



---

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO**  
**“BE VEGAN”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y**  
**DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**EMPRESARIAL**

**Elaborado por:**

**LUIS ENRIQUE ESPINOSA CARRIÓN**

**Tutoría por: GALO MONTENEGRO ALVAREZ**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**  
**DICIEMBRE, 2022**

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

Yo, **ESPINOSA CARRION LUIS ENRIQUE** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el del trabajo titulado “**Modelo de Negocio BE VEGAN: Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Be Vegan**”.
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 **Baidal Peña Victor Santiago, Alarcón Guacon Josué Guillermo, Espinoza Torres Melissa Lorena, Morán Arámbulo Antonella Paulette y Parrales León Ronald Stalin**

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.



**Espinosa Carrión Luis Enrique**  
**0706782315**

Declaro que

**Yo, Espinosa Carrión Luis Enrique** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Be Vegan: Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**” 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Espinosa Carrión Luis Enrique', with a stylized flourish at the end.

**Espinosa Carrión Luis Enrique**  
**0706782315**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo analiza la viabilidad del proyecto de crear una empresa “Be Vegan” la cual es capaz de certificar los establecimientos que ofrecen opciones veganas como son los restaurantes, cafeterías y empresas que elaboren productos a base de plantas, el desarrollo de este modelo de negocio se realizó a partir de una serie de etapas las cuales fueron testeadas en los establecimientos seleccionados.

El proceso del desarrollo de la idea comenzó con el Design Thinking el cual mostró que había una necesidad dentro de la industria de Alimentación Saludable. Mejorar e innovar la manera en que se preparan los alimentos veganos sugiere un gran reto, pero es necesario llevar un control más estricto, el cual permita que la automatización de los procesos sea más eficiente. Este modelo busca generar grandes cambios capaz de solucionar la contaminación cruzada en esta industria.

La etapa del estudio de mercado permitió validar y testear el problema identificado, así como la solución planteada, 153 establecimientos fueron identificados cómo empresas que venden productos veganos de los cuales se tomó en cuenta 6 establecimientos los mismos que fueron abordados para realizar una entrevista la cual permite encontrar aspectos de mejora en la solución, adicional se realizó un focus group para conocer los aspectos, inquietudes y modus operandi de la comunidad vegana. La realización de este testeo ayudó a conocer más de fondo los problemas que tenían los establecimientos veganos y la comunidad, dando cómo resultado una aceptación por parte de ambos por el servicio ofrecido con las mejoras sugeridas por parte de ellos.

El diseño del plan de marketing supuso la identificación de los canales por el cual la audiencia a las que nos dirigimos se siente más atraída, realizar la apertura de las redes oficiales de Be Vegan fue muy importante ya que es el medio por el cual se van a comunicar los eventos, tips, ferias, etc, que se van a realizar. Por otro lado el desarrollo

de la página web también es de suma importancia debido a que uno de los canales de ventas por el cual los clientes nos pueden mandar sus requerimientos, además de compartir información relevante del servicio que se ofrece que son las certificaciones veganas y sus beneficios.

La identificación de los puestos de trabajo y de los objetivos generales y específicos se realizaron en el estudio administrativo, el cual propone contar con un equipo de trabajo capacitado para llevar a cabo las funciones requeridas por la empresa, el diseño de la estructura jerárquica se hizo de acuerdo a las necesidades requeridas para la conformación de la empresa, así mismo el desarrollo los objetivos es la línea por la cual el equipo de trabajo se debe regir para alcanzar dichos objetivos a corto y largo plazo.

En la parte del análisis financiero se tomó en consideración todos los aspectos que suponen un inversión cada una de las etapas anteriores, por lo que se precisa una inversión inicial de \$7684,72 para llevar a cabo el plan de inversión, se realizó una proyección de ingresos por los próximos 5 años alineado al estudio de mercado, la realización de análisis da como resultado una tasa de interna de retorno (TIR) del 57,25% muy superior a la tasa mínima aceptable (TMAR) de 19,38% y valor actual neto (VAN) de \$16897,07, y la inversión inicial se recupera en 1,05 años.

### **Palabras Clave**

- Contaminación Cruzada.
- Origen Vegetal.
- Creatividad.
- Empatía.
- Globalización.

### **Consideraciones Éticas**

La presente investigación, en base a los aspectos éticos y de integridad, a priori busca proteger los derechos de propiedad intelectual de los autores, respecto a sus pensamientos, teorías y ejercicios que se puedan realizar para la correcta exposición del proyecto; citándolos de forma adecuada y precisando las fuentes bibliográficas en donde se encuentran los fragmentos referenciados a lo largo del documento. En base al tema de propiedad intelectual, Díaz (2018), explica que “La propiedad intelectual comprende los derechos de autor, los mismos derechos que tienen su génesis una vez hayan sido materializados.”

Este documento es el resultado de trabajo colaborativo de los estudiantes Josué Guillermo Alarcón Guacón, Luis Enrique Espinosa Carrión, Ronald Stalin Parrales Leon, Antonella Paulette Morán Arámbulo, Melissa Lorena Espinoza Torres y Victor Santiago Baidal Peña y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Be Vegan”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que completan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

## **Antecedentes y Justificación**

El problema que hemos identificado en base a la investigación dentro del consumo saludable para veganos, es la poca confiabilidad que tienen los restaurantes que ofrecen menús con opciones veganas y a esto se le suma también la poca variedad que ofrecen, esto causa que las personas con este estilo de vida se sientan preocupados, de modo que cuando asisten a un restaurante en Guayaquil nadie le puede asegurar que su plato que solicitó cumplan todos los requisitos para que se considere vegano, de modo que se incurre a la contaminación cruzada. Para Real, Jeanneth (2019) en un artículo señala que “La contaminación cruzada es el proceso mediante el cual los alimentos entran en contacto con otros que están cocinados o no y que terminan por contaminarse como resultado del intercambio de sustancias ajenas”. Dicho esto, hay que tener en cuenta que las personas que son veganas no consumen alimentos cárnicos y sus derivados, ni alimentos que provengan de los animales tales como: leche de vaca, huevos, queso, etc. Este hecho los establecimientos deben tener muy en cuenta a la hora de elaborar productos para las personas veganas.

Frente a esta problemática lo que se propone como solución es certificar los establecimientos veganos para que de esta forma puedan ofrecer seguridad alimentaria a las personas veganas, esto se logra siguiendo los estándares para la elaboración de estos productos, a través de una auditoría para conocer todo el proceso de elaboración del producto, desde la obtención de la materia prima hasta el producto terminado. con el servicio ofrecido, buscamos dar un de valor agregado a aquellos establecimientos que adquieran nuestros servicios, como por ejemplo una mayor visualización en redes sociales y auditorías constantes.

El testeo del producto mínimo viable (MVP) dejó grandes resultados dando como resultado un modelo de negocio viable y rentable, para este testeo se armó un

pitch de venta el cual consistía en visitar a los establecimientos seleccionados y hacer una presentación del servicio que ofrecemos, detallar los tipos de certificación que ofrecemos:

**Apto vegano:** para establecimientos 100% veganos

**Vegan friendly:** para establecimientos que dentro su portafolio de productos tienen opciones veganas.

**Alimentos a base de plantas:** para empresas que elaboran productos veganos (snacks, bebidas, sustituto de la carne o proteína vegetal, etc).

Se visitó y se entrevistó a los siguientes restaurantes: Giorgios Mediterranean Grill, La Casa del Tomahawk, En Serio es Vegano, Buggy Garden, Nebafit y Kelao. El testeo del MVP (Mínimo Producto Viable) nos dejó como resultado que uno de los restaurantes al que visitamos optara por una certificación Vegana, la cual la está manejando nuestro socio clave Internacional Vegan Certificate, hasta el momento de la redacción de este documento se puede decir que ya hubo 2 reuniones entre el socio clave y Buggy Garden. Este caso nos permitirá conocer más a fondo sobre los procesos para certificar a las empresas, ya que estamos trabajando en conjunto.

### **Objetivo General y Específicos del Proyecto**

#### **Objetivo general:**

Crear una empresa capaz de certificar a los establecimientos veganos dentro de la ciudad de guayaquil.

#### **Objetivos específicos**

1. Determinar el número de establecimientos que vendan productos veganos.
2. Crear una campaña en redes sociales para mostrar los servicios que se ofrecen.
3. Realizar un diagrama de proceso para la certificación.
4. Determinar y analizar la viabilidad financiera del modelo de negocio.



### **Breve Descripción del Modelo de Negocio Completo**

El modelo de negocio planteado está conformado por las siguientes gerencias: gerencia de design thinking, gerencia de estudio de mercado, gerencia de estudio de marketing, gerencia de estudio administrativo, gerencia de estudio técnico y gerencia del estudio financiero las cuales siguen una misma secuencia. La creación de este modelo empezó con el planteamiento del problema en la etapa de design thinking en la cual se lanzaron muchas ideas todas centradas en el tema de Alimentos Saludables, el primer acercamiento y prototipo de idea supuso que tenemos que cambiar el enfoque de la solución frente al problema planteado. El mapa de empatía ayudó a encontrar los insight que tenía la idea prototipada, con lo que se procedió a realizar el modelo canvas del modelo de negocio, los 8 puntos que lo conforman muestra cómo funciona este modelo, conociendo así los canales de publicidad, socios claves, la propuesta de valor etc.

La parte del estudio de mercado es la más importante y un reto a la vez porque había que determinar la cantidad de establecimientos veganos en Guayaquil, dato que en ese momento era difícil de determinar, y que casualmente ese número nos servirá más adelante para determinar los ingresos por el servicio ofrecido. Las entrevistas realizadas en esta etapa se desarrollaron con el fin de testear la solución propuesta con los ajustes que se realizaron después del primer testeo, adicional se realizó un grupo focal con personas veganas para conocer sus gustos, proceso de compra, y en general conocer un poco más sobre el veganismo a través de la experiencias de los entrevistados.

Conociendo un poco más sobre los clientes principales el siguiente paso fue diseñar un plan de marketing para dar a conocer aspectos de la empresa que se estaba formando, compartir información relevante en la cuenta de Instagram tales como: eventos, ferias, nuevos establecimientos de comida etc. Adicional dentro del plan de

marketing también contempla rubros como pautas publicitarias las mismas que serán divulgadas por la selección de medios escogido por el director de Marketing.

En la parte administrativa se encuentra el diseño de la estructura jerárquica la cual muestra los puestos necesarios para poner en marcha el modelo de negocio, el diseño de cada puesto así como de sus funciones fueron diseñados en base a las necesidades de la empresa, al ser una empresa nueva en el mercado el tema de salario está por debajo de la media, pero no deja de ser atractivo, estos salarios están contemplados en los costos fijos que mantiene la empresa.

El diseño del diagrama de flujo supone los pasos que nuestro personal debe seguir para poder otorgar una certificación los clientes, desde que el cliente hace el primer contacto hasta el mantenimiento del servicio extendido que se ofrece, En la sección del estudio técnico se detalla cómo funcionan los diferentes tipos de certificaciones que se ofrece, cuáles son los beneficios, los acuerdos de confidencialidad que se firma entre las partes involucradas, hasta detallar los pasos para realizar la auditoría que es la parte esencial a la hora de revisar los procesos en la elaboración de los productos veganos, ya que sin la aprobación del auditor no se puede entregar la respectiva certificación, y cómo en las demás etapas las inversiones en esta gerencia también están contempladas en el análisis financiero.

Y por último en el análisis financiero están contempladas todas las inversiones necesarias para poner en marcha el modelo de negocio, en la cual se detalla el valor de la inversión inicial, a cuánto asciende los costos fijos, con el número de establecimientos encontrados en el estudio de mercado se diseñó la proyección de ventas.

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Palabras Clave</b>	<b>5</b>
<b>Consideraciones Éticas</b>	<b>5</b>
<b>Antecedentes y Justificación</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo General y Específicos del Proyecto</b>	<b>7</b>
<b>Breve Descripción del Modelo de Negocio Completo</b>	<b>8</b>
<b>Gerencia: Estudio Administrativo</b>	<b>11</b>
Planeación estratégica y del Recurso Humano	11
Definición de misión, visión y valores	11
Misión	11
Visión	12
Valores	12
Organigrama de la organización	13
Gráfico 6. Organigrama de la empresa	13
Necesidades de Recursos Humanos	14
Análisis y diseños de puestos del negocio	14
Procedimientos de selección de personal a implementar	15
Compensaciones	17
Tabla 11: Descripción de compensaciones del personal del negocio	17
Indicadores claves de Gestión (KPI'S)	18
Fijación de los principales KPI'S del negocio	18
Estudio de Responsabilidad Social	19
Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial	19
Mapeo de Stakeholders	19
Selección de Stakeholders	21
Objetivos y Proyectos RSE para cada stakeholder	21
Tabla 12: Cronograma de Actividades	22
Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y sus proyectos	23
Tabla 13: Presupuesto RSE	24
Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio: Tipo de compañía, estructuración.	25
Decisiones legales alrededor de organización de la empresa (organigrama): tipos de contratos de acuerdo a necesidades y responsabilidades de cada miembro del equipo.	28
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>30</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>35</b>
<b>Anexos</b>	<b>36</b>
Anexo 13: Análisis FODA Metodología Smart y Objetivos	36

## **Gerencia: Estudio Administrativo**

### **Planeación estratégica y del Recurso Humano**

#### **Definición de misión, visión y valores**

Para una empresa que está por comenzar es vital definir la misión, lo que se visualiza para el futuro de la misma y los valores que se esperan manejar durante toda la vida institucional de aquella. La misión, visión y los valores son los principales elementos que identifican a una empresa. Los valores son aquellos que indican los propósitos que definen la misión y la visión, y éstas son las que otorgan la guía de por qué existen y para qué existen o qué planean hacer en el transcurso del tiempo con el fin de que la empresa perdure. En relación a todos estos conocimientos base que se han podido aprender y comprender, se ha podido definir la misión, visión y valores que representarán e identificarán a Be Vegan.

#### **Misión**

Ser una empresa la cual ofrezca certificaciones veganas a empresas que manufacturen, elaboren o estén en constante manipulación de productos veganos, donde el buen manejo y conocimiento de las normas ISO (17065 y 17067), marquen nuestro sello distintivo frente a los demás, dando como resultado una calidad en el producto terminado.

#### **Visión**

Ser la certificadora Vegana con mayor posicionamiento del mercado Ecuatoriano, con certificaciones que otorguen confianza y veracidad tanto a los clientes directos como a los clientes indirectos (consumidores veganos).

## Valores

Los valores corporativos están conformados por el conjunto de principios fundamentales con los cuales se definirán los criterios de la empresa con respecto a nuestra forma de trabajo, la colaboración interpersonal y el bienestar de nuestros empleados.

Los principales valores corporativos que nos definen son:

**Transparencia:** Al dar certificaciones nuestro compromiso con las empresas es ser transparente a la hora de dar el informe final, donde se detalla todo lo se realizó durante el proceso.

**Confidencialidad:** Al tener información privada por parte de nuestros clientes nos debemos acoger a los que estipula la ley de protección de datos sobre el uso y divulgación de información por parte de terceros.

**Puntualidad:** Be Vegan se compromete a ser una empresa la cual respeta los tiempos de cada ciclo del proceso y ofrece puntualidad en cada uno, priorizando los tiempos de nuestros clientes confiando en que tenemos la capacidad de controlar y comunicar cada parte del proceso a nuestros clientes.

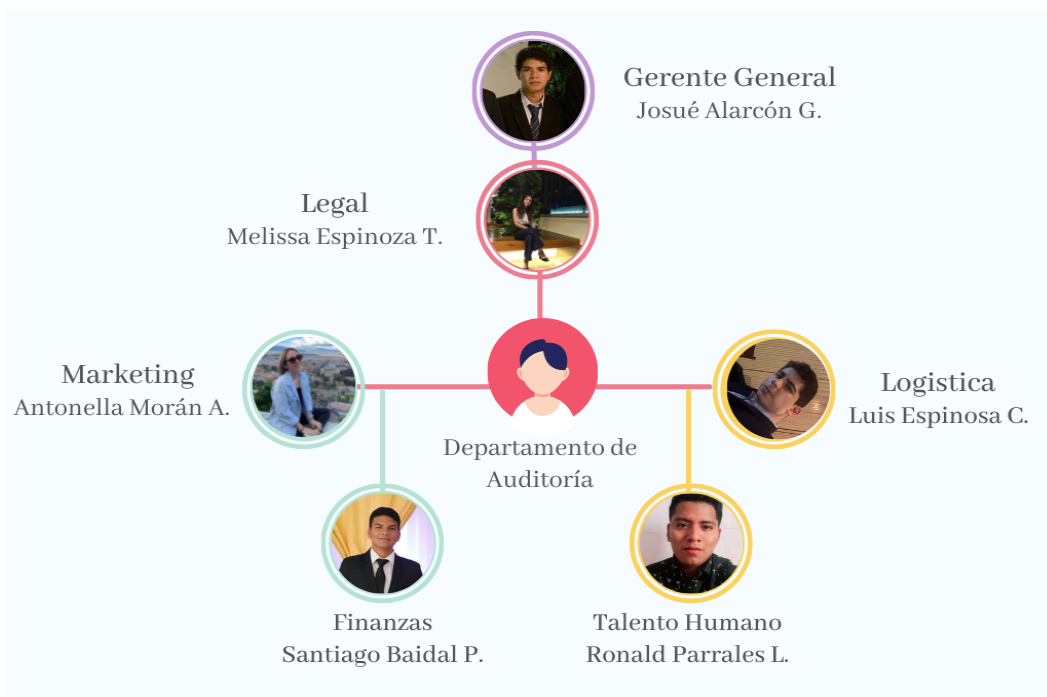
**Adaptabilidad:** Ante cualquier imprevisto nuestros colaboradores están capacitados para resolver y esto solo se puede alcanzar mediante las constantes capacitaciones y relación directa con nuestro socio estratégico en Argentina.

**Constancia:** Este valor nos definirá a lo largo de la construcción de nuestro modelo de negocio el cual está diseñado para resolver cualquier problema que se pueda presentar en el proceso con nuestros clientes y nos ayude a crear un fuerte engagement post venta con los mismos.

## Organigrama de la organización

El organigrama de una empresa es aquel que representa gráficamente y de forma detallada la estructura interna de una organización reflejando las interrelaciones jerárquicas y las competencias que cada rol debe cumplir (ESERP,2019). En base a la descripción de lo que un organigrama representa, Be Vegan. generó su representación gráfica del orden que se maneja en la empresa.

**Gráfico 6. Organigrama de la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia

## Necesidades de Recursos Humanos

### Análisis y diseños de puestos del negocio

Cuando se busca tener un óptimo desarrollo empresarial es necesario tener en cuenta los puestos de los colaboradores y las brechas salariales que los mismos deberán manejar. Esto para poder organizar de la mejor manera los recursos que la empresa

puede lograr a conseguir. En base a esto se han definido los siguientes puestos en la estructura de la empresa.

### **Gerente general**

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son: numérica, comunicación, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía. Parte de sus funciones principales son analizar, interpretar y proponer planes de mejora en los datos entregados por las áreas subordinadas y supervisar que los planes de trabajo de cada una se sigan a cabalidad. El gerente general de la empresa tendrá que tener una inclinación bastante comercial ya que será el ejecutivo comercial principal de la empresa y quien se encargará de cerrar los tratos comerciales de la misma.

### **Ejecutivo de Marketing**

Sus funciones son planificar, implementar y dar seguimiento al plan de marketing que se establecerá en conjunto con el gerente general de la empresa. Entre sus funciones básicas también se encuentra el diseño de estrategias para la captación de clientes, análisis de la competencia y estudio de mercado trimestral o según avance el mercado, análisis del consumidor y las tendencias en estilos de vida saludable y cómo esto impacta en el giro de negocio. También se encargará de establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en su rol, desarrollar el reconocimiento de marca, hacer el seguimiento y la interpretación de data internacional en relación a la data nacional recopilada en el estudio de mercado.

## **Ejecutivo en Finanzas**

Su función principal es la de realizar las cancelaciones de las obligaciones económicas de la empresa. Como así también la de gestionar las partidas de ingresos y gastos que pueda tener la compañía. Otras funciones pueden ser; consultoría y análisis de presupuestos, estructurar de forma conveniente los planes financieros, pago de salarios, análisis de problemáticas financieras y por último la administración de financiaciones e inversiones.

## **Jefe de Auditoria**

El jefe de la auditoría se encargará de organizar, supervisar y revisar el trabajo de los auditores para que realicen el proceso de acuerdo con las normativas ISO, y por lo consiguiente brindar un servicio de calidad a los clientes. Adicional es el responsable de revisar y avalar los informes finales de sus subordinados para la obtención de la certificación.

## **Procedimientos de selección de personal a implementar**

El proceso de selección para Be Vegan es fundamental, ya que son la fuerza laboral de la empresa y quienes a través de sus conocimientos cumplirán los objetivos planteados. Es por esta razón que nos enfocaremos en 5 puntos importantes para contratar al personal, cabe mencionar que dicho reclutamiento nace de una necesidad:

- **Análisis y definición de perfil**

El primer paso es definir las necesidades de la empresa en base al mercado, así como el perfil que se ajuste a dichas necesidades. Para que un perfil pueda ser seleccionado deberá no solo poseer las aptitudes necesarias para el puesto sino también ajustarse a los valores de la empresa para lograr una integración sin mayores problemas.



- **Reclutamiento, revisión de candidaturas y preselección**

Como segundo paso tenemos el proceso de reclutamiento, En este proceso se analizará el tipo de perfil de candidatos que se quieren conseguir en base a sus aptitudes y destrezas para el cargo para esto se deberá colocar la oferta de trabajo en varias redes laborales que son de bastante rotación a nivel nacional como (Linkedin, Jooble y Computrabajo) , lo siguiente es comenzar a recibir currículums y posterior a la preselección de los candidatos que se ajusten al perfil creado.

- **Entrevistas y evaluación**

Una vez seleccionados los candidatos se inicia con la etapa de la entrevista formal en la cual se verán inmiscuidos los siguientes pasos:

- Entrevista inicial
- Prueba de conocimientos
- Segunda entrevista
- Exámenes Médicos
- Entrevista final

- **Contratación y decisión**

Completa la serie de rondas anteriores es tiempo de analizar los resultados de la ronda anterior para posterior iniciar con la contratación de la persona que se ajustó al perfil buscado.

- **Proceso de inducción:**

Después de firmar el contrato, a la persona se le informa que día va a ser su inducción en Be Vegan, esto se realiza con la finalidad que el nuevo integrante conozca la empresa y que la adaptación sea rápida.

- **Proceso de inducción / capacitación**

La inducción será un proceso que tomará más o menos dos semanas , siendo la primera semana para que el empleado conozca muy a fondo los valores de Be Vegan y la segunda semana ya será para que este vaya adquiriendo los conocimientos e información de su rol. Luego de esto tendríamos una serie de capacitaciones conforme avance el mercado , las capacitaciones serán brindadas por área , para que todo el personal conozca cuales son los procesos de cada área y se actualicen de la compañía en general. El proceso de capacitaciones habrá que realizarlo por lo menos 2 veces al año donde lo principal es mejorar las capacidades de nuestros colaboradores y fomentar la empatía para conocer mejor el batch Flow de cada área.

## Compensaciones

**Tabla 11: Descripción de compensaciones del personal del negocio**

EMPLEADOS	SUELDOS BASE	XIII	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>								
GERENTE GENERAL	\$600,00	\$50,00	\$72,90	\$25,00	\$49,98	\$797,88	\$797,88	9574,56
FINANCIERO	\$550,00	\$45,83	\$66,83	\$22,92	\$45,82	\$731,39	\$731,39	8776,68
CORDINADOR DE MARKETING	\$425,00	\$35,42	\$51,64	\$17,71	\$35,40	\$565,17	\$565,17	6781,98
<b>TOTAL</b>							<b>\$2.094,44</b>	<b>\$25.133,22</b>
<b>VENTAS</b>								
VENDEDOR	\$212,50	\$17,71	\$25,82	\$8,85	\$17,70	\$282,58	\$282,58	\$3.390,99
<b>TOTAL</b>								<b>\$3.390,99</b>

La Tabla describe la distribución de los sueldos de manera unitaria , mensual y anual. No se incurrió en el sueldo del auditor ya que el sueldo de este, está contemplado en la tabla de costos como un “costo por servicio”.

## Indicadores claves de Gestión (KPI'S)

Para el negocio de certificaciones veganas a empresas que comercializan productos veganos se va a tener en cuenta los siguientes indicadores claves. La fijación de Key Performance Indicators (KPI) es muy importante, ya que nos permite identificar

variables a seguir y hacer a nuestra compañía más estable, competitiva y que esta tenga la capacidad de identificar sus debilidades antes que la industria lo haga.

### **Fijación de los principales KPI'S del negocio**

Be Vegan ha fijado ciertos KPIs en base a la proyección del desarrollo del negocio actual de la marca para realizar las operaciones de forma óptima y efectiva. Los cuales se detallan a continuación:

- Costo de adquisición de clientes
- Tasas de abandono del cliente (CHURN RATE)
- ROI (Retorno sobre la Inversión)
- ROE (Rentabilidad financiera)
- Utilidad antes de impuesto (EBITDA)
- Rendimiento y optimización del proceso
- Número de clientes
- Forma de pago empleado
- Tasa de conversión de LEAD a ventas
- Engagement

### **Estudio de Responsabilidad Social**

#### **Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial**

El plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que adoptará Be Vegan con respecto a los principios que indica la normativa ISO 26000 se basará en los siguientes: rendición de cuentas, transparencia y compromiso social. Se eligieron estos principios de acuerdo al modelo de negocios que se está desarrollando, a continuación, se describe cada uno de los principios que se acopla a nuestro modelo de negocio:

## **Rendición de cuentas**

La directiva de la Be Vegan mostrará en la primera reunión del año siguiente previo a su inauguración la rendición de cuentas de la empresa, la cual incluye el balance general de la empresa, total activos, total pasivo, etc.

## **Transparencia**

En cada uno de los procesos que se realizan para cumplir con el servicio que se ofrece.

## **Compromiso social**

Estará alineado a las acciones internas (colaboradores) y externas (sociedad, cliente) de la empresa. Este proyecto busca dar solución a la comunidad vegana “mitigar la contaminación cruzada en la elaboración de productos veganos”

## **Mapeo de Stakeholders**

Se realizó un mapeo de posibles stakeholders en el cual nos permite segmentar y jerarquizar en los que sean internos o externos de la empresa. Los mismos que se detallan a continuación.

### **Stakeholders Internos:**

- **Propietarios:** Los dueños de la empresa, las personas encargadas de la toma de decisiones y responsables de dirigir a la empresa hacia las metas propuestas.
- **Empleados / colaboradores:** Las personas que cumplen las directrices de los propietarios y principales artífices de los logros de la empresa.
- **BeVeg:** Empresa aliada para certificar a las empresas.

## Stakeholders Externos

- **Proveedor (Auditores NSF):** Encargado de hacer la parte operativa dentro del servicio que se ofrece (revisar los diferentes procesos de producción de las empresas que soliciten una certificación vegana).
- **Clientes:** Principal fuente de ingreso, las observaciones por parte de ellos son importantes para las constantes mejoras del servicio. Junto con el proveedor son los stakeholders externos más importantes e influyentes dentro de la organización.
- **Estado:** Agente Gubernamental que crea leyes y que estas pueden favorecer o desfavorecer al modelo de negocio.
- **Comunidad vegana:** Personas beneficiadas de manera indirecta con el servicio que se ofrece a los principales clientes (empresas productoras de productos veganos).
- **Comunidad General:** Personas beneficiadas de manera indirecta, que buscan probar cosas nuevas cómo la alimentación sana.

## Selección de Stakeholders

Se ha decidido desarrollar proyectos de responsabilidad social con un Stakeholder interno y uno externo. Los cuales se detallan a continuación:

**Stakeholder Interno:** Empleados / personal que trabaje para Be Vegan.

**Stakeholder Externo:** Clientes (Dependientes directos de ellos y del crecimiento exponencial de la comunidad vegana / interesada en probar comida vegana)

## Objetivos y Proyectos RSE para cada stakeholder

Nuestros proyectos de RSE tendrán dos partes, la primera se centrará en el stakeholder interno los colaboradores y la segunda parte se incluirá al stakeholder

externo la comunidad vegana, para esta segunda parte de proyecto de RSE se tendrá que esperar un lapso de tiempo de 5 años , este tiempo es el proyectado para que la empresa mantenga ganancias estables , las cuales ya generan utilidad.

### **Proyecto 1**

El proyecto de responsabilidad social para el stakeholder interno se centra en el sentido de pertenencia a la organización a través de la donación de canastas de comida vegana cuatrimestrales. Conociendo el giro de negocio del proyecto, en labor de gratitud y la necesidad de fidelizar primero a nuestros colaboradores, se harán las donaciones de estas canastas con productos veganas para todo el personal con el que nosotros trabajamos, este personal es que el trabaja directamente con la compañía; Área administrativa, Certificadores, Laboratorio. Este proyecto tendrá tres partes:

#### **Evaluación de diagnóstico**

Evaluar desde recursos humanos el entorno social donde se encuentran nuestros empleados, evaluar de igual manera sus hábitos alimenticios, sus dietas, medir el nivel de salud a través de la dieta que llevan y de los resultados de exámenes ocupacionales.

#### **Implementación**

Gestionar proyecto de contribución Alimenticia de manera cuatrimestral para elaborar una canasta de alimentos saludables veganos para nuestros colaboradores, este plan de contribución de alimentos solamente cubrirá un 90% por parte de la empresa y el 10% mediante donaciones, para así completar una canasta óptima y balanceada que se impartirá de manera cuatrimestral a nuestros colaboradores. El número de canastas a donar cada 4 meses serán 10 canastas, cada canasta por unidad tendrá un costo de 30\$.

#### **Medición**

Mediremos de manera semestral como este plan de RSE impacta en el mejoramiento de rendimiento por parte de nuestros colaboradores, cómo también la

fidelización interna hacia Vegan Corp. De igual manera se tendrá en claro que cada vez serán nuevas personas las que acceden a este beneficio para que el número de beneficiarios sea mayor y diverso.

**Tabla 12: Cronograma de Actividades**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
DIAS	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>EVALUACION DE DIAGNÓSTICO</b>																
Identificar a los beneficiarios																
Encuesta para saber sus hábitos																
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>																
Gestionar alianzas (empresas / donaciones)																
Recepción de las donaciones																
Armas canastas																
Entrega de canas a beneficiarios																
<b>MEDICIÓN</b>	Después de 6 meses se evaluará la eficiencia con todas las partes involucradas en el desarrollo de este proyecto.															

**Fuente:** Elaboración propia

**Proyecto 2:** Stakeholder externo/ (stakeholders indirectos)

El proyecto para el Stakeholder externo se centrará directamente en la relación comida sana/deporte, y se realizará a través de un mecanismo fiscal el cual fue creado por el MINDE (Incentivo tributario al deporte). Este proyecto tendría como finalidad apoyar a la comunidad deportista vegana a través de estos proyectos deportivos, nosotros como fundación, creando un proyecto dentro de la comunidad y financiándolo. Además, contamos con los beneficios del Incentivo Tributario como es la reducción del 150% de la base imponible al Impuesto a la Renta.

Fases:

**Evaluación 1**

Evaluaremos a manera de diagnóstico representantes de deportistas veganos o vegetarianos que necesiten recursos para competir dentro y/o fuera del país o entrenar

su deporte favorito, así también evaluaremos el financiamiento a través de incentivo tributario al deporte.

### **Implementación**

Analizando el Análisis Financiero sabemos que a partir del año 3 la Empresa Vegan Corp genera una utilidad representativa y es a partir de ese año que se va a implementar el proyecto “Primero Ustedes”.

### **Contribuir**

Donar a través del IT 2500 dólares como tope máximo para el financiamiento en la carrera deportiva de manera anual con opción a renovación de un deportista vegano que se encuentre en la necesidad de recursos.

### **Post evaluación**

Evaluación en conjunto con el MINDE de cómo se está llevando el plan a través de los mecanismos y recursos brindados por la plataforma.

### **Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y sus proyectos**

En la siguiente tabla se detallan los costes de cada una de las actividades que realizará Vegan Corp como cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).



**Tabla 13: Presupuesto RSE**

PRESUPUESTO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) VEGANCORP S.A			
<b>Stakeholder interno - Personal empleados "Primero Nosotros"</b>			
Actividad 1	Evaluación de diagnóstico		
Costo operacional (logística)	20	Veces al año	1
Total act. 1	20		
Actividad 2	Implementación		
Costo operacional (logística) cuatrimestral	50	Veces en el año	3
Valor canasta individual	30	Total anual	900
Valor operacional anual	150	Financiamiento canastas anual	
Total de canastas a donar	10	Aporte de la empresa 40%	360
Total de valor de canastas	300	Donación 60%	540
Total act. 2	1050		
Actividad 3	Medición		
Valor operacional (logística) semestral	20	Veces en el año	2
Total act. 3	40	Total Stakeholder Interno	1110
<b>Stakeholder externo - Clientes indirectos "Primero Ustedes"</b>			
Actividad 1	Evaluación 1		
Valor operacional (logística) anual	20	Veces en el año	1
Total act. 1	20		
Actividad 2	Donación		
Financiamiento a deportistas	2500	Veces en el año	1
Total act. 2	2500		
Actividad 3	Post evaluación		
Valor operacional (logística) anual	20	Veces en el año	1
Total act. 3	20		
		Total Stakeholder Externo	2540
		Total Plan RSE	3650

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se detallan los puntos de cada uno de los valores digitados en el presupuesto final, como también la tabla de valores.

- Para la realización del presupuesto se toma en cuenta que la cantidad que se demuestra va a ser anual, es decir, el valor final será el que se necesitará por año en lo que a RSE se refiere.
- Cada valor operacional que comprende el dinero invertido al esfuerzo del personal para la realización de cada una de las actividades comprende una cantidad de 20\$ cada una refieren, a excepción de lo que, a donación de canastas, ya que el monto será mayor por el mayor esfuerzo. Los valores se les dictaminó bajo acuerdo de los socios (grupo) mismos que serán para gastos de logística y transporte, ya que a lo que mano de obra refiere para

ahorrar dinero se premiará a cada trabajador según las estrategias del punto seis de este documento. A su vez se detalla cuales se los hace una sola vez, así mismo las actividades operacionales que se hacen más de una vez al año.

- Cada canasta para donación será invertida una cantidad de 30\$ a cada una, ni más ni menos y llenas de productos veganos para las personas destinadas a recibirlas.

### **Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio: Tipo de compañía, estructuración.**

Los elementos que componen los aspectos claves del negocio son las siguientes:

#### **Marca**

Be Vegan al ser la primera empresa certificadora en el Ecuador se debe proteger bajo el punto de vista legal haciendo la previa inscripción al SENADI quien es el organismo competente para que así solo sea de uso propio y comercializar todo lo que gira en torno de la misma.

El primer paso a realizar para registrar la marca es realizar una búsqueda fonética la cual nos sirve para verificar si existe en el Ecuador marcas idénticas o similares a la que pretendemos registrar, o que ya se encuentren registradas con anterioridad. El costo de la búsqueda fonética es de \$16.00.

Una vez realizada la búsqueda fonética el siguiente proceso es el registro de la marca ante el SENADI, el trámite de solicitudes de registro o concesión de derecho de marcas tiene un valor de \$208,00 (se paga una sola vez) . La protección de la marca tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses después de la fecha de vencimiento (SENADI,2021).

## **Modelo de negocio**

Nuestro modelo de negocio funcionará como una empresa independiente que entregue certificaciones del correcto uso y manufactura vegana a restaurantes y empresas de la ciudad para que estos cumplan con los parámetros y ofrezcan productos confiables para su clientela. Para que Be Vegan sea apta para dar certificaciones veganas debe de registrarse a una serie de capacitaciones por parte de IVC que es una empresa Argentina la cual dentro de los principales requisitos está el cumplimiento de normativas ISO y la aprobación de cursos brindados por su parte en dónde se profundiza lo que nos permita dentro de un punto de vista legal estar aptos para brindar certificaciones veganas.

## **Confidencialidad**

Se tiene previsto que al momento de brindar asesorías se haga bajo contratos de confidencialidad notariados en donde el principal fin es que toda información que llegue a Be Vegan por parte de las empresas que trabajen con nosotros sea totalmente confidencial, para protegernos de posibles demandas. Según lo dictaminado en los acuerdos de confidencialidad,

Tanto el acuerdo de confidencialidad (acd) como el acuerdo de no divulgación (en inglés *non-disclosure agreement* o nda) deben constar por escrito y son aquellos que restringen la publicidad de la información compartida por las partes y el negocio jurídico, restringen la difusión de la información que se encuentra contenida en el documento, restringen el uso público de dicha información. Briones, A. (2021).

También tomar en cuenta el principio de acceso a la información, este principio rige a entidades públicas que manejan información de interés general. Se encuentra tipificado en el Art. 91 de la Constitución de la República del Ecuador, en la Ley

Orgánica de Transparencia y Acceso A La Información Pública y en la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional.

Este principio es un derecho humano desde el punto de vista de los artículos 18 y 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada el 10 de diciembre de 1948; del artículo 13 de la convención Americana sobre Derecho Humanos, ratificada el 8 de diciembre de 1977; del artículo 19 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, ratificado el 6 de marzo de 1969; y, del principio dos de la Declaración de Chapultepec por la Libertad de Expresión y de Prensa, adoptada el 15 de septiembre de 2015. Briones, A. (2021).

### **Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio**

La empresa se va a constituir como una persona jurídica la cual estará bajo la denominación Sociedad Anónima (S.A.), donde el capital está dividido en acciones, en la que sus socios no responden personalmente de las deudas de la sociedad.

Para lograr constituir la empresa se necesita realizar una inscripción formal ante la Superintendencia de Compañías:

- Reservar el nombre de la empresa ante la Superintendencia de Compañías
- Elaboración de Minuta de la escritura de constitución y del nombramiento firmado por un abogado.
- Apertura de una Cuenta de Integración de Capital en un banco y su respectivo certificado bancario.
- Trámite de aprobación e inscripción de la escritura en el Registro Mercantil con el nombramiento del Representante Legal.

- Notificación y obtención en la Superintendencia de Compañías de la nómina de accionistas, Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Número de Expediente.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes ante el SRI.
- Elaboración de Libro de Acciones y Accionistas y títulos de acciones con sus respectivos talonarios

#### **Costos y Valores a cancelar para la constitución de la empresa:**

- **Compañía Anónima:** El capital debe ser de un mínimo de \$800 dólares.
- **Notaría Pública:** aproximadamente unos \$300 para el 2019
- **Nombramientos de presidente y gerente:** \$50 dólares
- **Registro Mercantil:** exactamente \$25 dólares

**Decisiones legales alrededor de organización de la empresa (organigrama): tipos de contratos de acuerdo a necesidades y responsabilidades de cada miembro del equipo.**

#### **Responsabilidades por departamentos**

##### **Gerente General**

Se encarga de la toma de decisiones a nivel general de la empresa, así como mantener relaciones con los inversionistas para una correcta distribución de capital en las diferentes áreas.

##### **Gerente de Marketing**

La gerente de Marketing tendrá como responsabilidades lo siguiente:

- Planificar , implementar y dar seguimiento al plan de marketing
- Dirigir campañas y promociones de marketing.
- Establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en el marketing, así como desarrollar el reconocimiento de marca.
- Elaborar un presupuesto de área
- Elaborar un manual de area

### **Jefe de Finanzas**

Será la persona encargada de:

- Realizar previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales
- Aprobar o rechazar los presupuestos
- Gestionar los riesgos

### **Vendedores comisionistas**

Son los encargados de llevar a cabo la ejecución del plan outbound sales , serán cinco vendedores los cuales se encargaran de visitar los nuevos prospectos de clientes , estos trabajan bajo el formato de comisión de venta siendo este su ingreso. Tipo de contrato: a tiempo parcial, por comisión.

### **Auditores**

Serán los encargados de certificar o avalar que los restaurantes cuentan con las regulaciones necesarias para operar un menú vegano, estos irán de la mano con laboratorio para evaluar muestras. Tendremos 2 certificadores que se desplazarán por la zona. Tipo de contrato: Contrato por obra o labor. Es un contrato que se realiza para una labor específica y termina en el momento que la obra llega a su fin.

## Conclusiones y Recomendaciones

En la actualidad, la alimentación es uno de los temas más importantes para la sociedad, a cada momento surgen nuevos cambios en las tendencias alimentarias y todos debemos aprender a adaptarnos para poder vivir con estos cambios. En este caso, al ser una empresa alimentaria, especializada en el campo vegano buscamos crear conciencia en la población y con nuestras certificaciones buscamos que los productos veganos puedan tener una mayor llegada y visualización.

La comunidad Vegana es una comunidad la cual busca mediante sus valores y principios consumir productos que no sean de origen animal.

Para comprender de mejor manera todo el proceso y las conclusiones que pudimos identificar es muy importante que lo hagamos a través de las fases del Design Thinking. Nuestra idea de Tesis comenzó con su primer punto “ Empatizar” , identificamos problemas reales en un nicho de mercado muy específico “ Los Veganos” teníamos conocidos , amigos , etc. Los cuales muchas veces se sentían excluidos en los planes de comidas grupales , sentían que no había una industria que los respalde y tenían mucha falta de confianza en la manufactura de sus alimentos.

Uno de los problemas en específico el cual fue identificado en su momento fue ( falta de variedad en comida para el consumidor vegano) el cual dio paso a una serie de estudios , grupos focales , entrevistas , etc. Como resultado de las investigaciones nos sorprendió saber que el problema el cual nosotros creíamos como más relevante en realidad era la punta del iceberg del problema principal. Los insights que se obtienen en los estudios de mercado son muy importantes y nos enseñan a nosotros como futuros emprendedores a centrarnos en lo que parece obvio , ya que muchas veces ese no es el problema. Be Vegan ha tenido la capacidad de adaptabilidad para manejarse a través de los insights y necesidades reales o medibles del consumidor indirecto. En la segunda

fase gracias a los insights obtenidos pudimos identificar el problema principal el cual era la contaminación cruzada y la falta de confianza en la industria de los consumidores veganos al comprar algo presuntamente “vegano”. Nos centramos en este problema para mediante una lluvia de ideas definir cual sería la mejor solución para el mismo. Tuvimos muchas , pero entre las principales están los restaurantes veganos, recetario vegano, Eventos veganos,etc. Sin embargo a través del bench marking pudimos idealizar lo siguiente : ¿ Que les da la confianza a los Judíos para comer comida Kosher en ciertos restaurantes? , una certificación , lo buscamos y entendimos que una certificación era la solución para que los consumidores veganos tengan la confianza suficiente de comer libremente en Guayaquil sin miedo a la contaminación cruzada. Pero era muy claro que la certificación no se podía vender a los consumidores directos , sino , ellos serían nuestro nexo y “must have” para los restaurantes y empresas que manufacturen alimentos veganos. Es ahí cuando la gerencia de estudio de mercado nació y busco toda la información necesaria sobre publicidad directa ( empresas que manufacturan y comercializan productos veganos) e indirecto ( consumidores veganos) para conocer cuál era la oferta y demanda dentro de la ciudad. Fue muy retador y a la vez alentador para nosotros hacer este estudio ya que la comunidad vegana no estaba muy estudiada en Guayaquil es un nicho el cual está muy despreocupado , sin embargo tiene una muy alta tendencia a crecer en los siguientes años y eso es algo que llena de orgullo a los integrantes de Be Vegan ser capaces de identificar esta problemática y tendencia a través de este estudio. Para nuestra siguiente fase pudimos lograr idear y prototipar cómo sería nuestra certificación a través del ensayo/error pudimos identificar que deberíamos y que no deberíamos tener para funcionar de manera adecuada y a la vez rentable para los accionistas. Una vez logrado el modelo de negocios perfecto pasamos a la fase de evaluación, la cual la canalizamos por medio del método Lean



Startup ( MVP). Gracias a nuestro estudio de mercado logramos tener una base de datos la cual nos permitió llegar hacia nuestros posibles clientes ( dueños de restaurantes y emprendimientos) y contarles sobre nuestra certificadora. Nuestro MVP fue muy valioso y nos permitió conocer que nuestra certificadora tenía muy buena acogida, nuestros ideales eran compartidos , nuestro estudio era valorado pero lo más importante Be Vegan ya tenía clientes reales. Buggie Garden es nuestro primer “cliente real” , su dueño también conocía la problemática y lo importante que era para los consumidores la confianza al momento de comer, fuimos el “ Nexo comercial” entre IVC y Buggie Garden ya que aun no estamos constituidos como compañía, sin embargo de haberlo estado estamos seguros que hubiéramos tenido nuestro primer cliente real.

Como conclusión, muchas veces las personas que queremos formar un negocio nos limitamos a observar solo nuestro entorno y querer empatizar con nosotros y quienes nos rodean, sin embargo, si vemos más allá sabremos que existen nichos de mercado muy poco explotados los cuales tienen muchos problemas mucha demanda y poca oferta que los supla. Es nuestro caso , supimos empatizar de manera correcta y de ahí en adelante todo fue un dominó que nos permitió llegar hasta donde estamos y confiamos plenamente en que este es un giro de negocio muy rentable debido a la alta demanda que habrá en los próximos años debido a los constantes cambios en la industria los cuales serán si o si sometidos por la globalización.

Con respecto al proceso de Tesis, ha sido un largo camino muy enriquecedor , en cada taller pudimos aprender y profundizar nuevamente temas que quizás no sabíamos del todo bien , temas que lograron que nuestra tesis vaya siempre bien encaminada. Sin embargo, lo más importante aquí fue que a pesar de ser un equipo grande , con 6 cabezas pensantes las cuales muchas veces no estaban de acuerdo en sus ideas supieron saberlas llevar. Es muy valioso aprender a trabajar en equipo , confiar en el mismo ,

conocer y aprender de cada uno de los compañeros , el saber empatizar y confiar en las capacidades de cada uno para llevar cada gerencia, el aprender a soltar y dejar que las cosas fluyan bajo el correcto funcionamiento de la matriz de nuestro propio recurso humano.

La Gerencia Administrativa engloba todas las gerencias del proyecto, ya que cada una de ellas debe tener una comunicación y reportería directa con el área administrativa antes de tomar decisiones fuertes por área. Gracias a una jerarquía y comunicación Lineal dentro de la organización el modelo de negocios fluye en base a las decisiones de todos los miembros de la empresa los cuales pueden comunicarse directamente entre gerentes y subordinados para obtener los mejores resultados y recomendaciones. Be Vegan prioriza el capital humano y valora las ideas de cada uno para mejorar, por ello, no nos limitamos a escuchar ideas solamente de las áreas gerenciales sino también de cualquier miembro del personal de la compañía, porque sabemos que cada idea desde un punto de vista diferente puede aportar en mucho.

Como recomendaciones, al ser una empresa relativamente nueva Be Vegan debería adoptar el modelo de planeación estratégica denominado “ Balance Scorecard” este modelo permite evaluar de manera sistemática y medible el avance de una empresa o producto en sus etapas de introducción y crecimiento. Este modelo se centra en 4 aristas que tienen mucho impacto en la relación empresa/entorno como son :

Perspectiva Financiera , perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El Balance Scorecard trae consigo muchos beneficios para empresas pequeñas que buscan desarrollo a corto plazo sin embargo uno de los más interesantes y que más empata con nuestro modelo de negocio es el siguiente:

BSC permite mejorar la comunicación interna en las organizaciones y es la llave para que los colaboradores sepan realmente cuales son las metas grupales que persigue la compañía y cuales las individuales que debe conseguir cada uno de ellos. De la misma manera, el avance en el cumplimiento de dichas metas se le puede comunicar, basados en los resultados, con mayor facilidad a la plantilla. Carlos Santana(2022 )

## Referencias Bibliográficas

Díaz, J. (2018). Políticas públicas en propiedad intelectual escrita. Una escala de medición para la educación superior del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (81). ISSN: 1315-9984.

Quiroa (2020). Misión, visión y valores de una empresa. *Revista de Economía de Madrid*.

Marques, G. (2020) Estructura de una organización. ESERP, Escuela de Negocios y Leyes de Barcelona.

Briones, A. (2021). *Acuerdo de Confidencialidad*. Derecho Ecuador. Obtenido de : <https://derechoecuador.com/acuerdo-de-confidencialidad/>

Carlos Santana (2022). 5 beneficios del Balanced Scorecard. Obtenido de : <https://blog.acsendo.com/5-beneficios-del-balanced-scorecard>

## Anexos

### Anexo 13: Análisis FODA Metodología Smart y Objetivos

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F1.</b> Primera certificadora Vegana en Ecuador</p> <p><b>F2.</b> Relación directa (proveedor - usuario)</p> <p><b>F3.</b> El tiempo del proceso completo de la certificación es muy rápido.</p> <p><b>F4.</b> Contamos con el respaldo de BEVEG que es una certificadora vegana internacional especializada.</p> <p><b>F5.</b> Servicio post-venta de seguimiento de los resultados de los clientes una vez entregada la certificación..</p>	<p><b>D1.</b> Limitada capacidad financiera para poner en marcha el modelo de negocio.</p> <p><b>D2.</b> Poco favorable el poder de negociación con los proveedores (auditores)</p> <p><b>D3.</b> Negocio con proyección a largo plazo, target en aumento pero no se prevé resultado inmediato.</p> <p><b>D4.</b> No estar presente en todo el Ecuador, al inicio solo clientes de Guayaquil.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. <b>F/O (Max - Max)</b>	2. <b>D/O (Min - Max)</b>

<p><b>O1.</b> Nicho de mercado sin atender: restaurantes y productos que no cuentan con una certificación.</p> <p><b>O2.</b> Cliente indirecto (consumidor final) valora las certificaciones veganas.</p> <p><b>O3.</b> Tendencias de consumo saludable en aumento.</p> <p><b>O4.</b> El cliente indirecto reflexiona más sobre las causas del veganismo.</p> <p><b>O5.</b> Expansión del territorio a certificar, no sólo en la ciudad sino a nivel Ecuador.</p>	<p><b>F1-O1.</b> Certificar al 20% de nuestro nicho de mercado en el primer año.</p> <p><b>F2-O2.</b> Sostener un vínculo de trabajo con el 20% de empresas a certificar y evitar la cancelación del proceso de certificación.</p> <p><b>F2-O2-O3.</b> Cubrir otras ciudades fuera de nuestra sede en 6 meses para poder alcanzar la meta de certificar al 20% de empresas que elaboren productos veganos en el país.</p>	<p><b>D1-O1.</b> Disminuir los costos operativos en 10% para el próximo año.</p> <p><b>D2, D3-O2.</b> Evitar la cancelación del proceso de certificación en un 15% con respecto a la meta planteada en un año.</p> <p><b>D3, D4-O3.</b> Minimizar el 10% del costo de logística para la segunda mitad del año en el cual queremos alcanzar el 20% de certificaciones a empresas que elaboren productos veganos.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>3. F/A (Max - Min)</b></p>	<p><b>4. D/A (Min - Min)</b></p>
<p><b>A1.</b> Posibles nuevos competidores.</p> <p><b>A2.</b> Poca cultura vegana o saludable per cápita en Ecuador actualmente.</p> <p><b>A3.</b> Macrofactores que afecten al correcto desempeño de la economía en restaurantes o empresas. ( seguridad, económicos, etc.)</p> <p><b>A4.</b> Parte del mercado aún está escéptica en las certificaciones.</p>	<p><b>F1-A1.</b> Generar engagement con el 70% de nuestro segmento de mercado en 1 año, a través de pautas publicitarias.</p> <p><b>F2-A2,A4.</b> Aumentar en un 10% los costos de publicidad y marketing para el segundo trimestre del año para educar a nuestros clientes sobre las certificaciones veganas.</p>	<p><b>D2-A1.</b> Obtener crédito en una entidad bancaria con la tasa de interés más baja para cubrir el 60% de nuestras operaciones durante el primer año de labores.</p>

## **Objetivos SMART**

- 1) Aumentar las ventas en un 40% (15 a 21) para la segunda mitad del año, y así poder alcanzar la meta de certificación vegana del 20% del nicho de mercado.
- 2) Capacitar al personal total de Vegan Corp S.A para garantizar que en un lapso de tiempo no mayor a 1 mes cada restaurante logre obtener la certificación y así aumentar un 10% de venta cada trimestre con respecto al anterior.
- 3) Disminuir la tasa de rotación en un 40% durante el primer año para disminuir los gastos por contratación de personal, a través un correcto análisis en los perfiles de los candidatos.

Los objetivos SMART están alineados a las estrategias en el análisis FODA, para que de esa forma exista una correlación entre lo que ofrecemos como empresas y lo que deseamos alcanzar.