpias y la consecuente caída del valor del petróleo son indicadores de la nueva actitud de las personas y su consideración ante la responsabilidad social. La creciente tendencia en desarrollar negocios basados en la inclusión, innovación y comercio justo apoyan el nuevo enfoque en busca de un incremento en la competitividad global.

## **1.8 Conclusiones del macroentorno**

- La situación política legal de Estados Unidos genera medidas que incentivan el consumo e ingreso de algunos productos en su mercado. Por otro lado, con la salida del Acuerdo de París, se evidencia que el cuidado del medio ambiente no es la principal prioridad del Gobierno.
- En cuanto a la situación económica, la participación de la industria de comidas y alimentos en el PIB del país se está incrementando en pequeñas medidas cada trimestre, lo cual significa que existe mercado por explotar.
- En la situación sociocultural, el ciudadano estadounidense considera que tiene un estilo de vida alto, lo cual lo convierte en un consumidor exigente. Existe una tendencia de las generaciones en el cuidado de su alimentación, en especial, los *millennials*; sin embargo, aún no son claras las diferencias entre un tipo de producto y otro de los que se ofrecen en el mercado (orgánico-natural)
- La tecnología en la industria de la alimentación se presenta en diferentes aspectos: desarrollo de cultivos, compras ágiles a través de aplicativos-Internet y producción con propiedades sensoriales mostradas en redes sociales.
- La concientización sobre el cuidado del medio ambiente mediante el consumo de bebidas envasadas no alcohólicas energizantes naturales elaboradas a base de productos orgánico está obteniendo mayor aceptación en los Estados Unidos, sobre todo por la disminución del impacto generado por el uso de elementos químicos en dichos cultivos.
- En la actualidad la globalización tiene un cambio de enfoque direccionado a la sustentabilidad e inclusión de las personas de más bajos recursos a las economías; para ello, es importante que los gobiernos y entes privados brinden una buena educación.
- La empresa tiene estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades y amenazas; no obstante, es necesario reforzarlas para contrarrestar las amenazas existentes y favorecer el desempeño de la empresa (ver Anexo 2).

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector e industria**

#### **2.1.1 Identificación de la industria**

De acuerdo con el sistema de clasificación de las industrias norteamericanas, North American Industry Classification System – NAICS – (Departamento de Comercio de Estados Unidos 2017),

Guayakí se clasifica con el siguiente código: 312111-Manufactura de bebidas envasadas no alcohólicas.

- **Sector:** manufactura y producción
- **Industria:** bebidas envasadas no alcohólicas
- **Actividad:** bebidas envasadas no alcohólicas-energizante
- **Negocio:** bebidas envasadas no alcohólicas-energizante natural orgánico a base de yerba mate orgánica bajo sombra

### 2.1.2 Características de la industria

La industria de las bebidas envasadas no alcohólicas-bebidas energizantes es madura y fragmentada. Una industria fragmentada refiere al importante ambiente estructural donde compiten muchas empresas y ninguna de estas tiene una gran participación en el mercado ni influye con profundidad en los resultados (Porter 2015). Esta industria posee un ambiente especial debido a que no se cuenta con líderes con suficiente poder para regular los acontecimientos dentro de la industria.

### 2.1.3 Evolución de la industria

- **Análisis del sector**

Guayakí se encuentra en el sector de manufactura y producción, el cual se entiende como toda transformación de materia prima en un producto nuevo de larga o corta duración. El sector representa uno de los principales contribuyentes en el PIB de Estados Unidos: en los últimos tres años ha participado entre un 11 % y 12 % (BEA 2019). Dentro del sector manufactura, se encuentra el sector de bebidas envasadas no alcohólicas, definidas como todo tipo de bebidas que no contienen alcohol, tales como agua embotellada; bebidas calientes, carbonatadas, energéticas, frutadas y para deportistas; y aguas con valores adicionales.

- **Análisis de la industria**

La industria de bebidas energizantes está compuesta por bebidas que ofrecen al consumidor una dosis extra de energía para continuar con sus actividades. La venta de estas bebidas se viene incrementando debido a la preferencia de los consumidores por sus diferentes atributos.

El mercado de bebidas energéticas en Estados Unidos está liderado por empresas como Monster Beverage Corp, Red Bull North America Inc y Rockstar Inc. (Bedford, 2020).

La industria tiene un panorama optimista con crecimiento en ventas constante para los próximos años. La atracción por estas bebidas ha permitido que puedan desarrollarse marcas nicho, para un subgrupo específico de clientes que se interesan en temas adicionales como la sostenibilidad o la conciencia por lo saludable. A continuación, en la Tabla 1, se presentan las proyecciones del periodo 2019-2024.

**Tabla 1. Proyecciones de ventas de bebidas energizantes del periodo 2019-2024 (en millones de dólares)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bebidas energéticas	14.185,300	15.258,600	16.556,800	17.943,500	19.380,200	20.819,500

Fuente: Euromonitor, 2019.

#### **2.1.4 Posición de Guayakí en la industria**

La industria de bebidas energizantes es fragmentada. Existen varios competidores, quienes generan nuevos nichos de negocios en busca de la diferenciación, enfocándose en satisfacer necesidades dejadas de lado o generándolas junto con las nuevas tendencias. Los competidores líderes de la industria son Red Bull, Monster Energy y Rockstar, que compiten dentro de sus diferentes líneas y presentaciones.

Guayakí es una bebida que se establece en un nicho dentro de la industria de bebidas energizantes. A fin de evaluar su posición en la industria, se ha tomado en cuenta comparar con los principales competidores. Red Bull y Monster Energy son las empresas con mayores ventas; Rockstar tiene una presentación orgánica; y Runa Zero Organic Energy Drink es una bebida energizante orgánica que busca el cuidado de la salud. La comparación se realizó sobre la base de los siguientes atributos: reconocimiento de la marca, adaptación a las nuevas tendencias, innovación de los productos, accesibilidad para el consumidor, beneficios saludables, sostenibilidad del negocio y efecto causados por la producción.

Guayakí tiene fortalezas en brindar beneficios saludables para el consumidor, adaptación a nuevas tendencias y efecto positivo por producción. Con respecto a la distribución de productos, Runa está afrontando la venta directa a través de Amazon. Monster, Red Bull y Rockstar son marcas grandes, reconocidas y de gran popularidad, por lo que no prestarán importancia al negocio nicho hasta que este crezca un poco más y obtenga mayor relevancia.

## 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas es una herramienta metodológica de planificación estratégica desarrollada por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, en 1979. Este análisis ayuda a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques (Porter 2008). En la Tabla 2, se presenta el impacto de las fuerzas en la rentabilidad.

**Tabla 2. Impacto de las fuerzas en la rentabilidad**

Fuerza	Impacto		Porqué	
Si hay amenaza de entrada	↑	Rentabilidad ↓	debido a que Precios ↓	Costos ↑
Si hay poder del proveedor	↑	Rentabilidad ↓	debido a que Costos ↑	
Si hay poder del comprador	↑	Rentabilidad ↓	debido a que Precios ↓	Costos ↑
Si hay sustitutos	↑	Rentabilidad ↓	debido a que Precios ↓	Costos ↑
Si hay rivalidad	↑	Rentabilidad ↓	debido a que Precios ↓	Costos ↑

Fuente: Magretta, 2013.

Elaboración: Propia.

### 2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es mediana; por tanto, la empresa es medianamente atractiva.

Los nuevos competidores pueden clasificarse en dos tipos:

- **Las bebidas energizantes naturales con productos orgánicos, sostenibles y saludables:** estos competidores deben realizar la misma labor con las comunidades; posiblemente afrontarán el mismo problema de tiempo de crecimiento de las plantas orgánicas – café, ginseng, jengibre, té verde – y el impacto de los envases. En conclusión, es difícil que imiten a Guayakí, pero no deja de ser factible.
- **Las bebidas energizantes no naturales con productos similares (Gatorade, Red Bull, Monster Energy, Rockstar):** estas bebidas podrían ofrecer un mejor precio sin los atributos de sostenibilidad, trato justo e impacto ambiental de Guayakí.

A continuación, en la Tabla 3, se presenta la amenaza de nuevos competidores.

**Tabla 3. Amenaza de nuevos competidores**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
<b>Barreras de entrada</b>		1	2	3	4	5		<b>Total</b>
Economías de escala	Bajo						Alto	4
Diferencias propias del producto	Bajo						Alto	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	4
Costos intercambiables	Bajo						Alto	4
Requerimientos de capital	Alto						Bajo	2
Acceso a la distribución	Bajo						Alto	3
Ventajas absolutas de costo	Alto						Bajo	3
Políticas gubernamentales	Alto						Bajo	3
Retornos esperados	Bajo						Alto	4
<b>PROMEDIO</b>								<b>3,44</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de clientes es alto: por tanto, la empresa es medianamente atractiva. Se identificaron diferentes segmentos de clientes:

- **Los extremos:** son los proambientalistas que se sienten identificados con las causas sostenibles (*zero waste*) y que consumen Guayakí para ayudar al medio ambiente.
- **Los curiosos:** son quienes desean probar una bebida nueva; a algunos de ellos les agrada la bebida y otros la dejarán si encuentran otra alternativa de mejor sabor o precio.
- **Los saludables:** son quienes se sienten identificados con los beneficios que brinda la yerba mate en su estado más auténtico – uno de los beneficios atribuibles es que puede curar alergias.

Los clientes en su mayoría son *millennials* identificados con las causas ambientales. La mayor concentración de clientes son los denominados extremos y saludables. Se concluye que prima su decisión de compra en la identidad de la marca, la diferencia de los productos, la calidad del producto sobre el precio y la capacidad de integrarse hacia atrás. A continuación, en la Tabla 4, se presenta el poder de negociación de los clientes.

**Tabla 4. Poder de negociación de los clientes**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo			
		1	2	3	4	5			
<b>Poder del comprador</b>							<b>Total</b>		
<b>Palanca negociadora</b>									
Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras	Bajo						Alto	3	
Volumen de compra	Bajo						Alto	5	
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	Alto						Bajo	3	
Información del comprador	Alto						Bajo	2	
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo	5	
Productos de sustitución	Bajo						Alto	4	
Empuje	Bajo						Alto	4	
<b>Sensibilidad al precio</b>									
Precio/compras totales	Bajo						Alto	3	
Diferencias en productos	Bajo						Alto	5	
Identidad de marca	Alto						Bajo	5	
Impacto sobre calidad/desempeño	Bajo						Alto	5	
Utilidades del comprador	Bajo						Alto	4	
Incentivos de los tomadores de decisiones	Alto						Bajo	4	
							<b>PROMEDIO</b>	<b>4,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

### 2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto; por tanto, la empresa es medianamente atractiva. Para la industria a la cual pertenece Guayakí, se considera como proveedores a las comunidades que proveen la yerba mate orgánica en Brasil, Argentina y Paraguay, a la fábrica que procesa la yerba mate y la convierte en productos terminados para la venta, y a los distribuidores a nivel nacional e internacional.

Las comunidades productoras de la yerba mate tienen alto poder de negociación, pues proveen la materia prima de alta calidad, yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, que sin las condiciones necesarias no se podría ofrecer un producto con las características requeridas. Además, la cantidad de comunidades que pueden ofrecer esta calidad de yerba mate es mínima, lo cual las pone en una situación ventajosa si la industria quisiera crecer. Por otro lado, las fábricas de procesamiento tienen mediano poder de negociación, pues pueden eventualmente producir sus propios

productos, escalar hacia delante o venderlos a la competencia. Finalmente, se considera que los distribuidores de los productos tienen bajo poder de negociación. Esto se explica porque la demanda de productos orgánicos está en auge, por lo que cada vez más personas consumen este tipo de alimentos y el medio de distribución puede variar. A continuación, en la Tabla 5, se presenta el poder de negociación de los proveedores.

**Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores**

Poder del proveedor		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto 5
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial	Bajo						Alto 5
Presencia de insumos sustitutos	Bajo						Alto 3
Concentración de proveedores	Alto						Bajo 4
Importancia del volumen para el proveedor	Bajo						Alto 5
Costo relativo a las compras totales en el sector industrial	Alto						Bajo 3
Impacto de insumos en el costo o diferenciación	Alto						Bajo 2
Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial	Alto						Bajo 2
<b>PROMEDIO</b>							<b>3,63</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

#### 2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es mediana; por ello, la empresa es medianamente atractiva, Los posibles productos sustitutos pueden ser (i) bebidas naturales no embotelladas, como café o té, y (ii) vitaminas y suplementos, como los de las marcas GNC, Omnilife y Herbalife. Sin embargo, el precio en el caso de las vitaminas y los suplementos estaría por encima del de las bebidas envasadas energizantes; en caso de las bebidas naturales, se ofrecen diferentes beneficios a los de la yerba mate. En seguida, en la Tabla 6, se puede observar la amenaza de productos sustitutos.

**Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de sustitución		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	Bajo						Alto 3
Costos intercambiables del usuario	Bajo						Alto 4
Propensión del comprador a sustituir	Alto						Bajo 3
Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo 3
<b>PROMEDIO</b>							<b>3,25</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, Hax y Majluf, 2004.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta, por lo cual la empresa es medianamente atractiva (ver Tabla 7). La industria de productos orgánicos en Estados Unidos es muy competitiva: los supermercados ofrecen una gran variedad de productos y cada vez más son valorados por los consumidores. Las bebidas energizantes en particular tienen muchos competidores con productos naturales o no naturales que ofrecen beneficios similares con diferencias, como los que ofrecen productos sostenibles u orgánicos, o como los que ofrecen productos no naturales, no sostenibles, pero a un mejor precio. Para captar a los clientes, las empresas competidoras buscarán invertir en las características diferenciadoras como productos naturales, sabor o envases reciclables para obtener la preferencia de los consumidores e incrementar sus ventas.

**Tabla 7. Rivalidad entre competidores existentes**

Determinantes de la rivalidad		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto 5
Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	Bajo						Alto 5
Sobrecapacidad intermitente	Bajo						Alto 3
Diferencias del producto	Bajo						Alto 5
Identidad de marca	Bajo						Alto 5
Costos intercambiables	Bajo						Alto 3
Concentración y balance	Alto						Bajo 3
Complejidad de la información	Alto						Bajo 3
Diversidad de competidores	Bajo						Alto 5
Plataformas empresariales	Alto						Bajo 5
Barreras de salida (= 1)	Alto						Bajo 3
<b>PROMEDIO</b>							<b>4,09</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

### 2.2.6 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, es necesario centrarse en la alta rivalidad de los competidores, por lo que Guayakí debe definir correctamente la estrategia para competir por diferenciación por costos o por calidad de producto o híbrido. Se concluye también que la industria es altamente atractiva y en las bases de datos se obtiene que el tamaño de mercado de la industria de bebidas orgánicas muestra creciente aumento desde el año 2013 (ver Tabla 8).

**Tabla 8. Tamaño de mercado de bebidas orgánicas**

País	Categoría	Tipo de dato	Unidades	Constante	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Estados Unidos	Bebidas orgánicas	Precio de venta al por menor	Millones de dólares	Precio actual	1.175	1.306	1.367	1.431	1.490	1.549

Fuente: Euromonitor, 2019.  
Elaboración: Propia.

A continuación, en la Tabla 9, se presenta la evaluación global de las cinco fuerzas de Porter.

**Tabla 9. Evaluación global de las cinco fuerzas de Porter**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
<b>Evaluación general</b>		1	2	3	4	5	Alto	Total
Barreras de entrada	Bajo						Alto	3,44
Poder del proveedor	Bajo						Alto	3,63
Amenaza de sustitución	Bajo						Alto	3,25
Poder del comprador	Bajo						Alto	4,00
Determinantes de rivalidad	Bajo						Alto	4,09
							<b>PROMEDIO</b>	<b>3,68</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

### 2.3 Conclusiones de microentorno

Del análisis de la industria de bebidas envasadas no alcohólicas energizantes, se concluye que Guayakí pertenece a un nicho de mercado que está en crecimiento. La industria es medianamente atractiva y rentable, y se ha encontrado en crecimiento durante el periodo analizado, 2007-2019, por el incremento del consumo de este tipo de productos orgánicos, saludables y con impacto positivo en el medio ambiente, tanto en el mercado americano y a nivel mundial.

### 3. Análisis interno de Guayakí

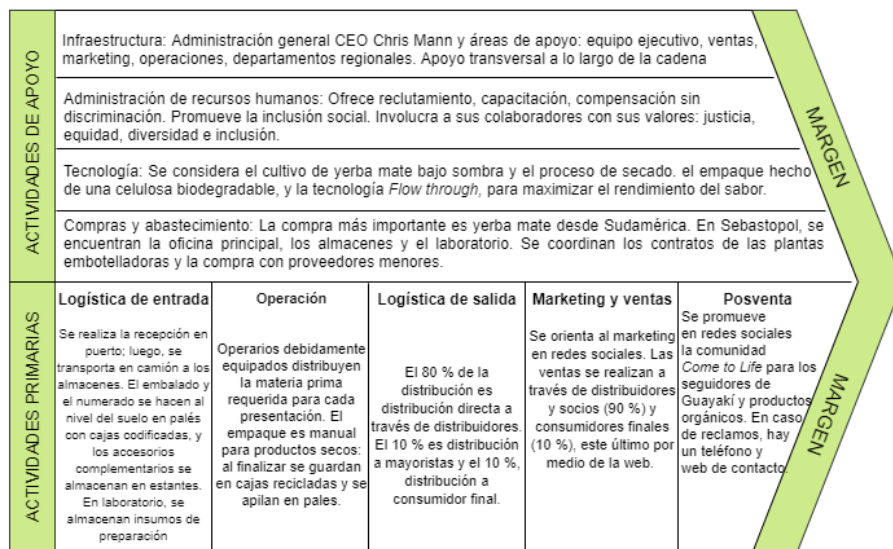
El análisis interno permitirá identificar las competencias centrales, las capacidades y los recursos de la empresa, ya que estos son los cimientos de la ventaja competitiva (Hitt et al. 2015). En el presente capítulo, se utilizará la cadena de valor, que, de acuerdo con Porter, es una herramienta que ayuda a identificar la ventaja competitiva, examinando todas las actividades que desempeña una empresa y cómo interactúan (Porter 1991).

Una de las herramientas utilizadas para identificar los diferentes recursos y capacidades de una empresa, la potencialidad de que se conviertan en una ventaja competitiva, y las fortalezas y las debilidades es la matriz VRIO. Está matriz responde a cuatro preguntas acerca de sus recursos y capacidades: valor, rareza, difícil de imitar y el uso por la organización (Barney y Hesterly 2008).

### 3.1 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar las actividades que generan valor y el margen para la empresa. Las actividades de valor se dividen en actividades primarias, que son base para la creación del producto, y de apoyo, que funcionan como soporte para las primarias y entre sí. La comparación de las cadenas con los competidores permitirá descubrir la ventaja competitiva de la empresa (Porter 1991). La cadena de valor de Guayakí se presenta en el Gráfico 2.

**Gráfico 2. Cadena de valor de Guayakí**












Fuente: Elaboración propia, basada en Porter, 1991.

### 3.2 Modelo de negocio

Un modelo de negocio incluye todos los aspectos del enfoque de una empresa para que desarrolle una oferta rentable y a su vez pueda ofrecerlo a su público objetivo (Sinfield *et al.* 2012). El modelo de negocio Canvas es una herramienta utilizada para describir cómo la organización crea, genera y captura valor, y permite ampliar los pequeños detalles que generan valor (Osterwalder *et al.* 2014).

**Gráfico 3. Modelo de negocio**

<p><b>Socios Claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunidades de productores de yerba mate.</li> <li>•Distribuidores: Directos, mayoristas y socios.</li> <li>•Comunidades con objetivos similares: Amigos de Guayakí, Ambacebador University, Come to life.</li> <li>•Empresas Certificadoras: BCORP, Fair Trade, Fair to life, USDA.</li> <li>•Proveedor de energía solar: Solar Living Institute.</li> <li>•Organismos ambientalistas: agencia ambiental de EE.UU.,</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Talleres con las comunidades productoras de yerba.</li> <li>•Uso de energía solar renovable.</li> <li>•Uso de empaques y envases ecológicos: latas de aluminio reciclable, empaques biodegradables.</li> <li>•Contacto frecuente con el cliente a través de: publicidad de redes sociales, eventos COME TO LIFE.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contribuir positivamente en el impacto social mediante el comercio justo con los agricultores y el impacto ambiental promoviendo la reforestación de la selva amazónica, a través del consumo de yerba mate orgánica, una bebida alternativa para mantener un estilo de vida saludable.</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Forma comunidades con objetivos similares como COME TO LIFE, amigos de Guayakí, AMBACEBADOR UNIVERSITY, con el fin de promover el consumo de Yerba Mate, fidelizar a sus clientes y atraer a nuevos.</li> <li>•Alta presencia en redes sociales que involucra al cliente con los valores de Guayakí.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Individuos entre 20 y 65 años, estudiantes, intelectuales, ejecutivos, ambientalistas, activistas, viajeros, aventureros, sensibles a los temas sociales y ambientales e interesados en productos orgánicos.</li> </ul>
<p><b>Recursos Claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Yerba mate orgánica bajo sombra.</li> <li>•Ejecutivos: Chris Mann (CEO), Alex Pryor(fundador).</li> <li>•Contratos (intangibles) con Comunidades Productoras de Yerba mate.</li> <li>•Cultura organizacional.</li> <li>•Certificaciones: USDA, B Corporation, Fair Trade, Fair of life.</li> <li>•Planta propia productora en Brasil.</li> <li>•Tecnología : envases biodegradables para los filtrantes (Biobag), envases para potenciar el sabor del producto (Flow-through).</li> <li>•Marca Guayakí.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores: United National Foods.</li> <li>• Bodegas: Whole Foods, Wild Oats, Krogers, Safeway, and Vons.</li> <li>• Coffee shops, cafes, and bookstores.</li> <li>• Directa al consumidor: venta por internet, venta por telefono, tienda propia: Guayakí Yerba Mate Café.</li> <li>• Publicidad en redes sociales (canal con el consumidor).</li> </ul>		
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estructura de costo orientado al valor: Producto premium.</li> <li>•Costo de yerba mate orgánica.</li> <li>•Costo de servicios públicos: suministro de energía solar, agua, telefono, internet.</li> <li>•Costo de producción.</li> <li>•Costo de almacenamiento.</li> <li>•Costo de distribución.</li> <li>•Costo de envases y embalaje.</li> <li>•Costo de plana ejecutiva y empleados.</li> <li>•Costo de las certificaciones: Bcorp, Non GMO project, Fair for life, Fair Trade, CCOP (organic farmers).</li> <li>•Costo de tecnología de información.</li> <li>•Gasto de marketing: publicidad en medios digitales, promoción en eventos (Come to life, Ambacebador universitario).</li> </ul>		<p><b>Flujo de ingresos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de bebidas envasadas (45%), yerba natural: hojas y filtrante (50%), y accesorios de la marca (5%).</li> <li>• Precio por encima del valor de mercado y de acuerdo a las características del producto (calidad).</li> <li>• Producto premium en consecuencia Precio premium.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder et al., 2014.

El modelo de negocio de Guayakí, presentado en el Gráfico 3, propone enlazar un compromiso entre sus clientes con el cuidado del medio ambiente y el impacto social, a través de los productos innovadores e información que ofrece utilizando medios tecnológicos para mantener el constante contacto. Esta característica responde a un modelo de negocios híbrido, el punto medio entre una empresa que busca crear valor social y económico, sin pertenecer a una categoría con o sin fines de lucro (Battilana *et al.* 2012).

### 3.3 Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

La matriz VRIO es utilizada para identificar la competitividad, los recursos y las capacidades internas de la empresa. Se analizaron el valor, la rareza, la imitabilidad, y si los recursos y las capacidades de la organización son aprovechadas por ella misma. De esta forma, se descubriría si son fuente de ventaja competitiva sostenida de la empresa, y, a su vez, si son fortalezas o debilidades (Barney y Hesterly 2008). A continuación, en la Tabla 10, se presenta el inventario de recursos de Guayakí y, en la Tabla 11, la matriz VRIO.

**Tabla 10. Inventario de recursos**

Inventario de recursos	
Código	Descripción
R1	Proveedores calificados que cumplen los estándares de producción de Guayakí
R2	Implementación y capacitación sobre el comercio justo
R3	Diversidad de sabores y presentaciones del producto
R4	Empaques diseñados para ser reciclados y emitir la menor huella de carbono
R5	Percepción de una marca orgánica y medioambientalmente responsable, preocupada en la reforestación
R6	Publicidad activa en redes sociales
R7	Generación de grupos para compartir un estilo de vida saludable y de cuidado del medio ambiente, y, a la vez, para hacer conocida la marca
R8	Materia prima, yerba mate con cultivo bajo sombra, periodo de secado y almacenamiento
R9	Cultura organizacional muy arraigada en los colaboradores
R10	Comunicación constante con su equipo de trabajadores a fin de brindar facilidades que compensen algunas carencias de la organización

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 11. Matriz VRIO Guayakí**

VRIO							
Recursos	Código C	Descripción	V	R	I	O	Resultado
R1, R2, R5, R6, R7, R8	C1	Comercialización efectiva, que promueve vida sana, apoyo social y cuidado del medio ambiente	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
R1, R2, R3, R8	C2	Capacidad de importar yerba con periodo de cultivo estricto y procedimientos únicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R9, R10	C3	Estructura organizacional operativa, colaborativa y democrática	Sí	No			Paridad competitiva
R9, R10	C4	Motivación y conservación de los empleados con prácticas propias de la cultura de la organización	Sí	No			Paridad competitiva
R3, R4, R5	C5	Tecnología de maximización e innovación en el sabor, con prácticas que generan menores emisiones de carbono	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R1, R2, R5, R6, R7, R8, R9	C6	Modelo propio que compromete a los partícipes de la cadena, de modo que se crea una cultura resistente de regeneración	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R1, R2, R3, R5, R6, R7, R8, R9	C7	Marca reconocida	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia basada en Barney y Hesterly, 2008.

De acuerdo con la evaluación realizada, se han detectado las siguientes competencias centrales:

- La empresa tiene una fuerte ventaja competitiva en importar el insumo con los cuidados que este requiere para su adecuado uso en la producción, que finalmente se traduce en la calidad de sus productos.
- El desarrollo de su tecnología fortalece el *core* del negocio a la vez que genera buenas prácticas medioambientales.
- Desarrolla un modelo propio involucrando a los partícipes de la cadena con el cuidado del medio ambiente, lo que genera valor para los principales grupos de interés.

- La influencia de la marca es una ventaja competitiva sostenible para crecer en el mercado.

### **3.4 Estrategia y planeamiento actual**

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), la estrategia a nivel del negocio tiene como fin crear diferencia entre la posición de la empresa y la de sus competidores. La esencia de esta estrategia es realizar actividades de manera diferente o desempeñar actividades diferentes a las de los competidores.

La empresa Guayakí desempeña una estrategia de diferenciación, ya que las acciones de la compañía están orientadas a ofrecer un producto que los clientes perciben como diferente, que tiene un valor diferenciador mediante el cuidado del medio ambiente, además de ofrecer beneficios saludables. Asimismo, se resalta que esta estrategia de diferenciación está enfocada a una meta en un nicho de mercado<sup>2</sup> específico; en el caso de Guayakí, la meta radica en la sostenibilidad del medio ambiente y el apoyo social.

### **3.5 Estructura organizacional y recursos humanos**

Con base en la información del caso, la empresa mantiene una estructura funcional dividida en seis departamentos o áreas funcionales, que denotan jerarquías; sin embargo, el trabajo es colaborativo y democrático. En cuanto a la gestión de las personas, se promueve la cultura de la yerba mate en sus labores diarias. La empresa no mantiene una ventaja competitiva, dado que no puede afrontar salarios acordes con el mercado. A cambio, compensa con seguro y horarios flexibles. Se busca mantener la comunicación y proponer mejoras en las labores cotidianas.

### **3.6 Marketing**

Guayakí elabora bienes físicos, de los cuales se espera que supere las expectativas del cliente; el producto es perecedero, ya que es de unos cuantos consumos y de conveniencia. En su ciclo de vida, se encuentra en crecimiento. Su empaque está diseñado para promover el cuidado del medio ambiente y el cuidado de la salud. La promesa de marca es el cuidado del medio ambiente, la salud y el bien social; la misma marca genera un valor social y emocional.

---

<sup>2</sup> **Nicho de mercado:** un nicho de mercado es el término de mercadotecnia utilizado para referirse a la porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades semejantes, y donde estas últimas no están totalmente cubiertas por la oferta general del mercado (Chirinos 2011).

### 3.7 Operaciones

Durante todo su proceso de operaciones, Guayakí asegura la sostenibilidad de sus productos concientizando el impacto medioambiental y social desde el apoyo a las familias de los productores de las comunidades hasta el consumo del producto por parte del cliente. Los procesos más importantes son (i) supervisión en el cultivo y cosecha; (ii) secado y procesamiento; (iii) almacenamiento de la yerba; (iv) producción; (v) embotellamiento, para bebidas energizantes, y envasado, para productos secos; y (vi) comercialización de los productos.

### 3.8 Resultados financieros

#### 3.8.1 Ventas e ingresos

Los productos envasados de Guayakí se venden a aproximadamente 15.000 puntos de venta entre Estados Unidos y Canadá. En la Tabla 12, se pueden observar los precios de los productos en latas y, en la Tabla 13, los precios de los productos en botellas de vidrio.

**Tabla 12. Precio de los productos en latas**

Productos	Medida	Precio (en dólares)
Sparckling Classic	12 fl.oz.	3,27
Sparckling Grapefruit	12 fl.oz.	3,27
Sparckling Cranberry	12 fl.oz.	3,27
Enlighten Mint	15.5 fl.oz.	3,85
Bluephoria	15.5 fl.oz.	3,85
Revel Berry	15.5 fl.oz.	3,85
Lemon Elation	15.5 fl.oz.	3,85
Orange Exuberance	15.5 fl.oz.	3,85

Fuente: Elaboración propia, basada en Amazon, 2020.

**Tabla 13. Precio de los productos en botellas de vidrio**

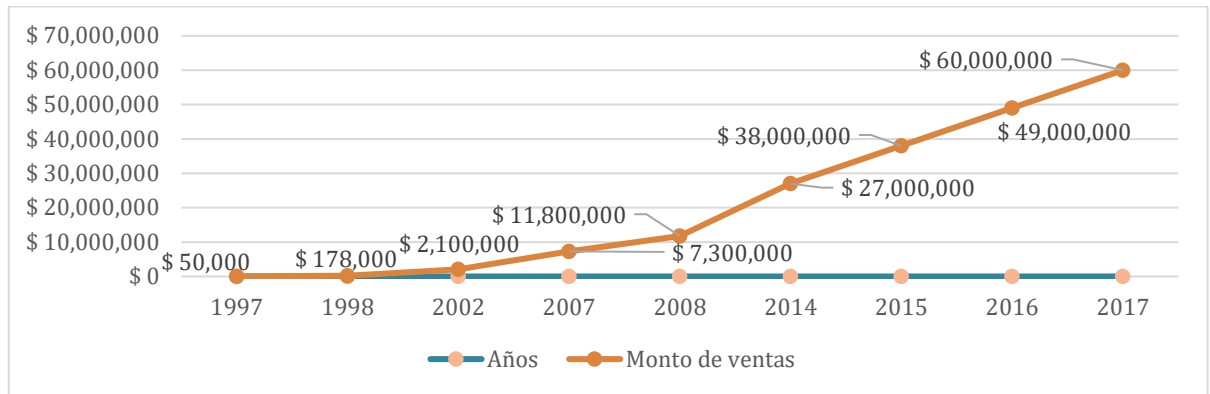
Productos	Medida	Precio (en dólares)
Raspberry Terere	16 fl.oz.	4,23
Passion Terere	16 fl.oz.	4,23
Peach Terere	16 fl.oz.	4,23
Pomegranate	16 fl.oz.	4,25
Unsweetened Traditional	16 fl.oz.	4,22
Mint Terere	16 fl.oz.	4,23
Unsweetened Mint	16 fl.oz.	4,22
Unsweetened Lime	16 fl.oz.	4,22

Fuente: Elaboración propia, basada en Amazon, 2020.

#### 3.8.2 Evolución de ventas

Las ventas en el año 2017 ascendieron a USD 60 millones, con un incremento de 22 % con respecto al año anterior. La evolución de las ventas de Guayakí durante el periodo 1997-2017 puede observarse en el Gráfico 4.

**Gráfico 4. Evolución de ventas anuales de Guayakí (1997-2017)**



Fuente y elaboración: Berger y Lomé, 2018.

Guayakí demuestra que es una compañía que puede ser rentable y a la vez socialmente responsable.

### 3.8.3 Costos

En su estructura de costos, Guayakí presenta los siguientes costos relacionados a su operatividad:

- Sueldos de personal y ejecutivos
- Costo de la yerba mate: comunidades y productores en Paraguay y Brasil. Precio promedio de una tonelada de yerba mate: USD 2.900 en 2015
- Costo de talleres a los productores
- Costos de producción de las bebidas energizantes envasadas
- Costos del empaque y envasado
- Costos de almacenamiento de la yerba mate en Sebastopol
- Costos de distribución: distribuidores minoristas y mayoristas, socios, y distribución directa al consumidor (vía Internet, vía telefónica y vía Guayakí Yerba Mate Café)
- Gastos de marketing: publicidad en medios digitales, y promoción de productos en eventos, en campus universitarios, en festivales y en Come to Life, evento lanzado con el fin de promover activismo y cambio inspiracional
- Costos de membresías de certificaciones: B Corp, Non GMO Project, Fair for Life (Comercio Justo), California Certified Organic Farmers (CCOP)

### 3.9 Conclusiones del análisis interno de Guayakí

Después de analizar internamente la empresa, se identificaron las fortalezas y las debilidades de Guayakí, y se determinó que la organización tiene una posición interna fuerte. Tanto las fortalezas como las debilidades son factores controlables; deben ser manejadas por la gerencia a fin de minimizar aún más las debilidades con una adecuada estrategia (ver Anexo 3).

### **Capítulo III. Sondeo de mercado**

En este capítulo, se presenta el análisis de la tendencia de los clientes y sus preferencias en Estados Unidos, para el cual se recopiló la información disponible en fuentes secundarias, tales como fuentes de Internet, periódicos, revistas, y las bases de datos Passport Euromonitor, Statista y Census Bureau, debido a que la empresa no cuenta con información pública, pues no cotiza en bolsa. Así, se buscó identificar oportunidades para el crecimiento de Guayakí.

#### **1. Objetivo general**

Investigar las oportunidades de crecimiento de la empresa analizando la población, y los comportamientos del público objetivo en el consumo de productos orgánicos, en las compras por Internet, en el compromiso con el cuidado del medio ambiente, y en la capacidad de pago, en el marco del mercado estadounidense.

#### **1.1 Objetivos específicos**

##### **1.1.1 Objetivos B2B**

- Identificar el crecimiento en ventas de productos secos no procesados (té, café, *loose leaf*, mate) en el mercado estadounidense mediante distribuidores y asociados
- Identificar distribuidores en las ciudades donde se encuentra la mayor población de inmigrantes de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay
- Identificar oportunidades para utilizar un canal alternativo de venta mediante plataformas digitales

##### **1.1.2 Objetivos B2C**

- Identificar las ciudades con población de ingresos altos en Estados Unidos (estados con menor índice de pobreza)
- Identificar el crecimiento de la población que consume alimentos orgánicos en el mercado estadounidense
- Identificar la tendencia creciente de consumo de bebidas naturales no alcohólicas y con envases reciclables en Estados Unidos

## 2. Estimación de la demanda

Se analizó información de la industria de bebidas no alcohólicas envasadas mediante variables que permitan sustentar el posible crecimiento de la empresa.

### 2.1 Variables generales

Las variables generales serán utilizadas para los objetivos de mercado B2B y B2C.

- **Población de Estados Unidos:** a continuación, en las Tablas 14, 15 y 16, se presentan la población de Estados Unidos y la del mundo, su población comparada con otros países, y las ciudades estadounidenses con mayor población, respectivamente.

**Tabla 14. Población de Estados Unidos y población mundial en 2018**

Población de Estados Unidos		Población del mundo	
331.883.986	4 %	7.574.599.350	100 %

Fuente: Oficina del Censo de los Estados Unidos, 2018.

Elaboración: Propia.

**Tabla 15. Principales países con mayor población en 2018**

Países con mayor población					
1. China	1.389.618.778	18 %	6. Brasil	210.301.591	3 %
2. India	1.311.559.204	17 %	7. Nigeria	208.679.114	3 %
3. Estados Unidos	331.883.986	4 %	8. Bangladesh	161.062.905	2 %
4. Indonesia	264.935.824	3 %	9. Rusia	141.944.641	2 %
5. Pakistán	210.797.836	3 %	10. México	127.318.112	2 %

Fuente: Oficina del Censo de los Estados Unidos, 2018.

Elaboración: Propia.

**Tabla 16. Principales ciudades de Estados Unidos con mayor población a 2018**

Estado	Población	
California	39.557.045	12 %
Texas	28.701.845	9 %
Florida	21.299.325	6 %
New York	19.542.209	6 %
Pennsylvania	12.807.060	4 %

Estado	Población	
Illinois	12.741.080	4 %
Ohio	11.689.442	4 %
Georgia	10.519.475	3 %
North Carolina	10.383.620	3 %
Michigan	9.995.915	3 %

Fuente: Oficina del Censo de los Estados Unidos, 2018.

Elaboración: Propia.

- **Tamaño de mercado de bebidas orgánicas en Estados Unidos:** a continuación, en la Tabla 17, se observa que el tamaño de mercado de bebidas orgánicas aumenta anualmente en Estados Unidos.

**Tabla 17. Tamaño de mercado de bebidas orgánicas en Estados Unidos**

Market Sizes   Historical										
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2013	2014	2015	2016	2017	2018
USA	Organic Beverages	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	1,175	1,306	1,367	1,431	1,490	1,549

Fuente y elaboración: Euromonitor, 2019.

## 2.2 Variables para la estimación de objetivos B2B

- **Importación de mate en Estados Unidos:** a partir del análisis de la Tabla 18, se dedujo que la importación de yerba mate en su estado natural está en aumento y es sostenible el crecimiento en los últimos años.

**Tabla 18. Consumo de café, té, mate en Estados Unidos**

Economies and Consumers Annual Data   Historical											
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
USA	Imports (cif) of Coffee, Tea, Mate and Spices	Socio-economic indicators	USD million	-		7,006	7,675	7,920	7,730	8,431	9,437

Fuente y elaboración: Euromonitor, 2019.

- **Distribuidores de bebidas orgánicas en Estados Unidos:** en la Tabla 19, se observa que se puede crecer en algunos tipos de distribuidores como la venta directa y la venta por Internet.

**Tabla 19. Distribuidores de bebidas en Estados Unidos**

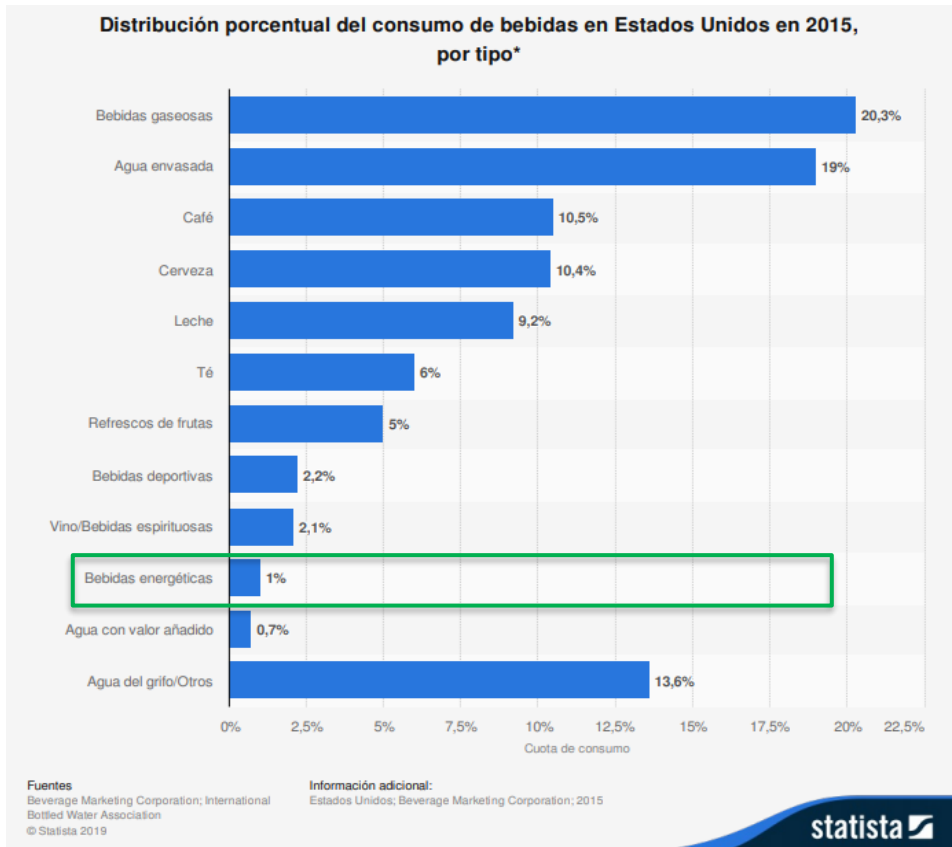
Distribution   Historical   % breakdown										
Geography	Category	Outlet Type	Data Type	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
USA	Organic Beverages	Store-Based Retailing	Retail Value RSP	100	100	100	100	100	100	
USA	Organic Beverages	Grocery Retailers	Retail Value RSP	82	82	82	82	82	81	
USA	Organic Beverages	Modern Grocery Retailers	Retail Value RSP	76	76	76	76	76	76	
USA	Organic Beverages	Convenience Stores	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01	
USA	Organic Beverages	Discounters	Retail Value RSP	02	02	02	02	02	02	
USA	Organic Beverages	Forecourt Retailers	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01	
USA	Organic Beverages	Hypermarkets	Retail Value RSP	27	27	27	27	27	27	
USA	Organic Beverages	Supermarkets	Retail Value RSP	45	45	45	45	45	45	
USA	Organic Beverages	Traditional Grocery Retailers	Retail Value RSP	06	06	06	06	06	06	
USA	Organic Beverages	Food/drink/tobacco specialists	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-	
USA	Organic Beverages	Independent Small Grocers	Retail Value RSP	05	05	05	05	05	05	
USA	Organic Beverages	Other Grocery Retailers	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01	
USA	Organic Beverages	Non-Grocery Specialists	Retail Value RSP	18	18	18	18	18	18	
USA	Organic Beverages	Non-Store Retailing	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00	
USA	Organic Beverages	Vending	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-	
USA	Organic Beverages	Homeshopping	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-	
USA	Organic Beverages	Internet Retailing	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00	
USA	Organic Beverages	Direct Selling	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-	
USA	Organic Beverages	Total	Retail Value RSP	100	100	100	100	100	100	

Fuente y elaboración: Euromonitor, 2019.

- **Distribución del consumo de bebidas por tipo en Estados Unidos:** En el Gráfico 5, se observa que las bebidas energizantes naturales aparecen en la línea de bebidas energéticas con un 1 % de consumo. Se puede concluir que existe mucho mercado por ganar a los otros

competidores; para ello, Guayakí debe ofrecer una alternativa novedosa, y atraer a los consumidores y ganar participación de mercado.

**Gráfico 5. Consumo de bebidas en Estados Unidos**



Fuente y elaboración: Statista Research Department, 2015.

### 2.3 Variables para la estimación de objetivos B2C

- **Uso de reciclaje en Estados Unidos:** En la Tabla 20, se observa la creciente tendencia de uso de prácticas de reciclaje en Estados Unidos, lo que concuerda con los objetivos estratégicos de Guayakí acerca de impulsar el cuidado del medio ambiente, motivo por el cual sus productos están orientados a este objetivo.

**Tabla 20. Reciclaje en los Estados Unidos**

Geography		Category	Data Type	Unit	Current Constant	2013	2014	2015	2016	2017	2018
USA		Recycling	Socio-economic indicators	000 tonnes	-	59,076.0	60,219.0	61,507.1	61,749.4	62,277.6	62,830.0

Fuente y elaboración: Euromonitor, 2019.

Ahora bien, según Gestión (2018), «los expertos indican que son la confianza, el valor y la salud las tendencias que definen las decisiones de compra del consumidor en 2018, de ahí que el sector de envases para bebidas ofrezca importantes oportunidades para los empaques de vidrio tanto en bebidas no alcohólicas como agua, té, leche, café, sodas y jugos, como en bebidas con alcohol como cerveza, vino y bebidas espirituosas. No obstante, el sector de envases cuidadosos con el medioambiente también acoge otras opciones plásticas que son sostenibles y ecológicas, con nuevas soluciones de empaques en el mercado que permiten su reciclado o recogen procesados asépticos listos para su consumo».

### **3. Conclusiones del sondeo de mercado**

- Guayakí tiene posibilidades de expansión, pues las preferencias por las bebidas naturales están en aumento, incluso desplazando a las bebidas carbonatadas.
- La necesidad del cuidado del medio ambiente mediante los envases se observa por el público como una fortaleza del producto asociada a la calidad, de ahí que una de las estrategias debe atender esta necesidad.
- El mercado objetivo se debe mantener en los grandes estados como Texas, Nueva York y Florida, donde se pueda comercializar el producto como una alternativa saludable a las bebidas energizantes, y con el precio correspondiente a un producto *premium*.
- Guayakí debe aprovechar que los *millennials* son la mayor parte de la población de Estados Unidos, y que siguen una tendencia ambientalista y de ayuda social para continuar ganando seguidores.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

Después de haber realizado el diagnóstico situacional y el análisis interno de la organización, se requirió identificar qué pretende Guayakí cumplir como misión, visión, objetivos y valores, y cómo lo realizará. El plan será propuesto bajo una estrategia intensiva de desarrollo de nuevos productos.

### 1. Visión actual y visión propuesta

La visión se describe como las aspiraciones de los directivos sobre el rumbo particular que tomará la compañía, y bosqueja el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la compañía (Thompson *et al.* 2012).

- **Visión actual:** «La cultura de la yerba mate será impulso para el modelo de negocio *Market Driven Regeneration*<sup>TM</sup>, a fin de recuperar los ecosistemas y crear comunidades vivas».
- **Visión propuesta:** «Guayakí impulsa la cultura de yerba mate como símbolo de preservación del medio ambiente alrededor de sus comunidades aliadas»

### 2. Misión actual y misión propuesta

Una misión representa la identidad y personalidad de la empresa, el presente y el futuro, por lo cual su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y la justificación de su existencia. Forma parte del sistema de valores y creencias en la organización. La misión puede ser replanteada como consecuencia del cambio del entorno, la dificultad para hacerla efectiva o cambios en la más alta dirección de la empresa (Navas y Guerras 1998).

- **Misión actual:** «Administrar y restaurar 200.000 hectáreas de la selva tropical del Atlántico sudamericano y crear más de 1.000 empleos de salario digno para 2020 aprovechando nuestro modelo de negocios *Market Driven Regeneration*<sup>TM</sup>».
- **Misión propuesta:** «Guayakí convoca a las generaciones presentes a formar parte de su filosofía basada en el bienestar, sostenibilidad y preservación de la selva tropical, a fin de generar valor para sus comunidades a través de la innovación».

### 3. Valores

Los valores de Guayakí son justicia, equidad, diversidad e inclusión (Guayakí 2019). Los valores están muy relacionados a la ética en los negocios, la cual se refiere a los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que sostienen con los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc. Es muy importante que estos valores sean compartidos desde el equipo directivo a fin de afianzar el compromiso de la empresa hacia sus integrantes (Navas y Guerras 1998).

### 4. Objetivos estratégicos propuestos

De acuerdo con Sallenave (1985), un objetivo estratégico se entiende como voluntades organizacionales independientes a las voluntades de los dirigentes; estos objetivos son de supervivencia, crecimiento y utilidades. Se propondrán los objetivos que Guayakí como empresa busca alcanzar al perseguir su misión y visión. Estos estarán alineados a los objetivos de desarrollo sostenible para el 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los cuales buscan crear un mundo más habitable para las personas y el planeta con prosperidad, paz y alianzas de desarrollo sostenible (ONU 2015). En este análisis se ha concluido que los objetivos de desarrollo sostenible sobre los cuales Guayakí desarrollará sus objetivos estratégicos son los expuestos en el Gráfico 6.

**Gráfico 6. Objetivos de desarrollo sostenible elegidos por Guayakí**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- **OE1. Clientes responsables y saludables:** fortalecer la relación con los clientes a través de una fluida comunicación mediante redes sociales, transmitiendo los valores, la misión y el impacto que se quiere generar en todos los miembros de la comunidad.

- **OE2. Reconocimiento como empresa sostenible:** posicionar la marca de los productos, enfocados a brindar un estilo de vida saludable, preocupados por la preservación del medio ambiente y el trato justo con las comunidades productoras.
- **OE3. Innovación sostenible:** invertir en tecnología a fin de obtener eficiencia en los procesos, desde la compra de insumos hasta la entrega al consumidor final; impulsar el consumo de los productos; y generar ahorro.
- **OE4. Comunidad Guayakí:** fortalecer la relación con los partícipes a lo largo de toda la cadena de la empresa, basada en sus valores, con el fin de brindar productos con altos estándares de calidad y con fin social.

## 5. Análisis FODA

El análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una estructura conceptual que sirve para analizar sistemáticamente la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización a fin de identificar las estrategias alternativas (Wehrich y Koontz 1994). Es importante empezar identificando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de Guayakí, en este orden, debido a las siglas en inglés de la matriz (TOWS). El detalle puede observarse en el Anexo 4.

### 5.1 FODA cruzado

El empleo de la matriz FODA cruzado determina las estrategias alternativas y viables de acuerdo con los factores del ambiente externo e interno detallados (ver Anexo 5).

### 5.2 Estrategias FO Maxi-Maxi

Las estrategias FO Maxi-Maxi utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Esta es la condición más deseada.

- **FO1:** Aprovechar la tendencia global del consumidor de adquirir productos de empresas certificadas como socialmente responsables para fidelizarlos e incrementar el número de clientes, consiguiendo beneficiar también al productor y medioambiente (O1, O3, F1, F4, F2).
- **FO2:** Potenciar la relación con los consumidores y potenciales consumidores (interesados en consumir productos orgánicos) mediante redes sociales, brindándoles más información sobre la calidad y beneficios de los productos (O2, F3, F1).
- **FO3:** Gestionar adecuadamente las tecnologías de información (CRM, ERP, *business intelligence*) y las redes sociales a fin de controlar y administrar correctamente los costos

relacionados a los ingresos e identificar las preferencias de los actuales y/o potenciales consumidores (O4, F5, F3).

### 5.3 Estrategias FA Maxi-Mini

Mediante las estrategias FA Maxi-Mini, se afrontan las amenazas aprovechando las fortalezas de la organización.

- **FA1:** Fortalecer la estrecha relación con los productores y clientes destacando la calidad y el valor que ofrecen los productos de Guayakí, así como reforzar la importancia sobre el comercio justo con los productores, lo que permitirá que nuevos competidores no puedan atraerlos con incentivos económicos (A1, F1, F3).
- **FA2:** Mantener el crecimiento en ventas y cumplir con la propuesta de valor con credibilidad y confianza, a través de los reconocimientos y certificaciones renovadas, a fin de consolidar la relación con los proveedores (*win to win*) (A2, F1, F4, F5).
- **FA3:** Concientizar al cliente haciéndolo parte de la propuesta de valor de Guayakí con el fin de mitigar el impacto ante una crisis económica, resaltando que, más allá de una bebida energizante y orgánico saludable, se reforesta la selva amazónica y se ofrece un trato digno a los productores (A5, A6, F1, F2, F3).

### 5.4 Estrategias DO Mini- Maxi

Con las estrategias DO Mini-Maxi, se intenta disminuir las debilidades y maximizar las oportunidades.

- **DO1:** Posicionar al producto en la mente del consumidor para sustentar que una mejor calidad del producto involucra un mayor precio de venta (producto *premium, win to win*) (O1, O2, D3, D1).
- **DO2:** Incentivar el consumo de los productos secos (hojas secas) hasta un 50% de las ventas; establecer la mejora continua; incluir cambios en los envases del producto y/o lanzar campañas de reciclaje de las botellas de vidrio y latas de aluminio; e iniciar los contactos con proveedores de envases biodegradables (O3, O4, D2).

### 5.5 Estrategias DA Mini - Mini

Mediante las estrategias DA Mini-Mini, se intenta disminuir al mínimo las debilidades y las amenazas.

- **DA1:** Fortalecer la relación con los productores mediante la conformación de clústeres a fin de mejorar la productividad y atraer a nuevos productores mediante asesorías, capacitaciones, mejora de infraestructura de las comunidades y carreteras, etc. (A1, A4, D1).
- **DA2:** Fortalecer el posicionamiento de la marca como parte de un estilo de vida de bienestar y energía, y una opción a las bebidas energéticas no naturales y al agua (A5, D3, D4).

## 6. Matriz de alineamiento

Se desarrolló una matriz de alineamiento entre las estrategias y los objetivos estratégicos, con el fin de priorizar las estrategias que cubren la mayor cantidad de objetivos (ver Anexo 6). Finalmente se han seleccionado las siguientes estrategias, las que permitirán lograr el plan estratégico, crear valor y mantener una ventaja competitiva (Sallenave 1994).

- Aprovechar la tendencia global del consumidor de adquirir productos de empresas certificadas como socialmente responsables, y fidelizarlos e incrementar el número de clientes, con el objetivo de beneficiar también al productor y al medio ambiente.
- Gestionar adecuadamente las tecnologías de información (CRM, ERP, *business intelligence*) y redes sociales a fin de controlar y administrar correctamente los costos relacionados a los ingresos e identificar las preferencias de los consumidores y/o potenciales consumidores.
- Fortalecer la relación con los productores y clientes, destacando la calidad y el valor de los productos, y reforzar la importancia sobre el comercio justo con los productores, lo que preverá que nuevos competidores no los atraigan con incentivos económicos.
- Posicionar la marca en el mercado demostrando que productos de mejor calidad involucran un mayor precio de venta (producto orgánico, *fair trade*).
- Incentivar el consumo de los productos secos (hojas secas) hasta un 50 % de las ventas, establecer la mejora continua en los envases del producto, lanzar campañas de reciclaje de botellas de vidrio y latas de aluminio, e iniciar los contactos con proveedores de envases biodegradables.

En el Anexo 7, se puede apreciar que también se han alineado los objetivos, las estrategias y los planes funcionales por desarrollar con el fin de definir los lineamientos que tendrán cada uno de estos planes.

## Capítulo V. Plan de marketing

La planeación de marketing es la base de todas las estrategias y decisiones de marketing. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de marketing y fijación de precios están delineados en el plan de marketing (Lamb *et al.* 2011).

### 1. Descripción del producto o servicio

Los productos de Guayakí se encuentran dentro de la industria de bebidas envasadas no alcohólicas energizantes naturales. Estos presentan las siguientes características: (i) son bebidas energizantes naturales elaboradas a base de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, (ii) su distribución y su comercialización se concentran en Estados Unidos y Canadá, (iii) poseen certificación de productos orgánicos (USDA), (iv) son innovadores en cuanto a las combinaciones de sabores, (v) sus principales consumidores son los *millennials*, (vi) son considerados saludables, (vii) son distribuidos por socios estratégicos que poseen valores muy similares a Guayakí, y (viii) son productos con precios sobre el promedio, calidad *premium*.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Es necesario considerar que el marketing es el encargado de generar los ingresos operativos para la compañía e involucra a su vez varios componentes, dentro de los que se pueden mencionar tres de carácter principal: el de capturar o conseguir clientes, el de sostener o fidelizar clientes, y el de aumentar o crecer en número de clientes (Hoyos 2013). A continuación, en la Tabla 21, se presentan los objetivos del plan de marketing de Guayakí.

**Tabla 21. Objetivos del plan de marketing de Guayakí**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	2020	2021	2022
Incrementar las ventas de productos a base de yerba mate	Extender la línea de productos a través de nuevas presentaciones y sabores (productos instantáneos, cápsulas tipo Nespresso y filtrantes con sabores novedosos)	Variación ventas/Total de ventas del año anterior	10 %	12 %	13 %
Ser una marca reconocida como saludable y socialmente responsable	Transmitir la propuesta de valor a los consumidores de productos naturales a través de las redes sociales y eventos	Nivel de recordación de la marca	30 %	50 %	70 %
Captar a nuevos consumidores	Acercar los productos y la cultura de la yerba mate a los potenciales clientes mediante degustaciones y nuevas experiencias	Captación de nuevos clientes/Total de clientes	5 %	10 %	15 %
Incrementar la satisfacción del consumidor	Involucrar al consumidor en la propuesta de nuevos productos (innovación) e implementar un programa de lealtad (fidelización)	Clientes satisfechos / Clientes totales	80 %	85 %	90 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Formulación estratégica de marketing

La formulación estratégica de marketing supuso definir las estrategias que se desarrollarán con el fin de cumplir los objetivos del plan de marketing. Guayakí tiene una postura competitiva de especialización, pues se trata de un nicho de mercado que está segmentado por producto bebida energizante natural orgánica a base de yerba mate cultivada bajo sombra.

#### 3.1 Estrategia de segmentación

Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos (Kotler y Keller 2016).

##### 3.1.1 Segmentación geográfica

En el caso de Guayakí, la segmentación comprende los países de Estados Unidos y Canadá, y se mantiene un enfoque en aquellos estados con mayor presencia de hispanoamericanos.

##### 3.1.2 Segmentación demográfica

Las variables de este tipo de segmentación están asociadas con necesidades y deseos de los consumidores (Kotler y Keller 2016).

- **Género:** indistinto
- **Edad y etapa de vida:** personas en un rango de edad de entre 20 y 65 años, con ingresos económicos que les permita adquirir un producto *premium*
- **Generación:** *Baby Boomers*, Generación X y Generación Y (*millennials*)
- **Nivel de compra / ingresos:** Medio / medio alto
- **Nivel de educación:** Principalmente nivel superior
- **Raza y cultura:** Todas, principalmente hispanoestadounidenses

##### 3.1.3 Segmentación psicográfica

Las características psicológicas de los consumidores de los productos de Guayakí son las siguientes:

- **Personalidad:** son personas positivas y con confianza en el futuro.
- **Estilo de vida:** son consumidores concientizados con cuidado del medioambiente y la alimentación saludable (LOHAS – *life styles of health and sustainability*)
- Consumen los productos de Guayakí durante sus viajes y su participación en eventos relacionados con el respeto por el medioambiente y apoyo social.
- Sus valores compartidos son los siguientes:
  - Sentido de respeto y justicia
  - Búsqueda de la igualdad, respeto por la multiculturalidad y la diversidad
  - Conciencia sobre la importancia de la inclusión en la sociedad

### 3.1.4 Segmentación conductual

La actitud, el conocimiento y el uso de los productos Guayakí por parte de los consumidores son los siguientes:

- **Ocasión de uso:** se consumen durante actividades de esparcimiento (viajes, excursiones, descanso), y/o presencia en el ámbito universitario y laboral.
- **Necesidades y beneficios:** son energizantes naturales a base de producto orgánico, por lo cual son considerados por el consumidor como saludables.
- **Estatus del usuario:** principalmente son usuarios regulares, pero se cuenta con buena cantidad de potenciales.
- **Actitud hacia el producto:** esta es positiva.
- **Roles de decisión:** principalmente, el iniciador es el consumidor.

### 3.2 Estrategia de posicionamiento

El objetivo del posicionamiento es el de colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa (Kotler y Keller 2016). La situación actual de Guayakí en cuanto a su participación relativa de sus ventas en el sector actual no sobrepasa el 10 %; por ello, puede considerarse como un especialista en nicho, por lo cual debería volverse fuerte a través de una oferta muy diferenciada, con productos *premium* y un alto valor agregado.

### 3.2.1 Posición de los productos de Guayakí

- **Propuesta de valor:** Guayakí ofrece una bebida envasada no alcohólica energizante natural, orgánica a base de yerba mate, de calidad *premium*, saludable y socialmente responsable. El éxito de la gestión de Guayakí se basa en la adecuada definición del nicho al cual se dirige.
- **Competencia:** Debido a la especialización del producto y los altos estándares de calidad de la yerba mate, las barreras de entrada para los competidores son medianas, de modo que el mercado se convierte en medianamente atractivo para ellos.
- **Segmento del mercado:** Guayakí está dirigido a consumidores de bebidas envasadas no alcohólicas naturales a base de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra.
- **Satisfacción de la demanda:** Guayakí satisface la demanda de este mercado con sus productos a base de yerba mate; asimismo, brinda apoyo social y cuidado medioambiental, y genera una sensación de bienestar en sus consumidores.

Como conclusión, la estrategia de posicionamiento de la marca de Guayakí se ejecutará a través de las redes sociales, transmitiendo la propuesta de valor a los consumidores y a los potenciales consumidores sobre la base de un análisis sobre sus búsquedas y preferencias en la red.

## 4. Estrategias del *mix* de marketing

Con el fin de cumplir con los objetivos de marketing, se generan estrategias para dicho fin.

### 4.1 Estrategia de producto

Se considerarán los atributos del producto, la marca, el envase, el empaque, la etiqueta y los servicios de apoyo al producto. Los productos de Guayakí son elaborados a base de yerba mate orgánica cultivada bajo sombra, lo cual define su calidad y su efecto en la salud de los consumidores. Además, se relacionan con un fin social y ambiental. Son tangibles, perecederos, especiales y dirigidos a uso personal, en el hogar. Para estas estrategias, también se contemplarán envases y empaques atractivos y que sean reconocidos como amigables con el medio ambiente. El etiquetado refuerza la información sobre el uso de insumos orgánicos y la calidad. Se considerará la extensión de líneas de productos de Guayakí mediante nuevas presentaciones como yerba mate instantánea (soluble) y cápsulas tipo Nespresso.

## 4.2 Estrategia de precio

En todas las organizaciones el diseño y la implementación eficaz de la estrategia de precios exigen una profunda comprensión de la psicología de fijación de precios del consumidor (Kotler y Keller 2016). Las estrategias de precios para Guayakí se relacionan con la calidad de sus productos y su fin social intrínseco. Para los productos de Guayakí, se considera una fijación de precios con base en el valor percibido por el cliente. Los clientes deben sentir que el precio que están pagando por los productos corresponden a la propuesta de valor de Guayakí.

## 4.3 Estrategia de plaza

Las estrategias de plaza se refieren al diseño y a la administración de los canales de distribución dentro de la cadena. Su gestión es importante porque de ellas depende la eficiencia de entregar el producto al consumidor final. Canales de todo tipo juegan un papel importante en el éxito de una compañía y afectan todas sus decisiones de marketing (Kotler y Keller 2016). Los canales son intermediarios que vuelven más eficiente la disposición del producto a su público consumidor (mercado meta). La estrategia para los productos de Guayakí será la de convencer a los consumidores de solicitar los productos a los intermediarios, de manera que estos realicen pedidos.

## 4.4 Estrategia de promoción

Las comunicaciones de marketing permiten a las empresas vincular sus marcas con otras personas, otros lugares, eventos, marcas, experiencias, sentimientos y cosas (Kotler y Keller 2016). El público meta de Guayakí está formado principalmente por *millennials*. Guayakí cuenta con los siguientes tipos de comunicación:

- **Publicidad:** por página web (videos, música, productos, etc.)
- **Eventos y experiencias:** eventos Come to Life (eventos musicales, artísticas, etc.), Amigos de Guayakí, University Ambacebador y experiencias de consumo en redes sociales.
- **Relaciones públicas:** presentación en programas, entrevistas, etc.
- **Marketing en línea y redes sociales:** participación activa de Guayakí en las siguientes redes sociales: Instagram, Facebook, YouTube, Twitter y Pinterest

La estrategia seleccionada es acercar los productos y la cultura de la yerba mate a los potenciales clientes mediante degustaciones y nuevas experiencias. Se propone lo siguiente:

- Se ofrecerá una experiencia agradable e inolvidable en la tienda/bar donde se impulsará la cultura del mate, mediante pequeños paseos guiados por el propio personal del local. En ellos, se brindará información del origen, el cultivo, y la producción de la yerba mate y de los productos finales; además, se podrá degustar los productos de interés del cliente y brindar la información necesaria para su venta.
- A través de tiendas móviles se llevará la cultura de yerba mate a través de talleres y degustaciones en diversos puntos estratégicos.
- Se promoverá actividades de innovación en las que los clientes podrán proponer sus propios estilos de consumir y preparar los productos de Guayakí y nuevos sabores. De esta manera, la empresa fortalecerá y personalizará el vínculo con sus consumidores.
- Guayakí presentará iniciativas de reciclaje a través de campañas y buenas prácticas, mediante las cuales los clientes aprenderán a desechar sus envases o a reutilizarlos.

## 5. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing es un documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de marketing (Hoyos 2013). A continuación, en la Tabla 22, se presenta el presupuesto del plan de marketing.

**Tabla 22. Presupuesto del plan de marketing de Guayakí 2020 – 2022 (en dólares)**

Conceptos	2020	2021	2022
Ofrecer programa de puntos por consumo, reciclaje y buenas prácticas.	180.000,00	185.000,00	190.000,00
Mediante el uso de tecnologías de información incrementar la cantidad de visitas y <i>fan lovers</i> en las redes sociales.	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Lanzar campañas publicitarias (redes) impulsando el consumo de productos de hojas secas, los nuevos productos, y campañas de apoyo al medioambiente y con fin social.	30.000,00	24.000,00	23.000,00
Ofrecer eventos y nuevas experiencias a los consumidores ( <i>tours</i> , talleres y degustación en tiendas y tiendas móviles). Involucrar al cliente en la innovación.	120.000,00	144.000,00	144.000,00
<b>Total presupuesto de marketing</b>	<b>355.000,00</b>	<b>378.000,00</b>	<b>382.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Capítulo VI. Plan de operaciones**

### **1. Introducción**

El objetivo del plan de operaciones consiste en alinear todas las actividades que constituyen las operaciones de una empresa y que están relacionadas entre sí para que sean eficientes; es decir, deben minimizar su costo total sin comprometer las necesidades de los clientes (Chase *et al.* 2009). Los procesos de operaciones de Guayakí se describen a continuación.

#### **1.1 Compras y abastecimiento**

La yerba mate es adquirida a las comunidades productoras ubicadas en Paraguay, Argentina y Brasil. Se envía en contenedores a los Estados Unidos, en diversos estados de procesamiento – en sacos o productos semiprocados –. Algunos proveedores se integran verticalmente, lo que ayuda a Guayakí a mantener la integridad del mate hasta el punto de tomar control del proceso de producción. También trabaja con una pequeña planta procesadora de mate en Andresito, Argentina, donde tiene un almacén que procesa los suministros argentinos en esa ciudad, que posteriormente se envían a Estados Unidos (Russo y Crooke 2015).

#### **1.2 Procesamiento**

La mayor parte de la yerba mate de Guayakí se procesa en los Estados Unidos, pues busca garantizar la calidad del producto, tomando control del mate de forma temprana en el proceso de producción; así, evita que el mate no orgánico se mezcle con el mate orgánico. Luego, Guayakí procesa mate en una planta en Pittsburg, Pennsylvania; tres plantas en Watsonville, California; y una planta en Portland, Oregón. Los productos secos como la yerba mate se procesan en Watsonville y Portland (Russo y Crooke 2015).

#### **1.3 Envasado**

El embotellado de bebidas se realiza en Pittsburg y Watsonville. Las botellas de vidrio representaron el 30 % de las ventas, el 70 % de las cuales fueron embotelladas en Watsonville (Russo y Crooke 2015).

#### **1.4 Distribución**

Guayakí trabaja con varios distribuidores para llevar sus productos a las tiendas. Para llegar a los supermercados, se asoció con United Natural Foods, un distribuidor nacional muy grande que

abastece a Whole Foods Market y varias cadenas principales. Para puntos de venta como tiendas de conveniencia, estaciones de servicio y librerías del campus, utiliza aproximadamente veinte distribuidores regionales de bebidas con los que ha firmado contratos. Estas compañías brindan cobertura en la costa oeste y algunos mercados seleccionados en otros lugares, como Austin, Texas, y Brooklyn, Nueva York. En total, los productos de Guayakí se venden en 15.000 ubicaciones en los Estados Unidos y Canadá (Russo y Crooke 2015).

### **1.5 Soporte posventa**

En el proceso de posventa, Guayakí cuenta con un teléfono de contacto mediante el cual atiende las consultas y los requerimientos de sus clientes en horario de oficina. Además, dispone del soporte de la web para el ingreso de formularios y la comunicación a través de sus redes sociales.

### **1.6 Tecnología**

La tecnología es una actividad transversal a todos los procesos ya que se aplica de acuerdo con el nivel de requerimiento de cada uno de ellos con el fin de asegurar la integración de toda la cadena.

## **2. Acciones del plan de operaciones**

Se propone fomentar y apoyar las investigaciones en las áreas de tecnología e innovación con especial enfoque en la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Principalmente, el plan de operaciones se enfocará en los siguientes aspectos:

- Explorar e implementar soluciones tecnológicas para mejorar los procesos a lo largo de la cadena de suministro
- Gestionar las comunicaciones con los proveedores y distribuidores, y brindar capacitaciones constantes para el cumplimiento de las normas de comercio justo y productos orgánicos
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos necesarios para obtener una certificación de gestión de seguridad alimentaria durante la producción (ISO 22000)

## **3. Objetivos específicos e indicadores del plan de operaciones**

A continuación, en la Tabla 23, se detallan los objetivos e indicadores para el plan de operaciones.

**Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones de Guayakí**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	2020	2021	2022
Permitir la trazabilidad de la entrega del pedido mediante consultas en tiempo real	Brindar acceso a los distribuidores a nivel de usuario a la plataforma de seguimiento de órdenes	Nivel de satisfacción de los distribuidores	90 %	95 %	98 %
Realizar el seguimiento y control de las órdenes de pedido	Gestionar los acuerdos de niveles de servicio de entrega a los distribuidores del producto	Porcentaje de cumplimiento de solicitudes entregadas a tiempo	90 %	95 %	98 %
Garantizar la adecuada manipulación e inocuidad en el proceso de producción	Cumplir lineamientos necesarios para certificación ISO22000	Avance de la certificación ISO22000	Planificación	En proceso	Certificación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- En conjunto con la modernización del mercado, se considera la repotenciación del sistema de información que gestione la cadena de suministro, involucrando desde los proveedores hasta los consumidores a fin de generar sinergias que agreguen valor a la compañía (ver Anexo 11).
- A fin de aumentar el nivel de satisfacción y fidelización de los distribuidores, Guayakí brindará acceso a una plataforma de usuario que permita gestionar sus órdenes, mostrando la trazabilidad de la orden desde el requerimiento hasta la entrega (ver Anexo 11).
- Para sustentar la calidad y el alto nivel de los productos, se considera relevante optar por una certificación que asegure que desde la producción hasta el consumo de los productos no se generará un efecto desfavorable en la salud de los consumidores. Por ello, se optará por aplicar a la certificación ISO 22000.

#### 4. Presupuesto del plan de operaciones

Para elaborar el presupuesto (ver Tabla 24), se han considerado los siguientes supuestos:

- **Eficiencia y calidad:** para la extensión de productos (ver Anexo 10), por ejemplo, para las cápsulas compostables, se considera firmar una alianza con un proveedor que tenga la misma visión de cuidado del medio ambiente y con una línea de productos orgánicos con el fin de garantizar la calidad. Este socio también se encargará del envasado y del empaquetado.
- **Costo:** para el producto instantáneo y las cápsulas (ver Anexo 10), se ha supuesto que ambos productos se tercerizan y que el producto está listo para la venta (envasado y empacado).
- **Flexibilidad:** para los productos nuevos, se sigue el mismo proceso de distribución y entrega en los puntos de venta. Lo que cambia es el punto de recojo del almacén.

**Tabla 24. Presupuesto del plan de operaciones de Guayakí 2020 – 2022 (en dólares)**

Conceptos	2020	2021	2022
Nueva línea de productos			
Cápsulas tipo Nespresso (biodegradables), 25 cápsulas.	1.457.929,73	2.576.059,59	4.317.043,03
Mate instantáneo (soluble)	2.290.728,71	3.205.860,56	4.128.240,14
Mantenimiento de licencia (CRM)	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Certificación de seguridad alimentaria ISO 22000	7.150,00	7.150,00	7.150,00
Capacitación de proveedores	60.000,00	70.000,00	80.000,00
<b>Total presupuesto de operaciones</b>	<b>3.915.808,44</b>	<b>5.959.070,15</b>	<b>8.632.433,17</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

Es importante planificar el área de Recursos Humanos, pues orienta la dirección estratégica que debe tomar la gestión de la empresa, así como determinar qué personal es idóneo, atraer al personal más calificado, y mantenerlo y asesorarlo para que se formen trabajadores de primer nivel (Snell *et al.* 2018).

### 1. Estructura organizacional

En la estructura propuesta, Guayakí contará con una persona encargada de recursos humanos que tendrá dos personas a su cargo. En operaciones, se contará con dos nuevos asistentes y una posición encargada de tecnología de la información. Asimismo, un profesional velará por los temas de responsabilidad social empresarial.

### 2. Objetivos del plan y estrategias

En la Tabla 25, se detallan los objetivos y los indicadores para el plan de recursos humanos.

**Tabla 25. Objetivos del plan de recursos humanos de Guayakí**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	2020	2021	2022
Mantener personal con alto nivel de profesionalización	Generar convenio con la universidad más importante cercana a su sede a fin de brindar oportunidades laborales	Número de colaboradores con título de grado	10	20	25
Disminuir el tiempo de contratación de personal	Implementar un análisis de la demanda de puestos de trabajo	Tiempo de reposición de un nuevo colaborador (días)	45	40	30
Aumentar las promociones dentro de la organización	Definir políticas de retención del talento	Ratio de promociones internas	25 %	35 %	37 %
Cuantificar la productividad de los trabajadores	Implementar una evaluación de desempeño acorde a la productividad del colaborador	Nota (0 – 100)	70	90	100
Sincerar el nivel de satisfacción de los colaboradores	Implementar un equipo de gestión de personas que actúe de acuerdo con los valores de Guayakí	Nivel de satisfacción de los colaboradores	60 %	70 %	80 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación, se detallarán las acciones para diseñar un sistema de recurso humanos, lo cual atenderá a cumplir los objetivos.

- **Oferta y demanda de recursos humanos:** se realizará un análisis cualitativo para la estimación de la demanda de personas.

- **Contratación:** el equipo encargado determinará características medibles del candidato para detectar su nivel de motivación para ser elegido.
- **Ruptura laboral:** se realizará un seguimiento a la tasa de rotación de personal por ruptura laboral a fin de contar con un presupuesto anual.
- **Evaluación de rendimiento:** a través de una empresa especializada, se realizará una evaluación 360° que será una examinación combinada entre pares, subordinados y autoevaluaciones.
- **Formación y desarrollo:** se implantará una enseñanza multifuncional para obtener mayor versatilidad en la empresa.
- **Retribuciones:** se incrementarán los salarios de todos los colaboradores a lo mínimo aceptable para cada nivel y con un ajuste del 10 % anual.

### 3. Presupuesto del plan de recursos humanos

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos por el plan de recursos humanos, se elabora el siguiente presupuesto presentado en la Tabla 26.

**Tabla 26. Presupuesto del plan de recursos humanos de Guayakí 2020 – 2022 (en dólares)**

Conceptos	2020	2021	2022
Desarrollo de plan de recursos humanos para mejorar los tiempos de contratación y nivel de retención	20.000,00	10.000,00	0,00
Consultora para evaluación de desempeño y encuesta de satisfacción	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Contratación de colaboradores por la ampliación del organigrama.	88.320,00	25.344,00	27.878,40
Nivelación de sueldos	237.696,00	151.872,00	169.593,60
<b>Total de presupuesto de recursos humanos</b>	<b>366.016,00</b>	<b>207.216,00</b>	<b>217.472,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2019.

## Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial

El presente capítulo propone las estrategias a seguir a fin de desarrollar acciones socialmente responsables que permitan generar un control en la gestión, y afrontar los daños e impactos negativos ocasionados por las actividades propias de la producción. Es importante entender que la responsabilidad social empresarial (RSE) surge a partir de un compromiso entre la organización y los *stakeholders*, en busca de bienestar social y medio ambiental, bajo una ética, equidad y justicia social (Carballo y Vinocour 2017).

En el análisis, se han considerado las seis dimensiones que debe tomar en cuenta una empresa socialmente responsable en su gestión. En referencia a lo social, económico y ambiental deben tener la misma importancia que los resultados financieros (Confederación de la Producción y del Comercio [CPC] y Prohumana 2006).

- **Valores y coherencia:** se busca interiorizar el comportamiento ético en la empresa, estableciendo políticas y procedimientos coherentes, y detallando un marco de comportamiento de los miembros de la empresa y de la relación con los grupos de interés. Se propone para Guayakí ser más activo en dar a conocer cómo viven los diferentes grupos de interés los valores de la empresa, en especial los accionistas, la alta gerencia y los directores, de tal manera que el compromiso y la coherencia de su mensaje no queda solo en publicidad, sino que es parte de una cultura que va desde su gobierno corporativo hasta sus consumidores. Este punto se podrá medir a través de encuestas al público sobre su percepción del compromiso de los grupos de intereses, sobre la base de la siguiente escala de menos a más: se comporta coherentemente; se comporta coherentemente y está comprometido; los valores de Guayakí son su forma de vida.
- **Público interno:** en esta dimensión, se busca validar la relación de Guayakí con sus colaboradores, a través de los niveles de satisfacción, el buen clima laboral y el compromiso de mutuo para alcanzar los objetivos de la empresa (CPC y Prohumana 2006).
- **Relación con los proveedores:** la RSE es importante aplicarla en cada eslabón de la cadena productiva; por ello, en Guayakí se fomentará la política de “conoce a tu proveedor” con apoyo de consultores que ayuden a acercarse a los proveedores y entender su verdadero sentir en relación con Guayakí, a través de entrevistas y conversaciones informales que permitan conocer el nivel de relación: muy bueno, satisfecho y muy satisfecho. Esto permitirá generar planes de acción concretos que ayuden a mejorar la relación entre el proveedor y Guayakí. El

objetivo es generar relaciones a largo plazo que originen confianza, lealtad y transparencia (Carballo y Vinocur 2017).

- **Relación con los consumidores:** desde el primer momento, Guayakí se ha mostrado como una empresa muy preocupada en generar un impacto positivo en la salud de sus clientes a través de un producto orgánico a base de yerba mate. Parte del trabajo de fidelización de los consumidores es presentar certificaciones como las de comercio justo y de productos orgánicos. A fin de no perder las certificaciones, se recomienda contratar a un consultor externo que permita validar que se sigan manteniendo los lineamientos y brindar oportunidades de mejora. También es una oportunidad la promoción de eventos en los cuales el consumidor se involucra proponiendo proyectos innovadores y colaborando con el reciclaje. El resultado es lograr clientes satisfechos y fidelizados, y productos de calidad que corresponden con la mejora reputacional de la empresa.
- **Relación con la comunidad:** a través de las prácticas de comercio justo, la empresa aumenta la ventaja comparativa y reputacional, y disminuye la resistencia que pueda encontrarse entre las comunidades y Guayakí. La difusión del compromiso de los grupos de interés con los valores de la empresa fortalece las relaciones con las comunidades.
- **Medio ambiente:** Guayakí es una empresa que sigue prácticas de gestión medioambiental, pues busca reducir el impacto de la huella de carbono y reforestar la selva amazónica. Está comprometida a gestionar el impacto de la huella de carbono en la producción a fin de controlar las emisiones cuidando de no sobrepasar los límites actuales.

## 1. Objetivos y estrategias de responsabilidad social empresarial

A continuación, en la Tabla 27, se presentan los objetivos de RSE de Guayakí.

**Tabla 27. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial de Guayakí**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	2020	2021	2022
Asegurar el cumplimiento de los estándares para mantener las certificaciones de comercio justo	Contratar un consultor que permita evaluar el cumplimiento de los requisitos mínimos para las certificaciones	Número de certificaciones recibidas y renovadas	6	6	7
Comprometer a la comunidad Amigos de Guayakí para que participe de las campañas de reciclaje	Promover el reciclaje en los eventos realizados la página web y las redes sociales	Cantidad de materiales reciclados	1,7 millones de botellas y un millón de latas	1,5 millones de botellas y 800.000 latas	1,2 millones de botellas y 500.000 latas
Identificar las oportunidades de mejora en la relación con los proveedores (comunidades)	Desarrollar entrevistas realizadas por un tercero, a fin de que pueda identificar el sentimiento de los proveedores con respecto a Guayakí	Nivel de satisfacción de los proveedores	Muy bueno	Satisfecho	Muy satisfecho

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	2020	2021	2022
Comprometer a los grupos de interés para que se comporten de acuerdo a los valores de Guayakí	En los eventos que se desarrollan, dar a conocer las acciones de los grupos de interés relacionadas a los valores de Guayakí	Porcentaje de eventos en los que participan	80 %	90 %	95 %
Disminuir el impacto de la huella de carbono	Innovar en la producción, y concientizar a los consumidores y colaboradores sobre el impacto en el medio ambiente	Peso de CO <sub>2</sub> no emitido	50 toneladas	100 toneladas	120 toneladas

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

A continuación, en la Tabla 28, se presenta el presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de Guayakí para el periodo 2020-2022.

**Tabla 28. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de Guayakí, periodo 2020-2022 (en dólares)**

Conceptos	2020	2021	2022
Consultor especialista en comercio justo	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Eventos para promover las ideas innovadoras y dar a conocer los valores y quiénes están comprometidos	22.680,00	22.680,00	22.680,00
Asesor local para entrevistas con proveedores	21.500,00	21.500,00	21.500,00
<b>Total de presupuesto de responsabilidad social</b>	<b>92.180,00</b>	<b>92.180,00</b>	<b>92.180,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.


## Capítulo IX. Plan financiero

El plan financiero refleja la viabilidad de los planes operativos de las áreas funcionales. De acuerdo con los planes propuestos – marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social –, se consolidan los recursos económicos necesarios para cumplir los objetivos de cada área; además, se realizan la evaluación de la obtención de financiamiento y el cálculo de indicadores financieros que demuestran la rentabilidad del negocio.

### 1. Objetivos del plan de finanzas

Al igual que los objetivos identificados en los planes anteriores, los objetivos del plan financiero también están definidos según la misión, la visión y los objetivos estratégicos de Guayakí para el periodo 2020-2022 (ver Tabla 29).

**Tabla 29. Objetivos del plan de finanzas de Guayakí**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	2020	2021	2022
Mostrar eficiencia de las ventas anuales con respecto a los ingresos netos anuales, mayor al 50 %	En coordinación con todas las áreas, se gestionarán los costos y los gastos directa e indirectamente relacionados a las ventas, a fin de buscar la eficiencia de las ventas.	<b>ROS (return on sales):</b> Utilidad neta / ventas netas	51 %	52 %	53 %
Crecimiento constante del EBITDA	Se mantendrá estrecha coordinación con las diversas áreas a fin de cumplir con sus presupuestos y/o planteamiento de ahorros económicos. Revisiones mensuales.	<b>EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización):</b> Utilidad operativa + Depreciación + Amortización	 2,0 %	 2,0 %	 2,0 %
Mostrar capacidad financiera para asumir obligaciones relacionadas a proyectos e inversiones	Se determinarán políticas de financiamiento, en las cuales se establecerán las evaluaciones a considerar. Cada financiamiento se deberá evaluar para tomar la mejor propuesta con el objetivo de reducir los gastos involucrados.	<b>1. Capacidad financiera</b> (Utilidad operativa / gastos financieros) <b>2. Cobertura de deuda financiera</b> (Utilidad operativa/deuda)	2.500; 100	4.000; 150	8.000; 300

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2. Supuestos y políticas

En cuanto a la información financiera de Guayakí, sólo se cuenta con datos de las ventas de la compañía, que se detallan en el caso. Debido a que la empresa no cotiza en bolsa, no cuenta con información pública sobre sus estados financieros. Por lo tanto, para realizar el análisis financiero del plan estratégico de Guayakí del 2020 al 2022, se consideran necesarios los presupuestos de los planes funcionales y los siguientes supuestos:

- Las ventas anuales se proyectan de acuerdo con el crecimiento del mercado de bebidas orgánicas en Estados Unidos y de la evolución de ventas de Guayakí (mínimos cuadrados).
- Las ventas son ciento por ciento (100 %) al contado.
- Los precios de los productos se actualizan de acuerdo con la tasa de inflación anual pronosticada de Estados Unidos. Los precios considerados son precios *ex-work*.
- Para cumplir con la propuesta realizada, se requiere una inversión inicial de USD 1.921.734, conformada por una inversión en capital fijo (Capex) de USD 1.055.322, cuya depreciación/amortización se reconocerá durante los períodos de la propuesta; una inversión en capital de trabajo de USD 784.912, entre otros montos por USD 81.500.
- La composición del financiamiento de la inversión inicial se encuentra compuesta por: financiamiento con accionistas por USD 1.421.734 y un préstamo bancario por USD 500.000 con una tasa efectiva anual de 4,5 % a un período de tres años. Este préstamo se invertirá en su totalidad en el sistema Customer Relationship Management (CRM) por USD 1.000.000.
- La vida útil del sistema CRM es de quince años.
- Los datos utilizados para la obtención del costo oportunidad del accionista (*CoK*), como el beta desapalancado (sector de bebidas no alcohólicas), riesgo de mercado y tasa libre de riesgo son los calculados por el profesor Aswath Damodaran. Además, se considera la estructura de financiamiento de la estrategia propuesta para el apalancamiento del beta.
- Para el cálculo del costo promedio ponderado (WACC), se tomaron en cuenta la tasa de interés del préstamo bancario y el efecto del escudo fiscal.
- No existe efecto de diferencia en cambio.
- La tasa de impuesto a la ganancia es del 40 %. Para fines prácticos, se considera que se paga dentro del año.
- Para todos los cálculos realizados, no se toma en cuenta el impuesto al valor agregado.
- Se tendrán en cuenta dos escenarios: Escenario 1: Sin estrategias propuestas y Escenario 2: Con estrategias propuestas.
- Los indicadores financieros para comparar los escenarios serán el valor actual neto (VAN) y el EBITDA.
- Para el Escenario 2, se considera comisiones de ventas de 8 %.

### **3. Presupuestos de ventas, costo de ventas y gastos**

#### **3.1 Presupuestos de ventas**

Para el presupuesto de ventas se ha considerado lo siguiente:

- La tasa de crecimiento del consumo de bebidas orgánicas en Estados Unidos desde 2000 hasta 2023 se calculó sobre la base del crecimiento del mercado de bebidas orgánicas (histórico y pronóstico). El detalle puede observarse en la Tabla 30.

**Tabla 30. Crecimiento del tamaño del mercado de bebidas orgánicas**

<b>País</b>	<b>Estados Unidos</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Bebidas orgánicas</b>	
<b>Tipo de dato</b>	<b>Valor de ventas</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>Unidades</b>	<b>Millones de dólares</b>	<b>Porcentaje</b>
2005	739	19,40%
2006	792	7,12%
2007	837	5,70%
2008	897	7,13%
2009	920	2,65%
2010	951	3,34%
2011	1.023	7,57%
2012	1.115	9,01%
2013	1.175	5,34%
2014	1.306	11,14%
2015	1.367	4,72%
2016	1.431	4,68%
2017	1.490	4,14%
2018	1.549	3,95%
2019	1.654	6,74%
2020	1.735	4,90%
2021	1.837	5,86%
2022	1.924	4,74%
2023	2.014	4,70%

Fuente: Euromonitor, 2019.

Elaboración: Propia.

- Se pronosticaron las ventas de 2018 a 2022 sobre la base de los datos de las ventas de los últimos cuatro años (periodo 2014-2017), las cuales presentaban variaciones más constantes, utilizando el método de mínimos cuadrados.
- Se realizó el índice de correlación entre dos variables: tasa de crecimiento de consumo de productos orgánicos y la variación de las ventas de los últimos cuatro años, con lo cual se obtuvo 0,73, lo que indica que las variables están correlacionadas.
- Se tomaron en cuenta dos variables, la tasa de crecimiento del consumo de bebidas orgánicas y la variación de la evolución de ventas históricas, a fin de considerar el efecto externo del sector y la gestión interna en Guayakí por los años en estudio (periodo 2020-2022).
- Se propone potenciar la venta de hojas secas y de los nuevos productos, cápsulas tipo Nespresso en presentación de veinticinco cápsulas por empaque y el mate instantáneo (soluble). Estos últimos son más amigables con el medio ambiente por contar con envases biodegradables y empaques ecoamigables. Enseguida, en la Tabla 31, se presenta la propuesta de composición del portafolio de Guayakí.

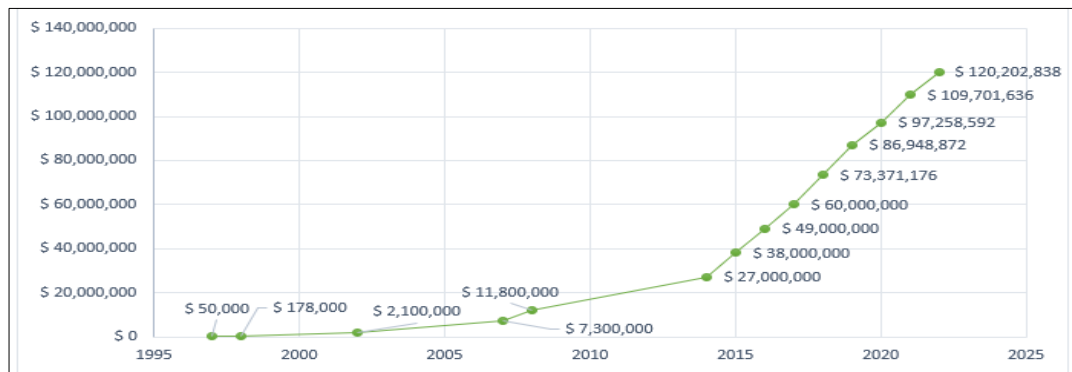
**Tabla 31. Propuesta de composición del portafolio de productos de Guayakí**

	2020	2021	2022
Embotellados	21 %	18 %	15 %
Enlatados	20 %	15 %	10 %
Yerba mate (hojas secas)	50 %	50 %	50 %
Cápsulas tipo Nespresso (biodegradables – origen vegetal)	6 %	12 %	20 %
Mate instantáneo	2 %	4 %	4 %
Otros (*)	1 %	1 %	1 %
	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Los precios unitarios de los productos se obtuvieron de diversas fuentes como la página web de Guayakí, Amazon.com, Luckyvitamin.com, entre otras páginas. Se normalizaron estos precios a precios ex fábrica, con base en la tasa promedio del costo de distribuidor en Estados Unidos. Para su proyección, estos han sido corregidos con el índice de inflación de los Estados Unidos, el cual también ha sido proyectado hasta el año 2022. A continuación, en el Gráfico 7, se presenta la evolución de las ventas anuales de Guayakí.

**Gráfico 7. Evolución de las ventas anuales de Guayakí (en dólares)**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2 Presupuestos de costo de venta

Para el cálculo del costo de ventas, se ha supuesto y considerado lo siguiente:

- Se halla el presupuesto de producción sobre la base de presupuesto de materia prima (yerba mate orgánica), presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de costos de tercerización y presupuesto de costos indirectos.
- Para el costo de yerba mate, se ha tomado como medida de peso el kilogramo, y, para calcular el costo por kilogramo, se promediaron los costos de importación de Brasil y Paraguay.
- Los precios tienen un ajuste de 40 % incrementado por mayores costos relacionados al comercio justo y por ser un producto orgánico.
- Anualmente, estos precios aumentan aproximadamente por inflación.

### **3.3 Presupuesto de gastos**

Para el presupuesto de gasto, se ha considerado la proyección de los gastos de ventas-comercialización y los gastos administrativos de Guayakí.

- Se han reconocido como gastos de ventas las comisiones de ventas (*retailers*), los gastos de distribución y los gastos de ambacebadores de 8 %, 5 % y 5 % sobre las ventas, respectivamente.
- Dentro de los gastos de ventas y comercialización, se considera el presupuesto del plan de marketing (publicidad – imagen) y los de responsabilidad social.
- En el presupuesto de gastos administrativos, se está reconociendo la amortización del intangible; el sistema de información CMR, de costo de seis millones de dólares, el cual posee una vida útil de quince años; y gastos presupuestados por consultorías en el plan de recursos humanos.

### **4. Estado de resultado proyectado y variables para el flujo de caja proyectado**

Se ha presentado complejidad para la elaboración del estado de resultados proyectado de Guayakí, debido a que la información financiera de Guayakí no es pública por ser una compañía que no cotiza en bolsa. Sin embargo, sobre la base de toda la información investigada, se ha podido elaborar el estado de resultados presupuestado para el periodo 2020-2022 (ver más adelante Tabla 32). Para la elaboración del estado de resultados presupuestado, se ha considerado lo siguiente:

- Información de las ventas totales, los costos y los gastos expresados en dólares tratados en la información sobre las ventas, los costos y los gastos.
- Se considera como tasa de impuesto a la renta el obtenido según la página web de Aswath Damodaran. La tasa asciende al 40 % de la utilidad antes de impuestos.
- Se considera una estructura de financiamiento con los mismos accionistas por USD 1.421.734 y con préstamo financiero por USD 500.000.
- Se reconocen gastos por intereses generados por el financiamiento obtenido de USD 500.000 a una tasa efectiva anual de 4,5 %, un plazo de tres años y cuotas de USD 181.887.

**Tabla 32. Estado de resultados presupuestado de Guayakí para el periodo 2020-2022 (en dólares)**

	2020	2021	2022
Ingreso de ventas bruto	97.258.633	109.701.680	120.202.868
<b>Ventas netas</b>	<b>97.258.633</b>	<b>109.701.680</b>	<b>120.202.868</b>
Menos: Costo de ventas	18.524.708	24.218.198	29.320.813
<b>Utilidad bruta</b>	<b>78.733.925</b>	<b>85.483.483</b>	<b>90.882.055</b>
Gastos de venta y administración	19.714.546	22.296.317	24.360.124
<b>Utilidad operativa</b>	<b>59.019.379</b>	<b>63.187.166</b>	<b>66.521.931</b>
Menos: Gastos por intereses	22.500	15.328	7.832
<b>Utilidad antes del impuesto sobre la renta</b>	<b>58.996.879</b>	<b>63.171.838</b>	<b>66.514.098</b>
Menos: Impuesto sobre la renta (40 %)	23.598.751	25.268.735	26.605.639
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>35.398.127</b>	<b>37.903.103</b>	<b>39.908.459</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para la determinación del costo de oportunidad del inversionista se obtuvieron las variables indicadas en la Tabla 33.

**Tabla 33. Variables del costo oportunidad del inversionista Guayakí**

Variable	Datos	Fuente	Descripción
Beta desapalancada	1,00	Damodaran, 2020	Bu del sector de bebidas no alcohólicas
Tasa libre de riesgo	2,28 %	Damodaran, 2020	Bonos del tesoro estadounidense (diez años)
Riesgo de mercado (S&P 500)	13,49 %	Damodaran, 2020	Promedio de los últimos diez años
Riesgo país (Estados Unidos)	0,00 %	Damodaran, 2020	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia 2019, sobre la base de la información de Damodaran.

- El costo oportunidad fue el siguiente:

$Cok = Lr + B*(Rm - Lr) + Rp$	8,87%
-------------------------------	-------

- Considerando el financiamiento para el cumplimiento de lo presupuestado, se realizó el cálculo de la tasa promedio ponderado capital (WACC), el cual fue el siguiente:

<b>WACC (Tasa costo promedio ponderado)</b>	7,26 %
---	--------

- Para el cálculo del WACC, se consideró el beneficio tributario por los intereses del financiamiento con terceros.

## 5. Estructura de financiamiento

Según la estructura de financiamiento propuesta para poder cumplir con los objetivos y planes funcionales proyectados de Guayakí para el periodo 2020-2022 (ver más adelante Tabla 34), se ha considerado financiar dichas inversiones de la siguiente manera:

- Financiamiento con capital propio (accionistas) por USD 1.421.734.

- Financiamiento con terceros por USD 500.000. Las características de este financiamiento son una tasa efectiva anual de 4,5 %, un plazo de tres años (2020-2022) y cuotas fijas de USD 181.887. Los gastos por intereses devengan en el año correspondiente. Los gastos de intereses se presentan en la Tabla 35.

**Tabla 34. Estructura de financiamiento de Guayakí, periodo 2020-2022 (en dólares)**

Fuente	Monto financiamiento	Tasa de endeudamiento
Accionistas	1.421.734	74 %
Terceros	500.000	26 %
	<b>1.921.734</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 35. Gastos de intereses para Guayakí, periodo 2020-2022 (en dólares)**

Años	Monto de intereses
2020	22.500
2021	15.328
2022	7.832

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6. Evaluación de escenarios

Se evaluarán dos escenarios sobre la base del método de valor presente neto.

### 6.1 Escenario 1 (Sin estrategias propuestas)

- En este escenario, se mantiene la misma distribución de productos de acuerdo con lo indicado en el caso. No se consideran los nuevos productos.
- Las ventas son presupuestadas de acuerdo con el método de mínimos cuadrados (histórico de las ventas).
- No se considera ninguna inversión adicional.
- Los precios, los costos y los gastos sólo se ven afectados por la inflación.
- Las comisiones de ventas son de 10 % sobre las ventas.
- Se tiene el supuesto de que se cuenta con un sistema CRM valorizado en cinco millones de dólares.
- Se tiene el supuesto de que los activos fijos son de USD 500.000 y que su vida útil es de diez años.
- No se ha obtenido ningún tipo de financiamiento de terceros.
- Se considera un costo de oportunidad (COK) de 8,87 %.

El flujo de caja proyectado para este escenario es el siguiente (ver Tabla 36).

**Tabla 36. Flujo de caja proyectado sin estrategias propuestas, periodo 2020-2022 (en dólares)**

	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas totales</b>		<b>93.000.025</b>	<b>104.000.036</b>	<b>115.000.028</b>
Menos: costo de ventas		16.699.350	20.732.354	25.607.662
<b>Utilidad bruta</b>		<b>76.300.675</b>	<b>83.267.682</b>	<b>89.392.366</b>
Gastos de venta y administración		20.210.922	22.424.040	24.636.514
<b>Utilidad operativa</b>		<b>56.089.753</b>	<b>60.843.641</b>	<b>64.755.852</b>
Menos: Gastos por intereses		0	0	0
<b>Utilidad antes del impuesto sobre la renta</b>		<b>56.089.753</b>	<b>60.843.641</b>	<b>64.755.852</b>
Menos: impuesto sobre la renta (40 %)		22.435.901	24.337.456	25.902.341
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>		<b>33.653.852</b>	<b>36.506.185</b>	<b>38.853.511</b>
<b>EBIT</b>		<b>56.089.753</b>	<b>60.843.641</b>	<b>64.755.852</b>
Depreciación		50.000	50.000	50.000
Amortización		333.333	333.333	333.333
Impuesto a la renta		- 22.435.901	- 24.337.456	- 25.902.341
<b>Flujo de caja libre económico</b>	<b>0</b>	<b>34.037.185</b>	<b>36.889.518</b>	<b>39.236.844</b>
Financiamiento (+)	0			
Amortización (-)		0	0	0
Intereses (-)		0	0	0
Beneficio tributario (intereses) (+)		0	0	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>0</b>	<b>34.037.185</b>	<b>36.889.518</b>	<b>39.236.844</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6.2 Escenario 2 (con estrategias propuestas)

- En este escenario se considera la ampliación de portafolio con nuevos productos elaborados a base de hojas secas, los cuales son más amigables con el medio ambiente y cuentan con envases y empaques biodegradables.
- Con este escenario, la evolución de las ventas se pronosticó sobre la base del método de mínimos cuadrados de los últimos cuatro años. Se tomaron en cuenta dos variables: la tasa de crecimiento del consumo de bebidas orgánicas y la variación de la evolución de ventas históricas, a fin de considerar el efecto externo del sector y la gestión interna en Guayakí por los años en estudio.
- Este escenario recoge todos aquellos costos y gastos propuestos en los presupuestos funcionales, así como el efecto de inflación en precios.
- Para lo propuesto, se considera una inversión inicial de USD 1.921.734, el cual se encuentra financiado según lo detallado en la sección 5. La mayor inversión está representada por un CAPEX de USD 1.055.322 (Mejora en CRM USD 1.000.000, instalaciones, muebles y equipos), y un OPEX de USD 866.412.
- Las comisiones de ventas son de 8 % sobre las ventas.
- Se tiene el supuesto de que se dispone de activos fijos por USD 555.322, cuya vida útil es de diez años.

- La inversión en CRM asciende a USD 6.000.000 con una vida útil de quince años.
- Se considera un costo de oportunidad (COK) de 8,87 %, el cual fue hallado de acuerdo a lo detallado en la sección 4 del presente capítulo.

El flujo de caja proyectado para este escenario es el siguiente (ver Tabla 37).

**Tabla 37. Flujo de caja proyectado con estrategias propuestas, periodo 2020-2022 (en dólares)**

	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas totales</b>		<b>97.258.633</b>	<b>109.701.680</b>	<b>120.202.868</b>
Menos: costo de ventas		18.524.708	24.218.198	29.320.813
<b>Utilidad bruta</b>		<b>78.733.925</b>	<b>85.483.483</b>	<b>90.882.055</b>
Gastos de venta y administración		19.714.546	22.296.317	24.360.124
<b>Utilidad operativa</b>		<b>59.019.379</b>	<b>63.187.166</b>	<b>66.521.931</b>
Menos: Gastos por intereses		22.500	15.328	7.832
<b>Utilidad antes del impuesto sobre la renta</b>		<b>58.996.879</b>	<b>63.171.838</b>	<b>66.514.098</b>
Menos: impuesto sobre la renta (40 %)		23.598.751	25.268.735	26.605.639
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>		<b>35.398.127</b>	<b>37.903.103</b>	<b>39.908.459</b>
<b>EBIT</b>		<b>58.996.879</b>	<b>63.171.838</b>	<b>66.514.098</b>
Depreciación		55.532	55.532	55.532
Amortización		400.000	400.000	400.000
Impuesto a la renta		-23.598.751	-25.268.735	-26.605.639
<b>Flujo de caja libre económico</b>	<b>-1.921.734</b>	<b>35.853.659</b>	<b>38.358.635</b>	<b>40.363.991</b>
Financiamiento (+)	500.000			
Amortización (-)		-159.387	-166.559	-174.054
Intereses (-)		-22.500	-15.328	-7.832
Beneficio tributario (intereses) (+)		9.000	6.131	3.133
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-1.421.734</b>	<b>35.680.773</b>	<b>38.182.880</b>	<b>40.185.238</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A fin de evaluar si la implementación de las estrategias propuestas genera valor para los accionistas, se está considerando dos indicadores que mostrarán la viabilidad de la propuesta brindada para Guayakí para el periodo 2020-2022 (ver Tabla 38).

**Tabla 38. Indicadores de generación de valor (en dólares)**

<b>VAN (sin estrategias propuestas)</b>	92.795.194
<b>VAN (con estrategias propuestas)</b>	94.709.331
<b>EBITDA (sin estrategias propuestas)</b>	182.839.246
<b>EBITDA (con estrategias propuestas)</b>	190.095.072

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según el indicador de valor actual neto (VAN), las propuestas brindadas sí generan valor para los accionistas. Para mostrar que las estrategias propuestas son rentables, que Guayakí tiene posibilidades de crecimiento y que posee la capacidad de generar valor y beneficios, el EBITDA del escenario con las estrategias propuestas es mayor.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Para cumplir con los objetivos propuestos, se ha desarrollado un plan de marketing enfocado principalmente en el posicionamiento de la marca Guayakí mediante la experiencia de los clientes y potenciales clientes, como eventos, *tours* de degustación de los productos, talleres de preparación de la yerba mate y reciclaje de envases – permitirá reutilizar 6.956.325 botellas de vidrio–, en las cuales se refuerza la calidad de los productos, sus beneficios en la salud, y los efectos en el medio ambiente y en la comunidad. En adición a la experiencia, se une la tecnología, que permitirá a Guayakí relacionarse efectivamente con su mercado objetivo mediante el uso de las redes sociales, transmitiendo los mismos valores y el sentido de Guayakí.
- La implementación de la mejora del sistema permitirá a los distribuidores obtener información en línea del estado de sus solicitudes, buscando mantener una relación de confianza y mejorar el servicio. Así mismo, para afianzar la adecuada manipulación de los alimentos desde la producción hasta el consumo del producto, se implementará la certificación ISO 22000. Ello repercutirá positivamente en la imagen reputacional de la empresa y brindará aún mayor credibilidad frente a los consumidores.
- La diversificación de productos con el impulso de las cápsulas compostables y los solubles de yerba mate permitirá innovar el consumo por el cuidado del medio ambiente, sin poner en riesgo el abastecimiento de la materia prima y contribuyendo a la disminución de la huella de carbono, que es uno de los principales retos que enfrenta Guayakí. Por ello, la propuesta de reducción de los productos embotellados y enlatados (*ready to drink*) generarán un ahorro de 326 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>.
- La empresa enfoca su misión en el valor económico compartido a fin de crear valor social y empresarial; por ello, resulta importante mantener las buenas prácticas de comercio justo y se invertirán USD 210.000 en capacitaciones para los proveedores. Conjuntamente, se trabajarán con dos nuevos proveedores que mantengan las prácticas de sostenibilidad y permitan generar nuevos puestos de trabajo demandados por Guayakí. Acorde con sus valores de justicia y equidad, se generará una nivelación de salarios para los colaboradores, en la cual se invertirán USD 361.862 y se generarán cinco puestos nuevos.
- De acuerdo con la propuesta, el proyecto es financieramente viable durante el periodo 2020-2022. La inversión inicial para este proyecto será financiada bajo la siguiente composición: (i) financiamiento con accionistas por un monto de USD 1.421.734, equivalente al 74 % de la

inversión inicial, cuyo costo de oportunidad (COK) es de 8,87 %, y (ii) financiamiento con terceros (préstamo bancario) por USD 500.000, equivalente al 26 % de la inversión inicial, cuya TEA asciende a 4,5 %. Los indicadores financieros que muestran la viabilidad del Escenario 1 (con estrategias propuestas) son el VAN de USD 94.709 y el EBITDA por USD 190.095.072.

## **2. Recomendaciones**

- La estrategia de promoción debe ser realizada según el plan de marketing para lograr el impacto en las redes sociales y en los consumidores acerca de los nuevos productos y la generación de conciencia de salud, ambiental y social.
- Se debe involucrar a los *stakeholders* como parte de la creación de valor; además, obtener su compromiso es un pilar para la empresa.
- La gestión de los recursos humanos debe dirigirse a la retención y la búsqueda del talento, y a una política de sueldos acorde al mercado. Se recomienda homologar los sueldos del personal no sólo sobre la base del salario mínimo establecido por el estado de California, por lo que sería necesario establecer una serie de bandas de acuerdo con la especialización del puesto.
- Cumplidas las propuestas brindadas en el presente plan estratégico para Guayakí para el periodo comprendido entre los años 2020 y 2022, se considera necesario evaluar la necesidad de una integración vertical con los proveedores a fin de soportar el incremento de la demanda de los productos. Buscar nuevas fuentes de abastecimiento de yerba mate orgánica bajo sombra debe ser una labor continua.

## Bibliografía

- Amazon (2019a). "Cápsulas de café orgánicas, café quindío, expreso N (compatible), 100% café colombiano, café orgánico tostado medio con taza biodegradable". En: *Amazon*. Fecha de consulta: 16/06/2020. <[https://www.amazon.com/Cápsulas-orgánicas-compatible-colombiano-biodegradable/dp/B07VFYC27N/ref=sr\\_1\\_1?\\_\\_mk\\_es\\_US=ÅMÅŽÕÑ&keywords=biodegradable+capsules&qid=1570989925&sr=8-1](https://www.amazon.com/Cápsulas-orgánicas-compatible-colombiano-biodegradable/dp/B07VFYC27N/ref=sr_1_1?__mk_es_US=ÅMÅŽÕÑ&keywords=biodegradable+capsules&qid=1570989925&sr=8-1)>
- Amazon (2019b). Polvo de té verde Sencha y descafeinado en polvo de té verde Sencha. En: *Amazon*. Fecha de consulta: 16/06/2020. <[https://www.amazon.com/Polvo-verde-Sencha-descafeinado-polvo/dp/B016B646II/ref=sr\\_1\\_1?\\_\\_mk\\_es\\_US=ÅMÅŽÕÑ&keywords=instant+green+tea&qid=1570990993&sr=8-1](https://www.amazon.com/Polvo-verde-Sencha-descafeinado-polvo/dp/B016B646II/ref=sr_1_1?__mk_es_US=ÅMÅŽÕÑ&keywords=instant+green+tea&qid=1570990993&sr=8-1)>
- Amazon (2020). "Guayakí Yerba Mate. Come to Life". En: *Amazon*. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://www.amazon.com/guayaki>>
- Andina (2019). "EE.UU.: Fed no prevé más cambios en tipos de interés si continúa el crecimiento". En: *Andina*. 13 de noviembre de 2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-eeuu-fed-no-preve-mas-cambios-tipos-interes-si-continua-crecimiento-773885.aspx>>
- Argandoña, A. (2017). *La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética*. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra. Fecha de consulta: 10/08/2020. Disponible en: <<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0708.pdf>>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2a ed. Nueva Jersey: Pearson. Fecha de consulta: 15/04/2020. Disponible en: <[http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3\\_VRIO%20internal%20analysis.pdf](http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3_VRIO%20internal%20analysis.pdf)>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., y Dorsey, C. (2012). "In search of the hybrid ideal". En: *Stanford Social Innovation Review*. Fecha de consulta: 14/11/2020. <[https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)>
- BBC (2017). "Donald Trump anuncia que Estados Unidos abandonará el Acuerdo de París sobre cambio climático". En: *BBC*. 1 de junio de 2017. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40124921>>
- Bedford, E. (2020). "Energy drinks market in the U.S". En *Statista*. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/1687/energy-drinks/>>
- Berger, Gabriel, y Lomé, Mariana (2018). "Guayakí: los comienzos de Guayakí". *Social Enterprise Knowledge Network*. Fecha de consulta: 20/05/2020. Disponible en: <<http://www.sekn.org/publicacion/guayaki/>>

Canales Sectoriales Interempresas (2017). "Las primeras cápsulas de café biodegradables y compostables del mercado desembarcan en Expoquimia 2017" En: *Interempresas*. 20 de octubre de 2017. <<https://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/197060-primeras-capsulas-cafe-biodegradables-compostables-mercado-desembarcan-Expoquimia-2017.html>>

Carballo, I. E., y Vinocur, R. A. (2017). "Revisión epistemológica del gobierno corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial". *Responsabilidad Social Empresarial. Contexto*, num. 6, p. 43–56.

Ceccon, Brisa (2008). *El comercio justo en América Latina: perspectivas y desafíos*. Ciudad de México. Universidad Autónoma de México. Fecha de consulta: 15/04/2020. Disponible en: <<http://scifunam.fisica.unam.mx/mir/copit/SC0002ES/SC0002ES.pdf>>

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [Cecodes] (2019). "¿Qué son los negocios inclusivos?" En *Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible*. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<http://www.negociosinclusivoscolombia.org/site/negocios-inclusivos/que-son-los-negocios-inclusivos/>>

Certified B Corporation. (2012). "Guayaki Sustainable Rainforest Products. Certified B Corporation". En: *B Corporation*. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://bcorporation.net/directory/guayaki-sustainable-rainforest-products>>

Chase, R., Jacobs, R., y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministro*. 12ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Chirinos, C. (2011). "Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul". *Ingeniería Industrial*, num. 29, p. 171-179. Fecha de consulta: 7/06/2020. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind2011.n029.233>>

Confederación de la Producción y del Comercio [CPC], y Prohumana (2006). *Manual de Responsabilidad Social Empresarial para PYMES*. Santiago de Chile: CPC y Prohumana. Fecha de consulta: 16/12/2020. Disponible en: <[http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/04/Guia\\_RSE\\_NUEVA\\_prohumana.pdf](http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/04/Guia_RSE_NUEVA_prohumana.pdf)>

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Departamento de Agricultura de Estados Unidos [USDA] (2019). "Quarantine 56". En *Departamento de Agricultura de Estados Unidos*. Fecha de consulta: 7/05/2020. <[https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/q56/ct\\_quarantine\\_56](https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/q56/ct_quarantine_56)>

Departamento de Comercio de los Estados Unidos (2017). "North American Industry Classification System (NAICS) Frequently Asked Questions (FAQs)". En: *Oficina del Censo de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 7/04/2020.

- <<https://www.census.gov/eos/www/naics/faqs/faqs.html>>
- El Nuevo Herald (2018). "En nuestra opinión: No podemos seguir a la zaga en energía renovable". En: *El Nuevo Herald*. Editorial. 13 de julio de 2018. Fecha de consulta: 14/03/2020. <<https://www.elnuevoherald.com/opinion-es/en-nuestra-opinion/article214876115.html>>
- Euromonitor (2019). "Statistics Evolution". En *Euromonitor*. Fecha de consulta: 12/04/2020. <<https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/statisticsevolution/index>>
- Gestión (2018). "Estas son las tendencias en los envases de bebidas en Estados Unidos". En: *Gestión*. 16 de abril de 2018. <<https://gestion.pe/economia/son-tendencias-envases-bebidas-estados-unidos-231525-noticia/>>
- Guayakí (2019). "Global Impact Report". En: *Guayakí*. Fecha de consulta: 10/11/2020. Disponible en: <<https://guayaki.com/wp-content/uploads/2020/05/Guayak%C3%AD-Impact-Report-2019-Web.pdf>>
- Haigh, N., y Hoffman, A. J. (2012). "Hybrid organizations. The next chapter of sustainable business". *Organizational Dynamics*, 41(2), p. 126–134. Fecha de consulta: 11/07/2020. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>>
- Hax, Arnaldo, y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Madrid: Granica.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. Boston: Cengage Learning. Disponible en: <<https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075195353/cfi/0!/4/2@100:0.00>>
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing : diseño, implementación y control*. Bogotá: ECOE.
- Jagiello, A., Ray, D., Winter, D., y Mast, C. (2015). "All things organic conference". En: *Organic Trade Association*. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://ota.com/programs-and-events/all-things-organic-conference>>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., y Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. 11a ed. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Llosa, G. (2018). "Lo positivo y lo negativo de la reforma fiscal de los Estados Unidos". En: *Semana Económica*. 4 de julio de 2018. Fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://semanaeconomica.com/factoreconomico/2018/04/04/lo-positivo-y-lo-negativo-de-la-reforma-fiscal-de-los-estados-unidos/>>
- Magretta, Joan (2013). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Press Book.
- Márquez, P., Reficco Ezequiel, y Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado*

*con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.

Mintel (2018). *Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018*. Londres: Mintel. Fecha de consulta: 10/12/2019. Disponible en:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

Moreno, Guadalupe (2017). "¿Qué países forman parte del Acuerdo de París?". En: *World Economic Forum*. 2 de junio de 2017. Fecha de consulta: 18/03/2020. <<https://es.weforum.org/agenda/2017/06/que-paises-forman-parte-del-acuerdo-de-paris/>>

Navas, J., y Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa*. 2ª ed. Madrid: Civitas. Oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de los Estados Unidos [BEA]. (2019). "Industry data". En *Oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 15/06/2020.

<[https://apps.bea.gov/iTable/iTable.cfm?isuri=1&reqid=51&series=q&step=51&table\\_list=10](https://apps.bea.gov/iTable/iTable.cfm?isuri=1&reqid=51&series=q&step=51&table_list=10)>

Oficina del Censo de los Estados Unidos (2018). "U.S. and world population clock". En: *Oficina del Censo de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 12/11/2020.

<<https://www.census.gov/popclock/>>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Washington: Organización de las Naciones Unidas. Fecha de consulta: 12/07/2020. Disponible en:

<[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)>

Organización Mundial de la Salud [OMS] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2007). *Alimentos producidos orgánicamente*. 3ª ed. Roma: FAO y OMS. Fecha de consulta: 12/05/2020. Disponible en:

<<http://www.fao.org/3/a1385s/a1385s00.pdf>>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014). "Organic agriculture". En: *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<http://www.fao.org/organicag>>

Organización para para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], y Sodexo (2015). "Estados Unidos". En: *OECD Better Life Index*. Fecha de consulta: 18/05/2020. <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: Wiley.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Madrid: Continental.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina.

- Porter, M. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review América Latina*. Fecha de consulta: 15/04/2020. Disponible en: <[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Patria.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). "La creación de valor compartido". *Harvard Business Review América Latina*, 89, p. 3–18. Disponible en: <<http://www.pacificrubiales.com.co/juntosconstruyendo/wwwroot/pdf/SharedValueinSpanish.pdf>>
- Russo, M., y Crooke, M. (2015). "Oikos case writing competition 2016 corporate sustainability track". En: *Oikos International*. Fecha de consulta: 12/08/2020. <http://www.oikos-international.org/cases>
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Ginebra: Suiza. Fecha de consulta: 22/03/2020. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Servicio de Marketing Agrícola (2019). "Grades and standards: Organic standards". En: *Servicio de Marketing Agrícola*. Fecha de consulta: 5/05/2020. <<https://www.ams.usda.gov/print/grades-standards/organic-standards>>
- Sherman, H., Rowley, D. J., y Armandi, B. R. (2007). "Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management". *Business Strategy Series*, vol 8, num. 3, p. 162–171. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/17515630710684150>>
- Sinfield, J., McConnell, B., Calder, E., y Colson, S. (2012). "Oportunidades de crecimiento: Cómo descubrir nuevos modelos de negocio". *Massachusetts Institute of Technology*, 212, 11–22.
- Snell, S., Bohlander, G., y Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. 17a ed. Detroit: Cengage Learning Editores. Fecha de consulta: 17/11/2020. Disponible en: <<https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075265315/>>
- SNV y WBCSD (2010). *Negocios inclusivos: Creando valor en América Latina*. s/l: SNV y WBCSD. Fecha de consulta: 18/06/2020. Disponible en: <<https://www.wbcds.org/contentwbc/download/2897/36350>>
- Sponagle, Michelle (2019). "Plastic coffee pods: Good, bad or just plain ugly?". En: *Innovating Canada*. Fecha de consulta: 16/06/2020. <<https://www.innovatingcanada.ca/environment/plastic->

coffee-pods-good-bad-or-just-plain-ugly/>

Statista Research Department (2015). "Distribución porcentual del consumo de bebidas en Estados Unidos en 2015, por tipo". En: *Statista*. Fecha de consulta: 9/05/2020. <<https://es.statista.com/estadisticas/599351/consumo-de-bebidas-en-los-ee-uu-en--por-tipo/>>

Strauss, W. (2005). "Talking about their generations". En *Life Course*. Fecha de consulta: 12/10/2020. Disponible en: <[https://www.lifecourse.com/assets/files/article\\_pdfs/AASA-%20Strauss.pdf](https://www.lifecourse.com/assets/files/article_pdfs/AASA-%20Strauss.pdf)>

Telegraph (2019). "Glass vs plastic vs aluminium – What is the most sustainable choice?". En: *Tapp Water*. Fecha de consulta: 23/05/2020. <<https://tappwater.co/us/footprint-of-glass-vs-plastic-vs-aluminium-best-choice/>>

Thompson, A., Peterad, M., Gamble, J., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica*. 18ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.

Trompenaars, F., y Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models. How to Understand and Apply The World's Most Powerful Business Tools*. Oxford: Infinite Ideas.

Wehrich, H., y Koontz, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. 10ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.

## **Anexos**

Anexo 1. Análisis PESTEG

	Variable	Fuente	Actualidad y Tendencia	Impacto
Político y legal	Reducción del impuesto al ingreso familiar.	Llosa, 2018	Existe mayor capacidad de compra de las familias	O
	USDA brinda la regla final para revisar y reorganizar la regulación de frutas y vegetales. Simplifica la aprobación de nuevas importaciones.	USDA, 2019	Ingresos de nuevos competidores, para las bebidas orgánicas.	A
	Estados Unidos se retira del tratado de París. Las empresas no están reguladas para producir mayores emisiones de carbono.	BBC, 2017	Las empresas pueden generar productos de característica “orgánica” sin preocuparse en sus consecuencias ambientales. No hay regulación.	A
Económico	Crecimiento del PIB en el IIQ a 18.511,6 billones. El sector (comidas, bebidas y tabaco) representa 240,7 billones, un incremento de 2,6 billones con respecto al 2017.	BEA, 2019	Se ve una tendencia en crecimiento del consumo en el sector.	O
	Déficit en la cuenta corriente de Estados Unidos	BEA, 2019	Se podría buscar desacelerar las importaciones.	A
Sociocultural	Los productos orgánicos son aceptados y se desarrollan de forma creciente al paso de los años.	Jagiello <i>et al.</i> , 2015	El mercado está creciendo y hay mayores oportunidades de captarlo.	O
	Los usuarios que tienen mayor predisposición por el consumo de productos orgánicos son los <i>millennials</i> .	Jagiello <i>et al.</i> , 2015	Es un mercado que se encuentra en expansión, lo cual genera una sensación de permanencia durante el tiempo.	O
	Los consumidores no suelen saber la diferencia entre productos orgánicos y naturales.	Jagiello <i>et al.</i> , 2015	Las empresas se aprovechan de este desconocimiento para colocar productos que no satisfacen las necesidades que busca realmente el comprador.	A
	Los ciudadanos sienten satisfacción buena en relación con el estilo de vida.	OECD y Sodexo, 2015	Los consumidores tienden a tener altas expectativas sobre los productos.	O
Tecnológico	La tecnología, junto con la ciencia y la ingeniería de proceso, busca simplificar la forma de producir los alimentos.	Mintel, 2018	Se encontrará ingredientes y productos terminados modificados científicamente, bajo costo y accesibilidad a las a la personas,	A
	Agilidad en las compras a través de medio digitales en alianza con tiendas líderes de los Estados Unidos.	Mintel, 2018	Aplicativos de pedido y reposición de <i>stock</i> de los productos faltantes. Personalización de los aplicativos a medida del consumidor.	O
	Las redes sociales como elemento importante de atracción de consumidores.	Mintel, 2018	Las propiedades sensoriales de los productos atraen la atención de los usuarios de Instagram, Pinterest y redes sociales de relevancia en las generaciones.	O
Ecológico	Estados Unidos es miembro del Acuerdo del Clima.	Moreno, 2017	Estados Unidos se encuentra como miembro del Acuerdo del Clima hasta el 2020, aunque su política medioambiental (presidente Trump) no ha mostrado una clara preocupación por el medio ambiente.	A
	Uso de energías limpias (solar y eólica) y preocupación por la sostenibilidad de la vida en el planeta.	El Nuevo Herald, 2018	Existe una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente por parte de los estadounidenses. Esto sustentado por ser los Estados Unidos uno de los países más impactados por el cambio climático.	O
	La agricultura orgánica apoya a la sostenibilidad de los suelos, el agua, el aire y la biodiversidad.	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014	El menor uso de pesticidas químicos y biológicos disminuye con la producción de productos orgánicos. El consumo de productos orgánicos en Estados Unidos se ha incrementado.	O
Global	Estados Unidos es la primera potencia mundial.	Schwab, 2018	Estados Unidos es considerado líder en emprendimiento, solidez, sistema financiero y valoración del talento humano ( <i>Reporte de Competitividad Global 2018</i> )	O
	El uso de tecnología, en especial, los <i>smartphones</i> , han cambiado todo el concepto de información y conocimiento, todo esto en línea.	Schwab, 2018	El aumento en el uso de <i>smartphones</i> ha permitido que las personas posean, de manera más ágil, información en sus manos. Ello permite obtener un mayor conocimiento sobre los negocios y productos en los cuales presenten interés.	O
	La creciente tendencia en desarrollar negocios basados en la inclusión, la innovación y el comercio justo.	Ceccon, 2008	Estos nuevos conceptos en el mundo de los negocios se han desarrollado como consecuencia de una mayor preocupación por la competitividad a nivel global.	O
	Relaciones comerciales con proveedores internacionales (comercio justo)	Ceccon, 2008	Estos nuevos conceptos en el mundo de los negocios se han desarrollado como consecuencia de una mayor preocupación por la competitividad a nivel global.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Con la ayuda de esta herramienta, se ha enumerado una lista de oportunidades que favorecen a la organización y de las amenazas que hay que evitar. De esta forma, se identifican las principales variables del PESTEG, se cuantifican, y la empresa adopta medidas de respuesta ofensiva y defensiva.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Los productos orgánicos son aceptados y se desarrollan de forma creciente al paso de los años.	0,08	4	0,32
Los usuarios que tienen mayor predisposición por el consumo de productos orgánicos son los <i>millennials</i> .	0,06	4	0,24
La reducción del impuesto al ingreso familiar genera un potencial consumo.	0,06	3	0,18
Debido a la disminución de la tasa de referencia de Estados Unidos, los créditos son menos costosos.	0,07	2	0,14
Las redes sociales son un elemento importante de atracción de consumidores.	0,08	4	0,32
Existe una tendencia creciente a desarrollar negocios basados en la inclusión, innovación y comercio justo.	0,05	4	0,20
El uso de tecnología, en especial los <i>smartphones</i> , han cambiado todo el concepto de información y conocimiento, todo esto en línea.	0,07	4	0,28
Se cuenta con agilidad en las compras a través de medio digitales en alianza con tiendas líderes de los Estados Unidos.	0,07	2	0,14
Los ciudadanos sienten satisfacción en relación con el estilo de vida.	0,04	4	0,16
Se utilizan energías limpias (solar y eólica) y se expresa preocupación por la sostenibilidad de la vida en el planeta.	0,07	4	0,28
La agricultura orgánica apoya a la sostenibilidad de los suelos, el agua, el aire y la biodiversidad.	0,05	4	0,20
Estados Unidos es la primera potencia mundial	0,04	2	0,08
<b>Amenazas</b>			
Los consumidores no suelen saber la diferencia entre productos orgánicos y naturales.	0,09	3	0,27
La tecnología, junto con la ciencia y la ingeniería de proceso, busca industrializar la forma de producir los alimentos.	0,07	2	0,14
Estados Unidos se retira del Tratado de París y las empresas no estarían reguladas en la producción de emisiones de carbono.	0,05	2	0,10
Estados Unidos deja de ser miembro del Acuerdo del Clima.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	1,00		3,15

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El resultado obtenido es 3,15. De acuerdo con el análisis, la empresa utiliza muy bien las oportunidades y minimiza las amenazas de forma adecuada. Esto se traduce a que las estrategias están bien orientadas a aprovechar las oportunidades y las amenazas; sin embargo, se considera que hay un espacio para seguir trabajando en las amenazas para favorecer el desempeño de la empresa.

### Anexo 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz permite enumerar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, a fin de evaluarlas e identificar la relación existente entre ellas (David 2008).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Su estructura organizacional es cooperativa, colaborativa y democrática.	0,06	3	0,18
Su clima laboral se basa en los valores de la empresa: justicia, igualdad, diversidad e inclusión.	0,07	4	0,28
La tecnología se aplica para enriquecer el producto y reducir la huella de carbono.	0,08	3	0,24
Cuenta con proveedores elegidos cuidadosamente por sus altos estándares para obtener un producto adecuado con la propuesta de valor y con los cuales promueve el trato justo.	0,09	4	0,36
Se adapta muy bien a los medio tecnológicos y está presente en las redes sociales, promoviendo el ambiente de comunidad con sus clientes.	0,09	4	0,36
La marca es reconocida como socialmente responsable, y es respaldada por diversas certificaciones que la acreditan, como B-Corp, Fair Trade, Fair for Life, entre otras.	0,10	4	0,4
Es una empresa que genera valor económico (ingresos), según el reporte de las ventas anuales.	0,10	3	0,3
<b>Debilidades</b>			
Existe un bajo poder de negociación con las comunidades proveedoras que cultivan yerba mate orgánica.	0,08	2	0,16
El empaquetado es manual, por lo que se invierte más tiempo y podría haber una exposición sanitaria.	0,03	2	0,06
Los envases de Guayakí generan huella de carbono y, si crece la producción, la huella aumenta.	0,10	1	0,1
Los sueldos de los colaboradores no son competitivos en comparación con los del mercado.	0,08	2	0,16
La cantidad producida depende mucho de la disponibilidad de materia prima.	0,07	1	0,07
El precio del producto es alto en comparación con la competencia y está enfocado a un nicho.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.


El resultado obtenido es 2,77. Esta cifra significa que la posición interna es fuerte. Tanto las fortalezas como las debilidades son factores controlables, y deben ser manejadas por la gerencia a fin de minimizar aún más las debilidades y convertirlas en grandes estrategias.

#### Anexo 4. Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• F1: Promueve el trato justo con sus proveedores, que son principalmente las comunidades que cultivan la yerba mate en Sudamérica (comercio justo).</li><li>• F2: Es una empresa que es reconocida por preocuparse por el cuidado del medio ambiente contribuyendo a la disminución de la huella de carbono.</li><li>• F3: Mantiene una estrecha relación con sus clientes mediante redes sociales promoviendo una vida saludable.</li><li>• F4: Marca reconocida como empresa socialmente responsable, y respaldada por diversas certificaciones que la acreditan, como B-corp, Fair Trade, Fair for life, etc.</li><li>• F5: Es una empresa que genera valor económico (ingresos), según el reporte de las ventas anuales.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O1: Los productos orgánicos se adaptan para explorar nuevos mercados.</li><li>• O2: Se observa un creciente mercado interesado en consumir productos orgánicos a fin de cuidar la salud.</li><li>• O3: Existe una tendencia global por el cuidado del medio ambiente.</li><li>• O4: Las tecnologías posibilitan difundir la marca, agilizar procesos, mostrar los beneficios del producto y venderlos en diversos mercados.</li><li>• O5: Existe mayor poder adquisitivo del mercado estadounidense.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• D1: Existe bajo poder de negociación con las comunidades proveedoras que cultivan yerba mate orgánica.</li><li>• D2: Los envases de Guayakí generan huella de carbono y se incrementa a medida que crece la producción.</li><li>• D3: El precio es alto en comparación con los productos de los competidores (bebidas energizantes naturales y no naturales).</li><li>• D4: Los sueldos de los colaboradores no son competitivos con los del mercado.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A1: Nuevos competidores que podrían negociar con los proveedores actuales de Guayakí para ofrecer productos similares están ingresando.</li><li>• A2: Es posible que los proveedores no cumplan con las condiciones de comercio justo de Guayakí.</li><li>• A3: Existen riesgos en la calidad de la materia prima (yerba mate) a consecuencia del cambio climático.</li><li>• A4: Existe escasez de proveedores que cultivan yerba mate orgánica.</li><li>• A5: Se presenta una crisis económica que afectaría el consumo de productos orgánicos (productos elásticos).</li><li>• A6: Los consumidores no suelen saber la diferencia entre productos orgánicos y naturales.</li></ul>



























Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 5. FODA Cruzado

		FODA CRUZADO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>F1: Promueve el trato justo con sus proveedores, que son principalmente las comunidades que cultivan la yerba mate en Sudamérica (comercio justo).</li> <li>F2: Es una empresa que es reconocida por preocuparse por el cuidado del medio ambiente contribuyendo a la disminución de la huella de carbono.</li> <li>F3: Mantiene una estrecha relación con sus clientes mediante redes sociales promoviendo una vida saludable.</li> <li>F4: Es una marca reconocida como empresa socialmente responsable, y respaldada por diversas certificaciones que la acreditan, como B-corp, Fair Trade, Fair for Life, entre otras.</li> <li>F5: Es una empresa que genera valor económico (ingresos), según el reporte de las ventas anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D1: Existe bajo poder de negociación con las comunidades proveedoras que cultivan yerba mate orgánica.</li> <li>D2: Los envases de Guayakí generan huella de carbono y se incrementa a medida que crece la producción.</li> <li>D3: El precio es alto en comparación con los productos de los competidores (bebidas energizantes naturales y no naturales).</li> <li>D4: Los sueldos de los colaboradores no son competitivos con los del mercado.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>O1: Los productos orgánicos se adaptan para explorar nuevos mercados.</li> <li>O2: Se observa un creciente mercado interesado en consumir productos orgánicos a fin de cuidar la salud.</li> <li>O3: Existe una tendencia global por el cuidado del medio ambiente.</li> <li>O4: Las tecnologías posibilitan difundir la marca, agilizar procesos, mostrar los beneficios del producto y venderlos en diversos mercados.</li> <li>O5: Existe mayor poder adquisitivo del mercado estadounidense.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO1: Aprovechar la tendencia global del consumidor de adquirir productos de empresas certificadas como socialmente responsables para fidelizarlos e incrementar el número de clientes, consiguiendo beneficiar también al productor y medioambiente (O1, O3, F1, F4, F2).</li> <li>FO2: Potenciar la relación con los consumidores y potenciales consumidores (interesados en el consumo de productos orgánicos) mediante las redes sociales, brindándoles más información sobre la calidad y beneficios de los productos (O2, F3, F1).</li> <li>FO3: Gestionar adecuadamente las tecnologías de la información (CRM, ERP, <i>Business Intelligence</i>), y redes sociales a fin de controlar y administrar correctamente los costos relacionados a los ingresos e identificar las preferencias de los actuales y/o potenciales consumidores (O4, F5, F3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DO1: Posicionar al producto en la mente del consumidor para sustentar que una mejor calidad del producto involucra un mayor precio de venta (<i>producto premium, win to win</i>) (O1, O2, D3, D1).</li> <li>DO2: Incentivar el consumo de los productos secos (hojas sueltas, 50 % ventas) además de establecer la mejora continua e incluir cambios en los envases del producto y/o lanzar campañas de reciclaje de las botellas de vidrio y latas de aluminio, así como iniciar los contactos con proveedores de envases biodegradables. (O3, O4, D2).</li> </ul>
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>A1: Nuevos competidores que podrían negociar con los proveedores actuales de Guayakí para ofrecer productos similares han ingresado.</li> <li>A2: Los proveedores pueden no cumplir con las condiciones de comercio justo de Guayakí.</li> <li>A3: Existen riesgos en la calidad de la materia prima (yerba mate) a consecuencia del cambio climático.</li> <li>A4: Existe escasez de proveedores que cultivan yerba mate orgánica.</li> <li>A5: Se produce una crisis económica que afectaría el consumo de productos orgánicos (productos elásticos).</li> <li>A6: Los consumidores no suelen saber la diferencia entre productos orgánicos y naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FA1: Fortalecer la estrecha relación con los productores y clientes destacando la calidad y el valor que ofrecen los productos, así como reforzar la importancia del comercio justo con los productores, lo que permitirá que los competidores no puedan atraerlos con incentivos económicos (A1, F1, F3).</li> <li>FA2: Mantener el crecimiento en ventas y cumplir con la propuesta de valor con credibilidad y generando confianza a través de los reconocimientos y certificaciones renovadas, a fin de consolidar la relación con los proveedores (<i>win to win</i>) (A2, F1, F4, F5).</li> <li>FA3: Concientizar al cliente haciéndolo parte de la propuesta de valor de Guayakí con el fin de mitigar el impacto ante una crisis económica, resaltando que más allá de una bebida energizante y orgánico saludable, se reforesta la selva amazónica y se ofrece un trato digno a los productores (A5, A6, F1, F2, F3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DA1: Fortalecer la relación con los productores mediante la conformación de clúster a fin de permitir mejorar la productividad y atraer a nuevos productores mediante asesorías, capacitaciones, mejora de infraestructura de las comunidades y carreteras, etc. (A1, A4, D1).</li> <li>DA2: Fortalecer el posicionamiento de la marca como parte de un estilo de vida de bienestar y energía, y una opción a las bebidas energéticas no naturales y al agua (A5, D3, D4)</li> </ul>

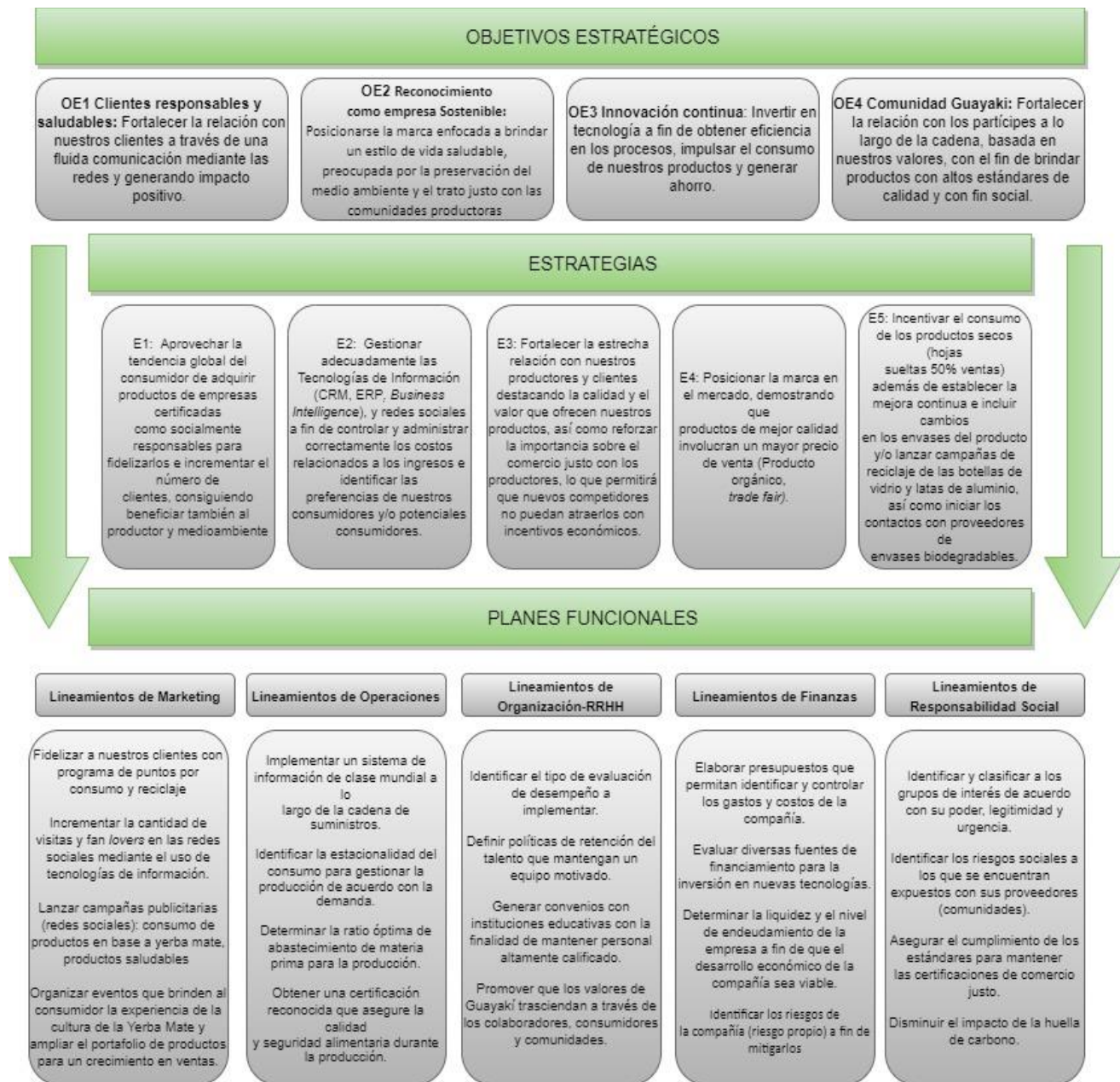
Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 6. Matriz de alineamiento

Estrategia	OE1 Clientes responsables y saludables	OE2 Reconocimiento como empresa Sostenible	OE3 Innovación Continua	OE4 Comunidad Guayaki	Valoración
Aprovechar la tendencia global del consumidor de adquirir productos de empresas certificadas como socialmente responsables para fidelizarlos e incrementar el número de clientes, consiguiendo beneficiar también al productor y medioambiente (O1, O3, F1, F4, F2).					3
Potenciar la relación con los consumidores y potenciales consumidores (interesados en el consumo de productos orgánicos) mediante las redes sociales, brindándoles más información sobre la calidad y beneficios de los productos (O2, F3, F1).					2
Gestionar adecuadamente las tecnologías de Información (CRM, ERP, <i>Business Intelligence</i> ), y redes sociales a fin de controlar y administrar correctamente los costos relacionados a los ingresos e identificar las preferencias de los consumidores y/o potenciales consumidores (O4, F5, F3).					3
Fortalecer la estrecha relación con los productores y clientes destacando la calidad y el valor que ofrecen los productos, así como reforzar la importancia sobre el comercio justo con los productores, lo que permitirá que nuevos competidores no puedan atraerlos con incentivos económicos (A1, F1, F3).					3
Mantener el crecimiento en ventas y cumplir con la propuesta de valor con credibilidad y generando confianza a través de los reconocimientos y certificaciones renovadas, a fin de consolidar la relación con los proveedores ( <i>win to win</i> ) (A2, F1, F4, F5).					2
Concientizar al cliente haciéndolo parte de la propuesta de valor de Guayaki con el fin de mitigar el impacto ante una crisis económica, resaltando que, más allá de una bebida energizante y saludable, se reforesta la selva amazónica y se ofrece un trato digno a los productores (A5, F1, F3).					2
Posicionar al producto en la mente del consumidor para sustentar que una mejor calidad del producto involucra un mayor precio de venta ( <i>producto premium, win to win</i> ) (O1, O2, D3, D1)					3
Incentivar el consumo de los productos secos (hojas sueltas, 50 % de las ventas) establecer la mejora continua e incluir cambios en los envases del producto y/o lanzar campañas de reciclaje de las botellas de vidrio y latas de aluminio, así como iniciar los contactos con proveedores de envases biodegradables. (O3, O4, D2).					4
Fortalecer la relación con los productores mediante la conformación de clúster a fin de permitir mejorar la productividad y atraer a nuevos productores mediante asesorías, capacitaciones, mejora de infraestructura de las comunidades y carreteras, etc (A1, A4, D1).					2
Fortalecer el posicionamiento de la marca como parte de un estilo de vida de bienestar y energía, y una opción alternativa a las bebidas energéticas no naturales y al agua (A5, D3, D4)					2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 7. Objetivos, estrategias y planes funcionales



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 8. Análisis de la huella de carbono de las cápsulas compostables vs. plástico

- **Cápsulas de café de plástico**

**Las cápsulas de café de plástico y aluminio tienen un impacto medioambiental.**

Las cápsulas de aluminio y plástico requieren una gran cantidad de energía de fabricar, especialmente en comparación con las cápsulas compostables certificadas diseñadas para descomponerse en el compostaje municipal.

**Los recicladores probablemente no quieren sus cápsulas de café de plástico.**

El profesor Lakhani dice que muy pocas operaciones de reciclaje quieren monodosis de café de plástico, sin importar lo que diga la etiqueta de un paquete, e incluso si sigue todos los pasos del paquete. Las instalaciones a menudo no tienen la capacidad de reciclar cápsulas de plástico porque son demasiado livianas para la clasificación automatizada. Por lo general, se rechazan y se envían a vertederos.

**Una vez utilizadas, las cápsulas de café compostables son una mejor opción en comparación con las de plástico.**

El profesor Lakhani estima que más del 70% de todos los hogares canadienses tienen acceso a algún tipo de recolección municipal de residuos de alimentos o programa Green Bin. Las cápsulas de café compostables certificadas se han diseñado para descomponerse en esos procesos, lo que ayuda a crear un abono que es bueno para el suelo.

**Se están haciendo preguntas sobre los productos químicos en las cápsulas de café de plástico.**

Las cápsulas de café de plástico tradicionales están hechas de poliestireno o polipropileno, pueden tener aditivos de etileno-vinilo y pueden reforzarse con talco para ayudar a mantener su forma bajo la presión del agua hirviendo. Se ha descubierto que algunas cápsulas de plástico contienen bisfenol F (BPF) y bisfenol S (BPS), dos sustancias químicas conocidas por ser disruptores endocrinos relacionados con desequilibrios hormonales, aumento de peso y problemas de fertilidad. Incluso las vainas tradicionales marcadas como "sin BPA" dieron positivo en la actividad estrogénica según un estudio de 2011 de Environmental Health Perspectives.

**Los canadienses quieren ayudar a nuestro medio ambiente cortando los envases de plástico de un solo uso.**

Los canadienses están unidos en esto. Según una encuesta reciente, el 94% de los canadienses dijeron que estaban motivados personalmente para hacer cambios en torno al uso del plástico. Los residentes de Nueva Escocia y Quebec fueron los más entusiastas por modificar su comportamiento para la salud del medio ambiente.

Fuente y elaboración: Sponagle, 2019.

- **Comparación de cápsulas compostables vs plásticas**



### BEYOND PLASTIC™

PLANT BASED VS TRADITIONAL PLASTICS

✓	No Need to Separate	✗
✓	Polypropylene & Vinyl Free	✗
✓	Coffee Not Brewed in Traditional Plastic	✗
✓	Certified Compostable*	✗
✓	Solution for Traditional Single-Use Plastic	✗

**100% Compostable Coffee Pod**



\*Commercial Facilities, Check Locally

\*Para información de seguridad, consulte el sitio web de BPI. Para la información sobre los productos que se reciclan, consulte el sitio web de BPI.



**Traditional Plastic Coffee Pod**

Fuente y elaboración: Sponagle, 2019.

## Anexo 9. Análisis de la huella de carbono del vidrio, el plástico y el cartón



### Carbon footprint of glass vs plastic vs carton vs aluminium

This table summarises different estimates (high, medium and low) of the carbon footprint of each material:

1.5 liter (50 oz)	Glass bottle (single use)	Glass bottle (refilled 30x)	Single use plastic	Carton (e.g. Tetrapak)	Aluminium can (4x 355ml)
High	503g	–	633g	60g	1604g
Medium	323g	24g	250g	32g	488g
Low	265g	–	44g	18g	259g

Sources: What is the carbon footprint of bottled water and Tetra Pak.

### Recycling of bottled beverage materials incl glass, plastic

This is where it gets more complicated but let's start with a summary table.

	Glass bottle	Single use plastic	Carton	Aluminium can
Carbon Footprint reduction	26.5-40%*	30%	No data available	96%
How many times?	Infinite for brown color	About 1-2 times and then downcycled	Paper can be reused 4-5 times	Infinite
% recovered for recycling	80%	9.5%	No data available	45%

Fuente y elaboración: Telegraph, 2019.

## Anexo 10. Extensión de línea de productos

- **Nueva línea de productos de Guayakí – Cápsulas biodegradables**

Estas cápsulas biodegradables y compostables del mercado fueron presentadas por BASF España (expertos en plástico), y son las primeras fabricadas para ser compatibles con cafeteras Nespresso de uso doméstico. BASF ha sido, desde hace más de quince años, una de las empresas pioneras en la introducción de plásticos biodegradables y de base biológica.



Nuevas cápsulas.

Fuente y elaboración: Canales Sectoriales Interempresas, 2017.

- **Nueva línea de productos de Guayakí – Presentación cápsulas**



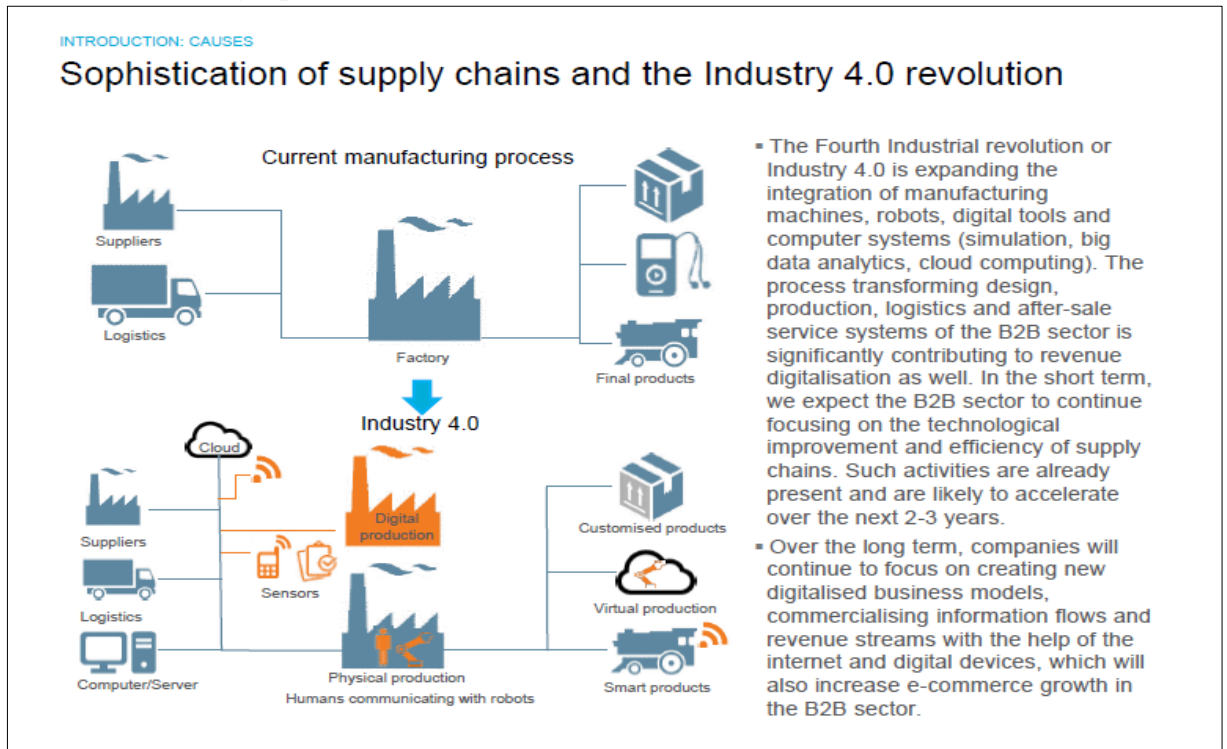
Fuente: Elaboración propia, basada en Amazon, 2019a.

- Nueva línea de productos de Guayakí – instantáneos



Fuente: Elaboración propia, basada en Amazon, 2019b.

### Anexo 11. Tecnología para la cadena de suministro



Fuente: Euromonitor, 2019.

## Anexo 12. Indicadores de sostenibilidad

En este anexo, se presentan indicadores que sustentan la viabilidad del plan estratégico Guayakí 2020 -2022, tomando en cuenta los tres pilares de la sostenibilidad: económico, social y ambiental.

Pilar	Indicador	Resultado
Económico	EBITDA	USD 94.709.331,00
	VAN	USD 190.095.072,00
	ROS	57,90 %
Social	Cantidad de nuevos proveedores sostenibles.	2
	Nivelación de sueldos	USD 361.862,00
	Cantidad de nuevos trabajadores	5
	Capacitación de proveedores para cumplimiento de normas.	210.000
Ambiental	Disminución de huella de carbono.	326 toneladas de CO <sub>2</sub> que se dejaron de emitir
	Cantidad de materiales reciclados.	Latas: 6.956.325
		Botellas: 12.882.258

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 13. Conceptos básicos para el caso Guayakí

### 1. Productos orgánicos

Son aquellos productos que han sido producidos durante toda su etapa sin la utilización de pesticidas químicos y/o sintéticos, respetando su ciclo de producción natural, sin efecto de degradación de la tierra y contribuyendo a la biodiversidad.

*Producto orgánico* es un término de etiquetado que indica si un alimento o producto agrícola ha sido producido a través de métodos aprobados (Servicio de Marketing Agrícola 2019). La importación de productos orgánicos en Estados Unidos se encuentra regulada por diversas entidades como la Administración de Alimentos y Medicinas (FDA), el Departamento de Agricultura (USDA), la Agencia de Protección Medioambiental (EPA), la Comisión Federal de Comercio (FTC) y el Departamento de Tesorería (USTREAS). El USDA es el que aprueba la certificación orgánica.

Para la importación de productos orgánicos, en los Estados Unidos se requiere contar con certificación fitosanitaria emitida por el país exportador; cumplir con normas de tolerancia en el uso de plaguicidas, fungicidas, herbicidas u otros contaminantes durante su producción; y la aprobación y autorización definitiva del proceso de importación (cumplir con toda la formalidad documentaria ante la aduana estadounidense).

## **2. Responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial es el compromiso, el comportamiento ético y las acciones que asume una organización al concientizar el impacto de sus actividades en la sociedad, tomando en cuenta a sus grupos de interés, el cumplimiento de normas internacionales de conductas, el cuidado y protección del medio ambiente, y la aplicación de prácticas justas. La responsabilidad social empresarial es una responsabilidad moral o ética, que se concreta en unos deberes u obligaciones en relación con las acciones, conductas o políticas que la empresa debe llevar a cabo (Argandoña 2017).

## **3. Negocio inclusivo**

Son aquellos negocios enfocados en mejorar las condiciones de vida de los más pobres, mediante la integración de estos a la generación de valor de una organización, en los cuales ambos salen beneficiados. Los negocios inclusivos son una iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, de mutuo beneficio para el sector empresarial y las comunidades de bajos ingresos que mejora su calidad de vida y garantiza la sostenibilidad del negocio (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible 2019).

## **4. Sostenibilidad en los negocios**

Este concepto está relacionado a la creación de valor de una organización con base en tres pilares: económico, ambiental y social. La sostenibilidad busca reducir el impacto de las actividades del negocio durante todo su ciclo de vida.

La sostenibilidad en los negocios se presenta sobre todo en las diversas actividades realizadas por una compañía: comercial, cadenas de suministros, recursos humanos y financiera. Según Trompenaars y Coebergh (2014), «para los seres humanos, la sostenibilidad es el mantenimiento a largo plazo del bienestar, que tiene dimensiones ambientales, económicas y sociales, y abarca el concepto de administración y gestión responsable de los recursos».

## **5. Negocios híbridos**

Los negocios híbridos son un modelo de negocio en los cuales las organizaciones combinan objetivos tanto económicos como sociales. Las organizaciones híbridas están cambiando la noción de lo que es una corporación y lo que hace, ya que sus objetivos están orientados tanto al mercado como a la misión. Ellos no sólo se esfuerzan por la rentabilidad, sino también por abordar algunos de los problemas más apremiantes de la humanidad, incorporando en sus actividades este modelo de negocio (Haigh y Hoffman 2012).

## **6. Comercio justo**

El comercio justo es la manera en que las empresas realizan sus actividades valorando su relación con los productores, mediante buenas condiciones de trabajo, conservación del medio ambiente y respeto por los derechos de las comunidades indígenas. La particularidad del comercio justo es que privilegia a los pequeños productores e incluye un enfoque sustentable y responsable del medio ambiente, así como calidad en los productos (Haigh y Hoffman 2012).

## **Nota biográfica**

### **Rocío del Carmen Gastelú Jiménez**

Nació en Lima, el 15 de julio de 1980. Contadora pública colegiada, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con amplio conocimiento y un posgrado en Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad de Lima, una especialización en Gestión Tributaria en ESAN, un diplomado en Seguros Generales y Seguros de Vida en la Universidad del Pacífico, entre otros. Con más de quince años de experiencia en contabilidad y gestión financiera en compañías de diversos sectores como telecomunicaciones, turismo, juegos de azar, seguros y salud. Actualmente se desempeña como contadora general en Sanna – Clínica San Borja.

### **Lindsay Lucia Rauch Sánchez**

Nació en Lima, el 13 de noviembre de 1984. Bachiller en Administración de Turismo de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tiene más de diez años de experiencia en banca local. Los últimos seis años se ha desarrollado en el área de *wealth management* (gestión de patrimonios) focalizándose en la parte comercial de importantes bancos de inversión. Actualmente, es analista comercial de Inteligo Bank.

### **Carmen Elisa Taboada Chávez**

Nació en Lima, el 9 de octubre de 1974. Ingeniera informática titulada, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en Habilidades Gerenciales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC y un diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con veinte años de experiencia en temas relacionados con tecnologías de información en el sector privado en banca y telecomunicaciones. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de desarrollo de *software* en Mibanco S. A.