



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO

“NUTRI-FRUIT”:

PLAN ADMINISTRATIVO

Elaborado por:

BARREZUETA BARREZUETA JULEXY ELIZABETH

Tutoría por: Erika Taranto

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

Agosto, 2022

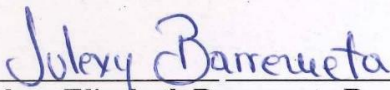
**CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE
TITULACIÓN**

Yo, **Julexy Elizabeth Barrezueta Barrezueta** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación "**Modelo de Negocio NUTRI-FRUIT: Gerencia Administrativa**" el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio "NUTRI-FRUIT".
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes:

- **YENNIFER PAOLA APOLINARIO BENITES**
- **MGUEL ANGEL SÁNCHEZ AGUIRRE**
- **JENIFFER ELIZABETH ZÚÑIGA MASABANDA**
- **TATIANA JAZMIN PEÑA TABARES**

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.


Julexy Elizabeth Barrezueta Barrezueta

0942384975

Declaro que:

Yo, **Julexy Elizabeth Barrezueta Barrezueta** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación "**Modelo de Negocio NUTRI-FRUIT: Gerencia Administrativa** de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Julexy Elizabeth Barrezueta Barrezueta

0942384975

1. Resumen Ejecutivo

El modelo de negocio de Nutri-fruit, nace con la finalidad brindar a la sociedad la preparación de batidos adaptados a distintos perfiles o necesidad del cliente dependiendo de su estilo de vida, con la asesoría de una nutricionista y comercializado a través de un food truck en la ciudad de Guayaquil. Este negocio de alimentación sana responde a la falta de tiempo de las personas activas que trabajan o estudian, lo que los lleva a consumir cualquier tipo de alimento poco saludable en la calle generando como resultado sobrepeso, diabetes y otros problemas de salud. Se realizó el análisis de las 5 C's de marketing, partiendo del estudio del contexto mediante el análisis PEST que permite determinar el entorno político, legal, económico, social y tecnológico del Ecuador, identificando las barreras o ventajas que se podrían presentar al modelo de negocio nutri-fruit. Adicionalmente mediante el FODA se examinaron internamente las fortalezas, evaluando las amenazas y debilidades en las que se deberá trabajar y mejorar, y de manera externa las oportunidades que debemos de aprovechar como negocio.

Para el estudio de la competencia se empleó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, identificando que existe un gran nivel de competencia y una demanda de producto sustituto muy elevada; que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido que la materia prima, las frutas, son producidas en el Ecuador con un gran número de proveedores, y por último, identificamos que el poder de negociación de los cliente es alto debido que existe un aumento de la competencia en forma de diferentes tipo de bebida en el sector guayaquileño. Para determinar la aceptación de nutri-fruit en el mercado, se utilizaron varias técnicas de investigación: entrevista a profundidad, grupo focales, encuesta, las cuales nos permitieron conocer mejor nuestro mercado y conocer los insights, necesidades para tomar una decisión sobre el producto que vamos a ofrecer y mejorar nuestro servicio para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Con la información obtenida de la investigación de mercado, se desarrolló el Plan de Marketing con sus 4P de marketing para realizar el mix de la estrategia a utilizar en la comercialización y los medios de comunicación que vamos emplear, para dar a conocer nuestro producto a los consumidores.

En el estudio administrativo presentamos nuestra misión, visión y valores de la empresa. El organigrama está compuesto por un Gerente General, asesoría nutricionista externa, contador, personal y adquisición de materia prima. Todos los cargos mencionados poseen una propuesta de indicadores de gestión para asegurar el cumplimiento de sus

funciones acorde a lo que el modelo de negocio requiere y finalmente como parte de la estrategia de responsabilidad social empresarial, se realizarán campañas nutricionales en centros educativos, gimnasios, centro de salud, espacios públicos.

También se consideraron aspectos operacionales para garantizar un mayor nivel de eficiencia en cuanto a los recursos y el tiempo de preparación del producto, determinando la capacidad productiva del negocio y los estándares de calidad en el servicio y en el producto que ofrecemos a los clientes.

Con el fin de conocer la viabilidad de la implementación del negocio de bebidas en un food truck se realizaron los estudios correspondientes: análisis de mercado, análisis del producto, los aspectos relacionados a la producción y análisis financiero. Mediante un estudio descriptivo se determinó la viabilidad del mercado; el análisis del producto se concluyó respecto a la definición de los aspectos técnicos para su producción; y, por último, para el aspecto financiero se analizó el comportamiento contable del negocio proyectado a 5 años.

Se elaboró la proyección financiera del negocio en donde se consideró el funcionamiento, inversión, mantenimiento y utilidades que incurren en la creación y puesta en marcha del negocio. Teniendo en cuenta lo anterior, las proyecciones realizadas determinaron que si es viable la creación del negocio para la producción de batidos de frutas 100% sin procesar. La creación del negocio será posible gracias a la alianza con los proveedores de materia prima, los precios que se van a manejar y los canales por los cuales el negocio se va a promocionar.

Con todos estos antecedentes se logrará establecer un VAN de \$63,383.58 y un TIR de 70% los cuales representan viabilidad para el negocio y con la obtención de la recuperación de la inversión inicial durante los primeros 5 años.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de alumnos de la Universidad Casa Grande, de la modalidad profesionalizantes Miguel Sánchez Aguirre, Jeniffer Elizabeth Zúñiga, Julexy Barrezueta Barrezueta, Tatiana Peña Tabares Yennifer Apolinario Benites y explica el Plan de Negocios del Proyecto denominado "Nutri-fruit"; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

2. Palabras Clave

Alimentación sana, jugos, batidos, food truck, nutrición, estilo de vida, modelo de negocio.

3. Consideraciones Éticas

El proceso investigativo para la elaboración del modelo de negocio "Nutri-fruit" desde un comienzo ha pasado por un proceso de investigación y observación, se procedió en el desarrollo de batidos nutritivos y saludables, según el estilo de vida o necesidad del consumidor. Dentro del plan de negocios "Nutri-fruit" fue realizado por los estudiantes de la Universidad Casa Grande, manteniendo la parte ética asumiendo la responsabilidad y compromiso de cada integrante al proyecto, dentro del modelo de negocio podemos encontrar evidencias y argumentos de otros autores, para dar crédito y validez a lo investigado, cabe mencionar que la idea surgió debido a la falta de tiempo para el cuidado personal de la salud y la alimentación, le dedicamos tanto tiempo al trabajo o al estudio que terminamos consumiendo cualquier tipo de alimento rápido y poco saludable.

Índice General

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Palabras Clave	6
3. Consideraciones Éticas	6
4. Antecedentes y Justificación.....	9
4.1 Problemática	9
4.2 Modelo de Negocio	10
4.3 Objetivo General y Específicos del Proyecto	11
4.3.1 <i>Objetivo General</i>	11
4.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
4.4. Descripción de la empresa	11
4.4.1 <i>Misión</i>	11
4.4.2 <i>Visión</i>	11
4.4.3 <i>Valores</i>	12
4.4.5 <i>Organigrama de la Empresa</i>	12
4.4.6 <i>Descripción de cargos</i>	13
4.4.7 <i>Política Salarial</i>	18
4.4.8 <i>Indicadores Claves de Gestión (KPI´s)</i>	22
4.4.9 <i>Fijación de principales KPI´s del negocio</i>	23
4.4.10 <i>Indicadores del negocio</i>	24
4.4.11 <i>Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial</i>	24

5. Conclusión General	26
6. Recomendación.....	27
7. Conclusión.....	28
8. Recomendaciones	28
Referencias Bibliográficas	29

Índice de tablas

Tabla 1 Cargos – Administrador	13
Tabla 2 Cargo - Asesoría Nutricionista Externa	15
Tabla 3 Cargo - Facturación	16
Tabla 4 Cargo - Atención al Cliente	17
Tabla 5 Salario.....	18
Tabla 6 Factores de cumplimiento del personal	21
Tabla 7 Indicadores del negocio	24

4. Antecedentes y Justificación

4.1 Problemática

Desde antes de la pandemia la sociedad llevaba una vida alimenticia inadecuada. Una de las consecuencias de vivir en un mundo globalizado y competitivo es la falta de tiempo para el cuidado personal de la salud y la alimentación, le dedicamos tanto tiempo al trabajo o al estudio que terminamos consumiendo cualquier tipo de alimento rápido y poco saludable, generando como resultado sobrepeso, diabetes y otros problemas de salud. Uno de los consumos perjudiciales son las bebidas procesadas con altos niveles de azúcar, algunas elaboradas y vendidas en ciertos negocios, los cuales pueden ser formales o informales, donde las mayorías de esto tipo de negocio no da ninguna garantía, calidad y no cuenta con registros sanitarios que exige la ley.

La pandemia del COVID-19 en el año 2020 generó varias incidencias en la dieta de las personas debido a la interrupción de los servicios de salud y nutrición, a las pérdidas de los ingresos y empleos, las perturbaciones en las cadenas de suministro de alimentos locales, y por el distanciamiento social y la cuarentena. Las políticas de cuarentena se mostraron eficaces en el control de la enfermedad COVID-1, sin embargo, llevó a un cambio en los hábitos no solo alimentarios, sino que también se ha aumentado las horas de sueño y disminuido las horas de actividad física, lo cual ha generado un incremento en el riesgo de sobrepeso y obesidad.

Durante la crisis de COVID-19, también se produjo un aumento del consumo de bebidas azucaradas (35%), snacks y dulces (32%), y comida rápida y productos precocinados (29%); y una disminución del consumo de frutas y verduras (33%) y agua (12%). (Karimen León & Juan Pablo Arguello, s/f)

“El consumo de azúcares libres, incluidas las bebidas azucaradas, es uno de los principales factores del incremento global de personas que sufren obesidad y diabetes”, indicó Douglas Bettcher, director de Prevención de Enfermedades no Infecciosas de la OMS. (Dr. Antoni Steve, s/f)

Según el Programa Mundial de Alimentos (WFP por sus siglas en inglés), la situación nutricional en la región empeorará a causa de la pandemia, al mismo tiempo, existen evidencias de que la venta de aperitivos y alimentos no perecibles está creciendo rápidamente, a expensas de los alimentos frescos, como las verduras y las

frutas, y los alimentos ricos en proteínas, como las legumbres, el pescado y la carne. Según informes, los productores de comida chatarra ven la crisis como una oportunidad para ampliar su cuota de mercado.

Por otro lado, la tendencia en el consumo de bebidas en el Ecuador es principalmente de bebidas azucaradas y gaseosas, de hecho según estudios realizados por especialistas indican que antes de la pandemia los ecuatorianos consideraban de escasa prioridad realizar ejercicios físicos, con el confinamiento social recomendado a nivel mundial por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y por el gobierno, la situación empeoró y aún más con la poca accesibilidad a los parques, gimnasios por el compromiso de quedarse en casa la mala alimentación a causa de la pandemia fue contribuyen a agravar el problema, según un estudio de Dichter & Neira, empresa de investigación de mercado la lista de compras de los ecuatorianos está liderada por gaseosas y snacks. (Valverde Obando, 2019)

A pesar de que en el Ecuador la producción de alimentos es suficiente, se identifica que las personas siguen una dieta “poco diversa y baja en calidad nutricional como consecuencia de un limitado acceso a una alimentación variada por parte de la población y a la falta de conocimientos sobre hábitos de alimentación nutritiva y saludable que les permita cubrir sus requerimientos diarios”, indica la FAO, OPS, WFP y UNICEF. La alimentación tradicional de los ecuatorianos consiste principalmente en carbohidratos (arroz y fideo, sobre todo), siendo pobres nutricionalmente. Por todo lo mencionado anteriormente, se considera importante el poder resolver esta problemática cuya solución es ofrecer a la sociedad ecuatoriana una opción de bebidas saludables elaboradas de acuerdo a estilos de vida específicos, haciéndolo compatible con sus actividades diarias.

4.2 Modelo de Negocio

Nutri-fruit se basa en una propuesta de negocio innovadora y retadora que ofrece elaborar un producto que se alinea al estilo de vida o necesidad del cliente, ofreciendo varias opciones de batidos que aportan beneficios a la salud, por lo cual se consideran como una nueva alternativa de bebida saludable, sustituto de las gaseosas y los jugos procesados. Cada batido será diferente y otorgará beneficios específicos de acuerdo a sus actividades a cada uno de nuestros consumidores los cuales contaremos con una cartilla en donde podrán escoger entre las alternativas de batidos de acuerdo a sus actividades con un productos dirigidos a la generación de bienestar y cuidado de salud personal, comercializado por medio de un food truck, el cual nos permite

movilizarnos a varios puntos de la ciudad de Guayaquil y llegar hasta nuestro cliente objetivo.

4.3 Objetivo General y Específicos del Proyecto

4.3.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios para la preparación y comercialización de batidos de frutas frescas que se alinean a estilos de vida de los consumidores, a precios justos y competitivos, con un servicio de calidad en la Ciudad de Guayaquil en el período.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado sobre el consumo y la comercialización de batidos para conocer nuevas necesidades que el consumidor tiene.
- Diseñar constantemente producto nutritivo y natural según el estilo de vida del consumidor.
- Identificar e implementar los canales de distribución y publicidad idóneos para introducir nuestro producto al mercado.
- Elaborar un estudio financiero para establecer la viabilidad del proyecto.

4.4. Descripción de la empresa

4.4.1 Misión

Somos una empresa que ofrece batidos de fruta nutritivos respondiendo a los diferentes estilos de vida de nuestros clientes, ofreciéndoles una bebida ideal según su estilo de vida. Nuestros batidos tienen la finalidad de preservar la salud y el bienestar de los consumidores, ofreciéndoles un batido de calidad y accesible en todo momento.

4.4.2 Visión

Ser una empresa que brinde un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal busque siempre ofrecer lo mejor de sí. Ofreciendo una variedad de batidos naturales según los estilos de vida de los clientes, fomentando la buena salud, innovación y servicio exclusivo y personalizado que se anticipen a la satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores.

4.4.3 Valores

Orientación al cliente: Nos preocupamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, así como de cumplir con sus pedidos y superar sus expectativas, diseñando batidos que respondan a estilos de vidas con la ayuda de un nutricionista altamente calificado.

Integridad: Entre nuestros valores defendemos la honestidad, la credibilidad y la equidad en nuestro equipo de trabajo, procurando mantener un manejo apropiado de proveedores y una correcta manipulación de los alimentos.

Calidad en el producto: La calidad de nuestros productos es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Contando con proveedores de producto de alta calidad y certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM) que aseguren la calidad e inocuidad de nuestro producto.

Trabajo en equipo: Promovemos la colaboración de nuestros trabajadores, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.

Bienestar de la sociedad: Nuestra prioridad es generar valor a nuestros productos ofreciendo batidos de frutas nutritivos diseñados por un nutricionista para los diferentes estilos de vidas, con la finalidad de preservar la salud y bienestar de nuestros clientes.

Conciencia Medioambiental: La conservación del medioambiente es importante, por ello estamos desarrollando continuamente políticas internas que reduzcan nuestro impacto como implementación de iluminación led, sistemas ahorrados de agua y correcto reciclaje, en especial en la recolección de abonos orgánicos para que sea empleado por terceros en la elaboración de composta.

4.4.5 Organigrama de la Empresa

El organigrama es un esquema o representación gráfica de la estructura de una compañía. Puede incluir la relación de departamentos de la empresa, así como los nombres de los directivos de cada departamento (Murillo, García, & González, 2019).

Éste muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal. Además, constituye una guía para la expansión y reestructuración de la organización.

Para el caso bajo análisis, como lo es Nutri-fruit es un negocio en desarrollo, por lo cual su organigrama es pequeño. Debido a que el negocio está iniciando lo recomendable es que esté constituido de la siguiente manera:



Figura 1 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.4.6 Descripción de cargos

Tabla 1 Cargos – Administrador

Administrador	
Funciones	Será la persona que se encuentre a cargo de todo el negocio, siendo la máxima autoridad por lo cual deberá responder por cada área y deberá velar por el correcto funcionamiento y desarrollo del negocio
Factor	Descripción
Edad	35 a 60 años
Formación Académica	Administración de Empresas.
Experiencia	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares

<p style="text-align: center;">Conocimiento Técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en materia de planificación y presupuestos. • Conocimientos sobre las funciones y procesos empresariales (finanzas, RR. HH., compras, operaciones, etc.) • Gran habilidad analítica. • Excelentes capacidades comunicativas. • Excepcionales capacidades de organización y de liderazgo. • Capacidad de negociación.
<p style="text-align: center;">Habilidades y Destreza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones personales con sus clientes y colaboradores. • Se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo. • Sabe tomar decisiones a tiempo. • Orientación al cliente
<p style="text-align: center;">Responsabilidades y Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento. • Controlar presupuestos y optimizar gastos. • Asegurarse de que los empleados estén motivados y sean productivos. • Supervisar la contratación y formación de nuevos empleados. • Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero. • Garantizar que el personal cumpla las normativas de salud y seguridad. • Gestionar permisos, renovaciones, certificaciones y pagos de impuestos para el correcto funcionamiento del negocio. • Responsable de las compras. • Coordinar la compra de materia prima.

	<ul style="list-style-type: none"> • Corroborar que la materia prima tenga rotación y velar porque no se quede material rezagado, para evitar pérdidas por caducidad.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Cargo - Asesoría Nutricionista Externa

Asesoría Nutricionista Externa	
Funciones	Persona encargada del asesoramiento externo de todos los productos que vamos a vender en el negocio, será la encargada de dar soporte a la preparación de los diferentes batidos con suplementos vitamínicos y especialmente dirigidos a personas con problemas de salud
Factor	Descripción
Edad	Desde 25 en adelante
Formación Académica	Licenciado en Nutrición.
Experiencia	2-4 años
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes nutricionales de batidos para las personas con problemas de salud. • Indispensable el manejo de personas de todas las edades. • Debe manejar la jerga médica y tener conocimiento de las repercusiones alimenticias en personas con problemas de salud.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el diagnóstico de las necesidades de la persona. • Determinar el hábito nutricional del cliente. • Elaborar planes nutricionales o menús de batidos. • Capacitar a las personas en términos de porciones y mediciones. • Capacitar a las personas en nutrición cuando se cuente ante un problema médico de salud. • Realizar valoraciones sobre los menús establecidos y proponer cambios de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Cargo - Facturación

Facturación – Contabilidad Externo	
Funciones	Es quien se encargará de llevar registro de los ingresos y egresos del negocio, cumpliendo con la declaraciones tributarias y contable establecidas por la ley.
Factor	Descripción
Edad	20 a 25 años.
Formación Académica	Bachiller en Contabilidad o Administración de Empresas.
Experiencia	2-4 años
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable conocimiento contable. • Ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. • Debe conocer el giro del negocio para entender los asientos contables de la Compañía, y los movimientos de los gastos, compra, ingresos e impuestos a pagar. • Conocimientos de programas contables y manejar muy bien las hojas de cálculo.
Habilidades y Destreza	Deseable conocimiento en las normas internacionales de contabilidad y estar actualizado con las normativas de contabilidad.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la documentación para realizar la contabilidad. • Realizar la digitación de las facturas al sistema contable. • Imprimir los reportes. • Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias. • Revisar con Tesorería pagos de los impuestos mensuales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Cargo - Atención al Cliente

Atención al Cliente.	
Funciones	Personas que atenderán los requerimientos de los consumidores y se encargará de la preparación y entrega del producto.
Factor	Descripción
Edad	20 a 50 años.
Formación Académica	Bachillerato en administración, nutrición o alimentos.
Experiencia	1-3 años
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable el manejo de las hojas de cálculo, hojas de trabajo y bloque de notas. • Manejo de redes sociales • Rápido en la digitación de los informes. • Debe saber las normativas y políticas de servicio al cliente. • Manipulación de alimentos
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente actitud de servicio • Rapidez y agilidad física • Poli-funcional • Ser paciente y tolerante. • Proactivo y tomar control de sus decisiones para beneficio del servicio. • Participar en reuniones de mejoramiento de procesos.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes ya sea por teléfono o en persona. • Informar sobre las consultas de los clientes. • Asistir a los clientes con algún servicio o despejando dudas. • Correcta manipulación de alimentos. • Registrar las quejas de los clientes. • Solucionar las quejas de los clientes. • Dar seguimiento a las quejas no resueltas. • Preparar los batidos. • Cobrar y realizar cierre de caja diario. • Realizar inventarios físicos de forma semanal.

Fuente: Elaboración propia

4.4.7 Política Salarial

La política salarial tiene como objetivo principal evitar los tratos injustos, estableciendo uniformidad salarial, dando a los diferentes trabajadores las razones determinadas de ciertas acciones que podrían ser consideradas como favoritismos por los demás trabajadores.

Además, mediante la política salarial se busca ofrecer una remuneración equilibrada donde el salario este de acuerdo a diferentes factores como el cargo, la responsabilidad del mismo, la preparación, la experiencia, conocimientos y especialización de los, con la finalidad de que los empleados realicen su trabajo de una mejor manera.

La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, dividida en cinco días. La jornada de trabajo constara con un descanso para el almuerzo, de una hora.

El salario básico unificado en el Ecuador es de \$425 y será el establecido para las personas encargadas a la atención al cliente y la persona encargada de la adquisición de los productos. El gerente tendrá un sueldo de \$705. En relación a la persona encargada de la contabilidad será una contratación externa con un pago de \$50 cada mes, al igual que la nutricionista con un pago de \$150 y se pagará contra factura. Se establece los siguientes salarios:

Tabla 5 Salario

Salario	
Administrador	<ul style="list-style-type: none">• Sueldo: \$600,00 +beneficios sociales gastos Administrativos y movilización \$ 105,00 mensuales.• Tipo de Contratación: Tiempo Completo• Horario: de 8:00 am - 18:00 pm• Tipo de contrato: indefinido
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Sueldo: 425.00+ beneficios sociales• Capacitación: constante de atención al cliente \$60,00 mensuales por cada persona.• Tipo de contratación: Indefinida - 1/2 tiempo alternando jornada de 06:00 am a 14:00 y de 14:00 hasta las 20:00 pm.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las políticas que se proponen a la empresa, en donde se comienza por detallar las políticas generales de la empresa, luego los derechos y deberes tanto del trabajador como del patrono.

Políticas de la empresa:

- Los trabajadores deben cumplir a cabalidad los horarios de trabajos establecidos, sin embargo, no se pueden retirar sin culminar las tareas encomendadas.
- La remuneración salarial nunca será menor a la establecida por la ley y estará de acuerdo a lo establecido en el Código de trabajo.
- Las políticas de la empresa serán indicadas a los trabajadores durante el proceso de selección, contratación e inducción.

Obligaciones de los trabajadores:

- Emplear toda su capacidad para lograr cumplir con los resultados generales y específicos de la empresa efectuando de manera eficaz las funciones encomendadas.
- Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.
- Permanecer en su puesto de trabajo durante la jornada de trabajo, cumpliendo con sus funciones.
- En caso de daño intencional o negligencia en el empleo o uso de herramientas, materia prima, mobiliario, equipos o demás bienes de la empresa se debe reembolsar el valor del mismo a la empresa.
- Acatar las órdenes de los superiores en relación al cumplimiento de sus labores específicas.
- Cumplir con los principios y valores de la empresa.

Prohibiciones de los trabajadores:

- Suspender la jornada laboral sin motivos.
- Negarse a trabajar y cumplir con las actividades establecidas.
- Fumar dentro de las instalaciones.
- Consumo de bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes dentro de la empresa.
- Presentarse al trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes.

- Atender o recibir visitas particulares dentro de la jornada laboral.
- Generar cualquier transacción comercial entre trabajadores.
- Ofender, amenazar o agredir de palabra a clientes o compañeros de trabajo dentro o fuera de las instalaciones.
- Abandonar la estación de trabajo.
- Todas las acciones que indiquen indisciplinas, boicot, abuso de confianza, deshonestidad contra la empresa, superior o trabajador.

Obligaciones del empleador:

- Pago de salarios según lo estipulado en el contrato.
- Llevar registro de cada trabajador e información personal y laboral.
- Proporcionar a los trabajadores capacitación, útiles, equipos o herramientas para la correcta ejecución del trabajo.
- Apegarse al reglamento interno aprobado legalmente.
- Trato respetuoso a los trabajadores sin emplear maltrato de palabra o de obra.

Prohibiciones del empleador:

- Retener más del 10% del salario por concepto de multas.
- Exigir a los trabajadores comprar artículos de consumo en lugares determinados.
- Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.

Para evaluar los factores que determinen el salario se emplea el método de factores y puntos establecidos por Merrill R. Lott, en donde establece los componentes y se evalúan mediante diversos factores o requisitos como intelectuales, físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo, entre otros.

Los factores se establecen según el criterio necesario de esta manera los requisitos intelectuales se miden la instrucción educativa que posea y la experiencia del mismo. Para el factor de responsabilidad por si tiene a su cargo supervisión de personal, materias o equipo, procesos o información confidencial. La ponderación de los factores en evaluación se hace de acuerdo a la importancia relativa. Los factores a evaluar son los siguientes:

Requisitos Intelectuales:

- Instrucción Educativa
- Experiencia

Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración mental o visual

Responsabilidad por:

- Supervisión de Personal
- Material o equipo.
- Métodos o procesos
- Informaciones confidenciales.

Estos factores se ponderarán según la importancia de los mismos para el correcto desarrollo y cumplimiento de funciones en:

- Alto
- Medio
- Bajo

De esta manera se indican a continuación los principales factores que debe cumplir el personal de la empresa:

Tabla 6 Factores de cumplimiento del personal

CARGO	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	ESFUERZO FÍSICO	CONCENTRACIÓN	RESPONSABILIDAD PERSONAL	RESPONSABILIDAD EQUIPO	RESPONSABILIDAD MÉTODOS	CONFIDENCIALIDAD
Administrador	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO
Nutricionista	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
Contabilidad	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
Atención al Cliente 1	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO
Atención al Cliente 2	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

Fuente: Elaboración propia

4.4.8 Indicadores Claves de Gestión (KPI's)

Las principales KPI's a emplear son:

Ventas. Las ventas y los ingresos obtenidos de ellas son una de las mediciones habituales en cualquier empresa para poder conocer los beneficios generados por la empresa, en donde se toma en cuenta el número de batidos elaborados y vendidos.

Productividad. Con el conocimiento de la cantidad exacta de producto que se está fabricando se puede calcular el rendimiento de una manera efectiva, por lo cual llevar un control de la cantidad de batidos diarios es importante para la empresa.

Eficiencia general de los equipos. Mediante este se puede saber la efectividad de la fabricación teniendo en cuenta otras métricas, como la disponibilidad, el rendimiento y la calidad. Junto a otros KPI, como el rendimiento o la productividad, va a permitir conocer si el funcionamiento de la empresa va por buen camino o si se necesita realizar un cambio dentro del manejo de la misma.

Cumplimiento de mantenimientos. La planificación es de vital importancia en la empresa debida que este tiempo se puede emplear en la prevención de las averías, por lo que va a ser fundamental que el mantenimiento de la maquinaria esté al día y regulado. Es una forma de asegurarse de que la productividad y el rendimiento de la empresa vayan de la mano evitando contratiempos por fallas en los equipos, lo cual supone una reducción de la productividad.

Rotación de inventario. La rotación de inventario mide la frecuencia con la que se sustituye todo el producto del inventario. En empresas de alimentación, la gestión de almacenes es fundamental, ya que se trabaja con artículos perecederos y es importante revisar las fechas de caducidad para evitar que los alimentos se echen a perder, es decir se debe establecer un estricto control sobre las materias primas en la elaboración de los productos para emplear todo el inventario que ingreso en primera instancia antes de emplear el nuevo, con la finalidad de preservar la calidad del producto y evitar pérdidas.

Desperdicios de producto y pérdida de insumos. Totalmente relacionado con la rotación de inventario nos encontramos con uno de los grandes problemas de la industria alimentaria: los desperdicios de materias primas e insumos. Es muy importante saber identificar y controlar los desperdicios, no solo por el gasto que esto supone, también por la conciencia colectiva que supone, así como el gasto que

supone en el total, por lo que se convierte en un KPI muy importante a tener en cuenta. La correcta rotación, control y almacenamiento de inventario permite evitar las pérdidas de productos e insumos.

Adicional de los indicadores antes mencionados, también se emplearán indicadores de satisfacción del cliente los cuales son importantes para determinar cuan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio y los productos, verificando si el servicio brindado cumple con las expectativas que tenían establecidas. Este punto es importante para identificar que parte del proceso se debe mejorar para aumentar en la fidelización del cliente y del mercado.

Los KPI's a implementar para calcular el índice de satisfacción del cliente son:

- **NPS (Net Promoter Score).** - Permite identificar diferentes tipos de clientes a través de encuestas con puntuaciones establecidas para medir el nivel de satisfacción, las cuales son tabuladas y se calcula el puntaje obtenido en base a las respuestas de los clientes. Esto permite identificar a clientes promotores, clientes neutrales y clientes detractores.
- **Tiempo medio en espera.** - Este indicador permite identificar cuanto tiempo tuvo que esperar el cliente en la fila para poder ser atendido, es decir el tiempo de espera previa a su atención. Se calcula tomando en cuenta la hora de llegada de varios clientes y la hora de atención de los mismos.
- **Tiempo medio de servicio.** - A diferencia del indicador anterior, este indicador mide el tiempo promedio el cual toma la preparación del batido luego de ser ordenado. Se calcula tomando en cuenta la hora de atención de varios clientes y la hora en el que se entrega los batidos.

Los indicadores de tiempo medio de espera y tiempo medio de servicio son indicadores que están relacionados directamente con la calidad y satisfacción del servicio. Ambos permiten mejorar la calidad del servicio, lo cual permitirá analizar de manera oportuna la productividad del personal, mejorar la relación y satisfacción del cliente.

4.4.9 Fijación de principales KPI's del negocio.

Nutri-fruit al ser una empresa la cual posee una serie de procesos, es necesario la implementación de indicadores de gestión con el fin de controlar la calidad del servicio y el desempeño de cada área. A cada área se le asigna un KPI's con un valor

determinado para facilitar la evaluación de desempeño y calidad de acuerdo a los objetivos, misión y visión de la empresa.

4.4.10 Indicadores del negocio

Tabla 7 Indicadores del negocio

	% cumplimiento	Peso KPI	Valor ponderado
Administrador			
Eficiencia general de los equipos	100%	25%	25%
Rotación de inventario	100%	30%	30%
Ventas	100%	50%	50%
Cumplimiento de mantenimientos	100%	50%	50%
Asesoría Nutricionista Externa			
Elaboración de planes nutricionales	100%	40%	40%
Atención al cliente			
Productividad	100%	30%	30%
Desperdicios de producto y pérdida de insumos.	100%	30%	30%
Tiempo medio de espera	100%	50%	50%
Tiempo medio de servicio	100%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia

4.4.11 Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

Estrategia. La empresa Nutri-fruit es una empresa socialmente responsable debido que es una empresa justa que cumple con el pago de sueldos acorde a las labores y cumpliendo con lo establecido por la ley, además de poseer espacios aptos y seguros para procurar un excelente ambiente laboral, aporta disminuyendo el impacto energético y los materiales de desecho, contribuyendo en el cuidado del medio ambiente.

La responsabilidad social empresarial es un compromiso de mejorar el entorno social y ambiental, sin dejar de lado el crecimiento de la compañía, en este caso la empresa Nutri-fruit aporta a la sociedad con la finalidad de evitar el crecimiento de enfermedades de salud como la obesidad debido al consumo de bebidas procesadas con altas

cantidades de azúcares, por esta razón Nutri-fruit brinda información y asesoría nutricional y productos sanos de alta calidad. Para llevar a cabo estas acciones es necesario la implementación de diversas alianzas estratégicas con:

- Centros educativos
- Gimnasio
- Centros de salud
- Empresas

Además, realizar campañas nutricionales y de promoción de la empresa en diferentes puntos estratégicos como parques, puntos de encuentros, fuera de supermercados, entre otros.

Proyectos. El emprendimiento es responsable de por la naturaleza propia del negocio debido que Nutri-fruit está enfocado a las personas que no poseen tiempo para consumir alimentos sanos debido a la falta de tiempo, brindado atención personalizada a cada consumidor de acuerdo a sus necesidades nutricionales y estilo de vida, por lo cual esta empresa está enfocada en brindar batidos y granizados de frutas sin conservantes, sin aditivos, sin agua añadida y dedicado a ofrecer productos que promuevan el cuidado de la salud.

Adicional se implementarán proyectos como:

- Campañas nutricionales en centros educativos, gimnasios, centro de salud, espacios públicos y empresas en donde se brindarán charlas informativas acerca de la nutrición, con el fin de que los participantes conozcan los beneficios de una buena nutrición y los riesgos que conllevaría no llevar una vida saludable. Además, se empleará estos espacios para poder publicitar la empresa, detallando los principales beneficios de nuestros productos.
- Para el cuidado del medio ambiente disminuyendo el impacto energético y los materiales de desecho. Se plantea reducir el consumo de energía en la empresa, mediante la implementación de iluminación led y sistemas ahorrados de agua. Para disminuir el impacto de materiales de desecho se utilizará envases biodegradables, evitando el uso de envases plásticos.

- Campañas de concientización sobre la salud y nutrición en redes sociales a través de las redes sociales de la empresa, en las cuales se posteará información sobre salud, nutrición y temas relacionados, adicional se empleará estas redes sociales para dar a conocer más sobre la empresa, promociones, precios, brindar atención al cliente y demás.

5. Conclusión General

El consumo de bebidas gaseosas o carbonatadas continuaron disminuyendo en el año 2019, impulsadas por la tendencia de salud y bienestar que hace que los consumidores busquen opciones de alimentos y bebidas que sean naturalmente saludables, bajas en grasas, bajas en azúcar o que tengan beneficios nutricionales adicionales.

El sector de elaboración de bebidas no alcohólicas presentó un excelente desempeño registrando en el año 2020 un total de \$148.85 MM de valor agregado bruto, lo que representó una participación del 0.22% sobre el PIB total del país.

En la industria de las bebidas en el sector guayaquileño existe una gran variedad de producto sustituto muy elevada la mayoría de las bebidas no aportan un valor nutritivo y contienen un alto contenido de azúcar y preservantes, mientras otras bebidas son naturales sin preservante que son consumidos y apetecidos por los clientes, donde se le presentan más oportunidades de elegir productos de la misma clase según sea su presentación, tamaño y precio logrando que cliente se sienta satisfecho.

Con base en la investigación de mercado, se identificó que el 95.50% de los guayaquileños encuestados tienden a consumir batidos, mientras un 4,50% no consume batidos.

La estrategia principal del negocio nutri-fruit que se logró identificar por toda la información identificada, es ofrecer al consumidor guayaquileño una bebida nutritiva según su estilo de vida o necesidad en donde cada bimestre identificaremos una nueva necesidad o estilo de vida y desarrollar un producto innovador y/o exótico para ese nuevo segmento de cliente, que se completamente en el gusto de los consumidores, siendo saludables, naturales y con sabores agradables ubicándonos en puntos estratégicos cerca de centros educativos, oficinas y hospitales que nos permitan dar a conocer nuestro producto y aportar con lo que necesitan para mejorar o mantener su estilo de vida, convirtiéndonos en su canal de ventas directo

Finalmente, para validar la aceptación del proyecto se ha considerado los aspectos de la investigación y propuesta del negocio, así como el análisis financiero para evaluar su rentabilidad. El resultado del análisis financiero o estado de resultados es viable, presenta incrementos en cada año de tal manera que la inversión inicial es recuperada en el segundo año de inicio del negocio.

Se determinó un TIR de 70% y un VAN de \$63,383.58 proyectado a 5 años que es la vida útil del negocio.

Con todos estos aspectos se puede concluir que es rentable iniciar con el negocio de batido de frutas, manteniendo la proyección de ventas establecida para su proceso de inicio.

En conclusión, Nutri-fruit es una idea de negocio rentable y atractivo para el mercado guayaquileño, con visión de líder en preparación de batidos de acuerdo con el estilo de vida o necesidad del consumidor.

6. Recomendación

- Se recomienda que previo a la puesta en marcha de este proyecto en la ciudad de Guayaquil, se realice un nuevo sondeo de mercado con el propósito de actualizar la información de manera complementaria, permitiendo tener una mejor visión del mercado actual y potencial.
- Realizar prueba de producto con otros perfiles en diferentes sitios, para expandir nuestro negocio.
- Promover el consumo de batidos listos para consumir y seguros, para que de esta manera generen un impacto positivo en la dieta y salud del consumidor. Además, disminuyendo cada vez más los tiempos dedicados a la preparación del producto.
- Así mismo, se debería evaluar generar un nuevo análisis PESTEL, cada 2 años, con el objeto de actualizar el análisis del entorno de los negocios con los proveedores, a prever tendencias futuras del mercado y a tomar decisiones y a adaptarnos mejor a los cambios

7. Conclusión

Nutri-fruit es una empresa que ofrece batidos de frutas nutritivos diseñados por un nutricionista para los diferentes estilos de vidas, por esta naturaleza propia del emprendimiento posee responsabilidad social, al brindar productos alimenticios según las necesidades nutricionales del cliente. El negocio tendrá de forma fija y con salario dentro de la organización empresarial un administrador y personal para atención al cliente y como contrataciones externas un nutricionista y un contador, los cuales se pagarán contra factura. Todo el personal será altamente preparado y capacitado para permitir el correcto funcionamiento de la empresa y con la finalidad de satisfacer al cliente y cumplir con sus necesidades nutricionales.

8. Recomendaciones

Capacitar al personal que labora dentro de la empresa sobre la correcta manipulación de alimentos y al personal administrativo para controlar y gestionar el dinero de la empresa de manera eficiente procurando la inversión para mejorar los procesos, calidad del producto e impacto medioambiental. Adicional mantener proveedores e inventario organizados y estandarizar los diferentes procesos de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Alvarez Ramos, J. (23 de Febrero de 2021). *Comercio internacional de frutas y hortalizas. Nuevas oportunidades*. Obtenido de Blog del IICA: <https://blog.iica.int/blog/comercio-internacional-frutas-hortalizas-nuevas-oportunidades>

Alvino, C. (05 de Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021*. Obtenido de branch.com.co: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>

Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2021). *LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>

ceap.espol. (16 de Abril de 2021). *Hoy es el Día Internacional del Emprendedor y Ecuador es el país con la TEA más alta (36,7%), según el GEM. Pero también es donde más emprendimientos cierran*. Obtenido de CEAP.ESPOL: <http://www.ceap.espol.edu.ec/es/content/hoy-es-el-d%C3%ADa-internacional-del-emprendedor-y-ecuador-es-el-pa%C3%ADs-con-la-tea-m%C3%A1s-alta-367#:~:text=Ecuador%20es%20el%20pa%C3%ADs%20de,falta%20de%20rentabilidad%20y%20financiamiento.>

Dr. Antoni Steve. (s/f). *La OMS pide un impuesto del 20% a las bebidas azucaradas para "salvar vidas"*. Obtenido de [steve.org: https://www.esteve.org/sin-categoria/materia-bebidas-azucaradas/#:~:text=%E2%80%9CEI%20consumo%20de%20az%C3%BAcares%20libres,no%20Infecciosas%20de%20la%20OMS.](https://www.esteve.org/sin-categoria/materia-bebidas-azucaradas/#:~:text=%E2%80%9CEI%20consumo%20de%20az%C3%BAcares%20libres,no%20Infecciosas%20de%20la%20OMS.)

Karimen León , & Juan Pablo Arguello. (s/f). *Nutrición y actividad física durante el COVID-19*. Obtenido de Unicef: <https://www.unicef.org/lac/efectos-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-la-nutricion-y-actividad-fisica-de-adolescentes-y-jovenes>

Martínez, M. T. (2022). *No todos los precios tienden a normalizarse tras el paro. ¿Cuándo bajarán?* Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/precios-ecuador-no-todos-han-bajado-tras-el-paro-2022-cuando-bajaran-nota/>

Primicias. (03 de Mayo de 2022). *El 66% de las muertes violentas se concentra en tres provincias en emergencia*. Obtenido de primicias.ec:
<https://www.primicias.ec/noticias/en-exclusiva/muertes-violentas-provincias-emergencia/>

Quericoes. (2017). *Datos sobre la alimentación en Ecuador*. Obtenido de
<https://www.quericoes.org/2017/02/08/datos-sobre-la-alimentacion-en-ecuador/>

Sedano, R. (12 de Abril de 2021). *El conservador Guillermo Lasso gana las presidenciales de Ecuador*. Obtenido de France 24:
<https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20210412-lasso-presidente-ecuador-arauz-balotaje-elecciones>

Valverde Obando, A. (2019). *Bebidas azucaradas y su importancia en la legislación ecuatoriana*. Obtenido de Universidad Politécnica Estatal del Carchi:
<https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/visionempresarial/article/view/872/946>

Murillo, G., García, M., & González, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (58), 19-40. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>