



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO
“NOVAVIDA EN LÍNEA”:

GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO
Administrativo, RSE y legal

Elaborado por:

María Gabriela Murillo Suárez

Tutoría por: Verónica Carrera del Rio Márquez de la Plata MBA

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Recursos Humanos

Guayaquil, Ecuador

Marzo, 2023

2. Cláusula de Autorización

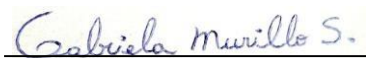
Yo, **María Gabriela Murillo Suárez** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

Que soy la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea: Gerencia de Estudio del proceso administrativo, RSE y legal**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**NOVAVIDA en línea**”

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.

Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Almeida Guiseppe, Andrade Sonia, Ardila José, Benalcázar Ángel, Bonnard Karina, Murillo Gabriela.

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.



María Gabriela Murillo Suárez

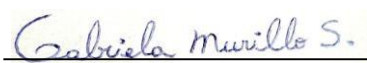
C.I. 0951313881

Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

Declaro que

Yo, María Gabriela Murillo Suárez en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea: Gerencia de Estudio del proceso administrativo, RSE y legal**”, 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 blue ink that reads "Gabriela Murillo S." is written over a light yellow rectangular highlight. The signature is cursive and includes a period at the end.

María Gabriela Murillo Suárez

C.I. 095131388

3. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, resume todo lo realizado durante el proceso de desarrollo del Modelo de Negocio de “NOVAVIDA en línea”, desde el estudio de la problemática observada, el proceso de diseño del concepto de negocio usando las herramientas de *design thinking*, que proporciona el enfoque inicial, para realizar luego el estudio de mercado que provee del conocimiento del tamaño del mercado y sus características. El estudio de mercado nos proveyó de la información del tamaño del mercado en el que existen 30.812 adultos mayores de 69 y menores de 80 años pertenecientes al segmento socio económico A, B y C+, de los cuales el 40,40 % están dispuestos a recibir un servicio como el propuesto por NOVAVIDA en línea. Posteriormente el desarrollo del plan de marketing ayuda a alinear el servicio propuesto con el usuario y/o cliente¹. Por medio del taller administrativo se da forma a la estructura operativa funcional, que se valida con el taller legal en cuanto al modelo de contratación del personal y la estructura legal de la empresa.

El enfoque de responsabilidad social empresarial permite visualizar acciones preventivas para dar sostenibilidad al proyecto, que se analiza a detalle en el taller técnico y permite completar el diseño del modelo de negocio, para luego darle forma financiera a través del análisis financiero, para permitir visualizar y comprobar la viabilidad de este proyecto.

Los diferenciadores en la propuesta de valor son: que trabaja en los cuatro entornos, en la seguridad de la casa, evita el caótico tráfico vehicular, y es provisto por profesionales

¹ Por el modelo de negocio y servicio prestado, el usuario siempre será un adulto mayor, pero el cliente puede ser un hijo o persona a cargo del adulto mayor.

expertos en el tratamiento de adultos mayores, con una aplicación amigable, con constantes actualizaciones.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de: Almeida Izquierdo Giuseppe, Andrade Rosales Sonia, Ardila Solís José, Benalcázar Cando Ángel, Bonnard Basantes Karyna, Murillo Suarez Gabriela y explica el plan de negocios denominado “NOVAVIDA en línea”; 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.

4. Palabras Clave

NOVAVIDA, adulto mayor, calidad de vida, Guayaquil, Club en línea

5. Consideraciones Éticas

El modelo de negocios de **NOVAVIDA en línea** se desarrolla con estricto apego a la ética y a los protocolos del bien hacer, respetando el derecho a vivir con dignidad de colaboradores, usuarios y clientes y la confidencialidad de la información.

No se ha vulnerado derechos o propiedad intelectual de ninguna persona u organización, pues no se ha copiado ningún texto ni idea, sólo se ha parafraseado partes esenciales del modelo de negocios. Cuando ha sido necesario apoyarse en conceptos o hipótesis se otorga la propiedad intelectual, por medio de las citas bibliográficas.

6. Índice de Contenido

Tabla de contenido

.....	1
2. Cláusula de Autorización	2
3. Resumen Ejecutivo.....	4
4. Palabras Clave	6
5. Consideraciones Éticas.....	7
6. Índice de Contenido	8
Índice de Tablas.....	11
Índice de Ilustraciones	11
7. Antecedentes y Justificación	12
8. Objetivo General y Específicos del Proyecto.....	15
Objetivo General.	15
Objetivos específicos.....	15
9. Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo	16
Design Thinking.	16
Estudio de mercado.	17
Plan de Marketing.....	18
Estudio Administrativo y de RSE.....	19
Estudio Técnico.	22

Estudio Financiero.....	22
10.1 Descripción del Modelo de Negocios: Gerencia Estudio Administrativo.....	23
10.1.1 Planeación estratégica y del Recurso Humano.....	23
10.1.1.1 Definición de misión, visión y valores	24
Misión:.....	24
Visión:	24
Valores corporativos:.....	24
10.1.1.2 Organigrama de la organización.....	25
10.1.2 Necesidades de recursos humanos:	27
10.1.2.1 Análisis y diseño de los puestos del negocio.....	27
Responsabilidad principal de las posiciones bajo relación de dependencia:.....	28
Responsabilidad principal de las posiciones bajo figura de honorarios profesionales: 29	
10.1.2.2 Procedimiento de selección de personal a implementar.....	30
10.1.3 Compensaciones	32
10.1.3.1 Descripción de las compensaciones del personal del negocio	32
10.1.4. Indicadores claves de gestión	34
10.1.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio.....	34
Director del centro virtual:	34
Jefe de ventas y marketing	37
Coordinadora Administrativa	38

Técnico informático.....	40
10.1.5. Estudio de responsabilidad social.....	41
10.1.5.1. Mapeo de stakeholders	41
10.1.5.2. Selección de stakeholders.....	42
10.1.5.3. Estrategia de responsabilidad social empresarial	44
10.1.5.4. Objetivos RSE para cada stakeholder.....	46
10.1.5.5. Presupuesto asignado para RSE y sus proyectos.....	47
10.1.6. Estructura jurídica con la que funcionará el negocio.	47
10.1.6.1. Decisiones legales alrededor de la organización de la empresa.....	49
11.1 Descripción del Modelo de Negocios.....	51
Conclusiones y recomendaciones.....	51
Reflexión personal.....	53
12.1 Referencias bibliográficas.	54
Bibliografía.....	54
13.1 Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Costo de personal administrativo	33
Costo de personal de ventas	33
Presupuesto RSE	47
Tipo de relación laboral y modalidad de cargos Novavida en línea.....	51

Índice de Ilustraciones

Análisis FODA de Novavida en línea	20
Organigrama operativo funcional.....	21
Organigrama operativo funcional.....	26
Secuencia del proceso de selección del personal	32
Mapeo de stakeholders internos y externos Novavida en línea.....	42
Estructura jurídica Novavida en línea	49

7. Antecedentes y Justificación

Los principios de las Naciones Unidas en favor de las personas de edad² fueron aprobados por resolución 46/91 de la asamblea general de las Naciones Unidas de fecha 16 de diciembre de 1991, (Acnur). Entre los principios se incluyen los siguientes:

Independencia. Las personas de edad deberán tener acceso a programas educativos y de formación adecuados. Las personas de edad deberán tener la posibilidad de vivir en entornos seguros y adaptables a sus preferencias personales y a la evolución de sus capacidades.

Participación. Las personas de edad deberán tener acceso a servicios de atención de salud que les ayuden a mantener o recuperar un nivel óptimo de bienestar físico, mental y emocional, así como a prevenir o retrasar la aparición de enfermedades.

Autorrealización. Las personas de edad deberán poder aprovechar las oportunidades para desarrollar plenamente su potencial.

Dignidad. Las personas de edad deberán recibir un trato digno, independientemente de la edad, sexo, raza o procedencia étnica, discapacidad u otras condiciones, y han de ser valoradas independientemente de su contribución económica.

Los principios rectores, deben ser garantizados por el Estado, sin embargo,

La Carta Humanitaria sienta el fundamento ético y jurídico para los Principios de Protección, la Norma Humanitaria Esencial y las normas mínimas presentadas en el

² Definición adoptada por Naciones Unidas para los adultos mayores, debido a que la legislación en todos los países no es similar en su definición, y en el umbral de edad que tienen internamente para considerarlos como adultos mayores.

Manual. Constituye tanto la expresión de los derechos y obligaciones jurídicos establecidos, como la expresión de convicciones compartidas. (Sphere).

En este instrumento del Derecho internacional humanitario, se indica: que donde el Estado, no puede, no quiere o no llega, le corresponde a la sociedad civil y a las organizaciones humanitarias asumir este rol. En nuestro país, no existe un programa estructurado público que garantice estos derechos de los adultos mayores, y se observa cada vez más el deterioro de sus condiciones. Bajo esta realidad, surge NOVAVIDA en línea, para proveer a los adultos mayores de un espacio de recreación que permita mejorar la calidad de vida, por medio de optimizar sus entornos emocionales, físicos, cognitivos y sociales.

Se establecen cuatro tipos o formas de envejecimiento: ideal, activo, habitual y patológico, a partir de indicadores que incluyen enfermedades crónicas diagnosticadas, deterioro cognitivo, capacidad funcional, autopercepción del estado de salud, consumo de alcohol y tabaco y actividad física (Gonzalez, 2007)

Según la Organización Mundial de la Salud, hay 810 millones de adultos mayores en el mundo, de los cuales más del 20% es decir más de 162 millones de ellos, sufren de algún trastorno mental, como depresión y/o Alzheimer. Por tanto, una de cada cinco personas mayores a 65 años, lo sufren. Unas de las principales causas del desarrollo de estos tipos de desequilibrios son: el estrés, la inactividad y el aislamiento, los tres pilares que lastimosamente, caracterizan la adultez mayor.

Ante la alarmante y dolorosa realidad, nace la idea de este proyecto: NOVAVIDA en línea, un club recreativo virtual, para adultos mayores, cuya propuesta de valor es: generar estado de bienestar y felicidad con la inclusión a la tecnología y postergar la aparición de los efectos naturales del paso de los años.

Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

Según la Organización Mundial de la Salud, hay 810 millones de adultos mayores en el mundo, de los cuales más del 20% es decir más de 162 millones de ellos, sufren de algún trastorno mental, como depresión y Alzheimer. Es decir, 1 de cada 5 personas mayores a 65 años, lo sufren y una de las principales causas del desarrollo de estos tipos de desequilibrios son: el estrés, la inactividad y el aislamiento, los 3 pilares que lastimosamente, caracterizan la adultez mayor.

Ante la alarmante y dolorosa realidad, nace la idea de este proyecto: NOVAVIDA en línea, un club recreativo en línea, para adultos mayores, cuya propuesta de valor es: generar estado de bienestar y felicidad con la inclusión a la tecnología y postergar la aparición de los efectos naturales del paso de los años.

El modelo de negocio de NOVAVIDA en línea, es un emprendimiento destinado a los adultos mayores de entre 69 y 80 años, sin limitaciones funcionales y con manejo de dispositivos electrónicos, de estrato social medio alto, residentes en la zona urbana de Guayaquil, Daule y Samborondón. NOVAVIDA en línea tiene el objetivo de ser una experiencia que contribuya a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, proporcionando un espacio de recreación, acompañamiento y actividad física y cognitiva.

Para materializar la propuesta de valor, NOVAVIDA en línea, ofrece el servicio tres veces por semana en sesiones de dos horas de duración, segmentadas en porciones de media hora cada una, para realizar actividades cognitivas, sociales, físicas y emocionales. Todos los segmentos son tutelados y dirigidos, por profesionales en cada una de las áreas y se cuenta, con herramientas de seguimiento y evaluación, para la detección precoz de deterioros o apareamiento de patologías.

8. Objetivo General y Específicos del Proyecto

Objetivo General.

Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores que no tienen la posibilidad de salir de casa, proporcionando un espacio de recreación, acompañamiento y actividad física y cognitiva.

Objetivos específicos.

- 8.1. Dimensionar el tamaño del mercado, la competencia existente y el análisis de contexto para el tipo de negocio en estudio.
- 8.2. Desarrollar el modelo de negocios, administrativa, operativa, legal, técnica y financieramente.
- 8.3. Testear la aceptación del servicio propuesto, por parte del mercado.
- 8.4. Obtener el financiamiento requerido
- 8.5. Implementar el modelo de negocios diseñado.

9. Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo

NOVAVIDA en línea, es un modelo de negocio, orientado a brindar asistencia y acompañamiento virtual a adultos mayores de 69 años y menores de 80 que viven en la zona urbana de Guayaquil y sus zonas aledañas de Daule y Samborondón. El proyecto surge como respuesta a la problemática que padecen muchos adultos mayores, de desconexión con el entorno, aislamiento social, sentimiento de soledad e inutilidad, que contribuye a evidenciar más, el natural deterioro y reducción de capacidades producto del paso de los años. Es un servicio orientado a generar bienestar y minimizar los efectos naturales de la edad.

Design Thinking.

Se identifica la existencia de adultos mayores, que en la actualidad se encuentran padeciendo soledad, con sentimientos de inutilidad, sintiéndose como carga para sus familiares, desconectados del entorno, lo que esta generando situaciones de ansiedad y acelerando su proceso de envejecimiento.

Como respuesta a esta situación surge NOVAVIDA en línea, como un servicio, que pretende suplir estas carencias, proporcionando compañía, ayudándoles a ejercitarse, activando sus capacidades cognitivas, y abriendo un abanico de posibilidades de socializar en línea con otras personas de su misma edad, con sensaciones y sentimientos similares.

En la etapa de empatizar, se identifica a adultos mayores de 69 y menores de 80, que necesitan mantener el contacto con el mundo exterior y sentirse útiles. En la etapa de definir, se identifica al adulto mayor como usuario en la necesidad de tener actividades que lo reanimen, porque se está desconectando del mundo exterior.

Se propusieron 15 alternativas de intervención, a las que se les determina su costo anual, y el nivel de contribución a la solución del problema con enfoque integral, valorando su nivel de intervención en los cuatro entornos críticos: físico, emocional, social y cognitivo. De las alternativas evaluadas se descartaron las cuatro alternativas más costosas y las cinco que menos aportan a la solución del problema, elaborándose el mapa de costo relevancia, que determinó, que la implementación de un servicio en línea, para atender a los adultos mayores desde la comodidad de su casa, con tres sesiones semanales de dos horas cada una, dividida en cuatro segmentos de treinta minutos, para mantener el interés y nivel de concentración de los adultos mayores, y que el trabajo se realiza en grupos de 12 personas tuteladas por profesionales.

Con ese concepto definido en la etapa de prototipar, se diseñó la estrategia de servicio, que es utilizando una plataforma, y mediante reuniones en zoom, mantener las actividades. Para comprobar el prototipo, se efectuaron dos sesiones virtuales organizadas por el equipo de diseño, una con adultos mayores a las que asistieron 17 adultos y otra con familiares de adultos mayores, de las que se sacaron importantes datos para el diseño del proyecto.

Estudio de mercado.

Se establece como zona de influencia del proyecto, la zona urbana de Guayaquil, parte de la zona urbana de Daule, cercana a Guayaquil, y la zona urbana de Samborombón. En la zona seleccionada existen 212.973 adultos mayores, 90.623 en la franja etaria de mayores de 69 y menores de 80 años, 30.812 de los segmentos socio económicos A, B y C, 20.719 sin limitaciones funcionales y 12.449 dispuestos a pagar 95 dólares mensuales por el servicio.

Para el estudio de mercado, se utilizaron varias técnicas, entre ellas la observación, entrevistas a profundidad con expertos, grupos focales. El proceso de observación se llevó a

cabo en el centro NOVAVIDA y la efectuaron dos miembros del equipo, con la finalidad de comprender los patrones de conducta de los adultos mayores.

Posteriormente se efectuaron cuatro entrevistas a profundidad, dos con psicólogos para conocer mejor la perspectiva profesional sobre el comportamiento de los adultos mayores y la pertinencia de un trabajo en línea. Y dos entrevistas con técnicos especialistas en manejo de plataformas de e-learning. Los tres grupos focales, fueron dos con adultos mayores y uno familiares de adultos mayores.

Con los datos recopilados en la información permitieron diseñar el formato de una encuesta destinada a familiares que tienen a su cargo adultos mayores, utilizando Google Form, se tomaron 373 muestras correspondientes a la muestra representativa, para la población determinada. Este estudio incorpora el análisis de las 5 Cs.

Plan de Marketing.

Con la información del estudio de mercado, quedó claramente diferenciado el usuario del cliente. El usuario es el adulto mayor que participará de la experiencia, y el cliente es el familiar que lo tiene a su cargo y contrata el servicio.

El Plan de marketing, se dirige a captar clientes de entre 35 a 55 años que tienen a su cargo a padre, madre u otro familiar adulto mayor.

En la estrategia competitiva se determina el target a los que se dirige la comunicación y se identifican los diferenciales, la propuesta potencia valores como: la seguridad de recibir el servicio en la seguridad de la casa, comodidad al evitar el traslado, la salud al minimizar riesgos de contagios, continuidad al no interrumpir el servicio por salidas.

NOVAVIDA en línea, no tiene competencia, por ser los primeros en el mercado. Con todos estos valores se busca posicionar a la empresa como referente del mercado.

Para la estrategia de comunicación, se utiliza la herramienta conocida como Mix de Marketing, partiendo con una campaña de prelanzamiento que promociona el servicio con precio y sin precio, obteniendo como resultado solo un 11 % de diferencia entre los que se interesan en el anuncio sin precio frente al anuncio con precio.

En lo referente a la plaza, se prevé lanzar el servicio de manera virtual en la zona urbana de Guayaquil y sus alrededores de Daule y Samborondón.

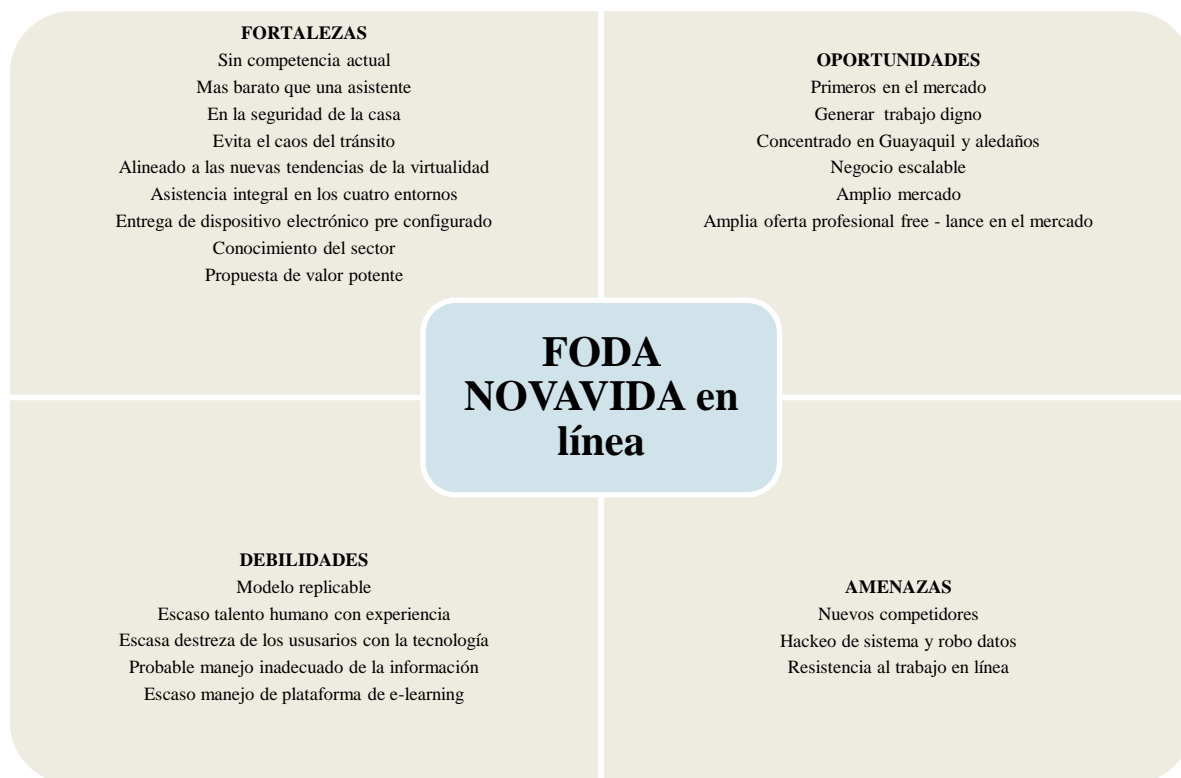
En lo relacionado a la Promoción, se desarrolla un estudio de Comunicación Integrada de Marketing, desarrollando un plan de Comunicación de medios y su respectivo presupuesto. El servicio se lo lanzará con un evento promocional, que es el cierre de la campaña de lanzamiento, que usará las redes sociales Instagram, Facebook y Twitter destinada para el consumo del cliente. Se realizarán campañas promocionales por día de la madre, día del padre y Navidad.

Estudio Administrativo y de RSE.

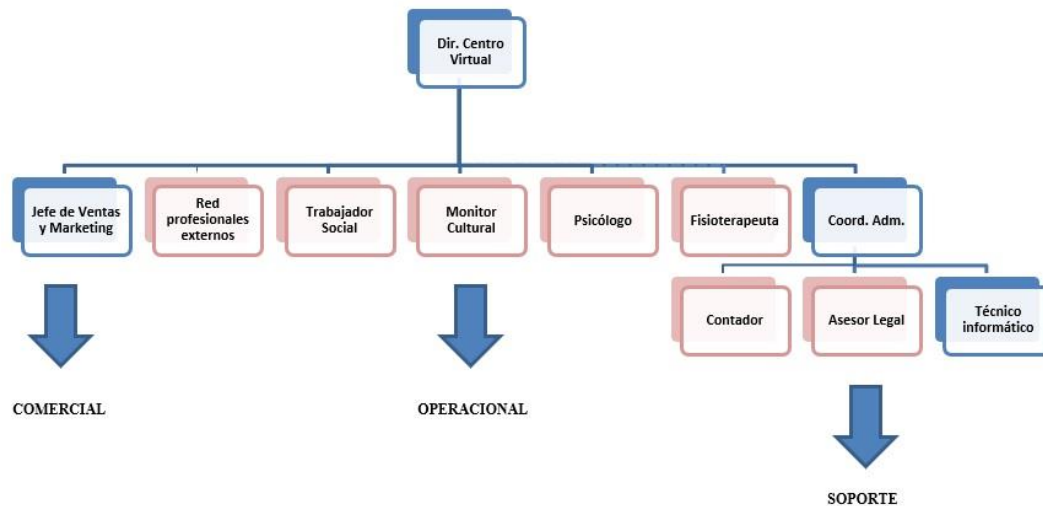
Se realiza análisis FODA de la organización que se pretende crear con el proyecto.

Ilustración 1

Análisis FODA de NOVAVIDA en línea



Se valoran, los requerimientos de talento humano, tanto de plantilla como de profesionales para la prestación de servicios. Con esta determinación se construye el organigrama operativo funcional, que la encabeza un/a director/a del centro, un/a coordinador/a administrativa, un/a responsable de ventas, y un/a responsable informático, para operar el sistema.

Ilustración 2*Organigrama operativo funcional*

Definidos los requerimientos de la estructura organizacional, se define los perfiles de cada uno de ellos, junto con el manual de funciones y los KPI's o indicadores de medición del desempeño. El estudio administrativo, entrega también el presupuesto de la nómina del equipo humano necesario, considerando las categorías laborales y el valor del tipo de perfil en el mercado.

En lo concerniente a la responsabilidad social empresarial RSE, ha sido de gran utilidad, para visualizar desde otra perspectiva, la huella que podemos dejar con el emprendimiento, en los actores involucrados, tanto internos como externos, así como ser más cuidadosos para seleccionar a nuestros proveedores por su compromiso con la sostenibilidad. Se establece un

programa de reciclaje de los dispositivos electrónicos que se entregan para la prestación del servicio.

Estudio Técnico.

Poder analizar el proyecto en desarrollo, bajo la herramienta del triángulo de servicio, ayudó a mejorar el diseño, por ejemplo, la tangibilización del servicio, surge de este análisis, diagramar paso a paso lo que se debe ejecutar para dar el servicio, contribuye a entender a profundidad lo que se requiere hacer y lo que se necesita para dar el servicio. Al tener toda esta información se dimensiona el proyecto técnicamente, para determinar necesidades de talento humano, equipos, recursos financieros, así como las necesidades físicas para prestar el servicio en espacio físico, mobiliario, equipamiento, medios logísticos y otros.

Estudio Financiero

El total de inversión para que NOVAVIDA en línea sea operativa asciende a 67.511,56 dólares que se financian con un crédito de 40.000 y la diferencia la aportan los socios o inversionistas, el crédito bancario al 10,76 % y el aporte de socios al 24 % lo que deja la Tasa mínima admisible de Retorno en 16,16%

Los distintos flujos del periodo, junto con la inversión, permiten calcular la TIR que es de 56,59 % y el VAN que alcanza la cifra de 118.558,65 dólares, y un periodo de retorno de la inversión de tres años un mes y 16 días.

10.1 Descripción del Modelo de Negocios: Gerencia Estudio Administrativo

10.1.1 Planeación estratégica y del Recurso Humano

Dentro del modelo de negocio de Novavida en línea se ha considerado elemental el poder establecer una identidad corporativa la cual contenga los principales valores, principios y símbolos culturales que direccionen y regulen el comportamiento de los futuros colaboradores internos y profesionales externos que formarán parte de este emprendimiento. Este punto marcará de manera importante la autenticidad de la compañía, minimizando así las posibilidades de réplica por lo que complejo que resulta el poder copiar comportamientos colectivos.

Por otro lado, se ha definido la misión y visión de la organización como la brújula sobre la cual se han levantado los descriptivos de cargo e indicadores de desempeño de los futuros colaboradores; Todo esto con el propósito de mantener una alineación entre las metas organizacionales, departamentales e individuales que potenciarán la posibilidad de tener una compañía rentable.

El poder determinar la cultura organizacional desde el inicio de Novavida en línea será clave para instaurar en la organización los comportamientos deseados para la misma, sin embargo el poder definir estos aspectos en el transcurso del tiempo podría representar un riesgo progresivo de que se presenten fuerzas culturales imperativas y coercitivas que se resistan al cambio, es decir, con el tiempo dentro de la empresa podrían fijarse comportamientos específicos de ciertos líderes informales, que sean complejos de reemplazar por la costumbre o rechazo del grupo. De este tipo de fuerza colectiva nos habla Durkheim en su libro Las Reglas del método sociológico: “Y estos tipos de conducta o de pensar, no sólo son exteriores al

individuo, sino que están dotados de una fuerza imperativa y coercitiva, por lo cual se le imponen quieran o no” (Durkheim, 2001).

10.1.1.1 Definición de misión, visión y valores

Misión:

Somos una plataforma dirigida hacia el adulto mayor que busca estimular habilidades físicas, cognitivas y sociales asegurando un envejecimiento digno, superando las barreras del aprendizaje virtual a través de la calidez de sus servicios y la calidad de sus profesionales.

Visión:

Ser un centro virtual referente encargado de la estimulación y/o sostenimiento de habilidades del adulto mayor, con miras a replicar su modelo de operación a nivel nacional.

Valores corporativos:

Somos *solidarios* por nuestra vocación de servir, satisfacer y colaborar con predisposición y desinterés en pro de las necesidades de los adultos mayores.

Tenemos la capacidad de manejar situaciones complejas, utilizando la *paciencia* como aliada para alcanzar un buen manejo emocional.

Nuestra filosofía tiene como base la *tolerancia*, por lo que fomentamos el respeto, escucha y empatía hacia las ideas, prácticas y creencias de los demás.

Trabajamos con el objetivo de compartir *alegría* a otros, el cual se refleja a través del entusiasmo y gozo del equipo.

La *responsabilidad* guía nuestras acciones, cumpliendo los compromisos adquiridos con los usuarios e informando oportunamente cualquier novedad que desvíe esa promesa de servicio.

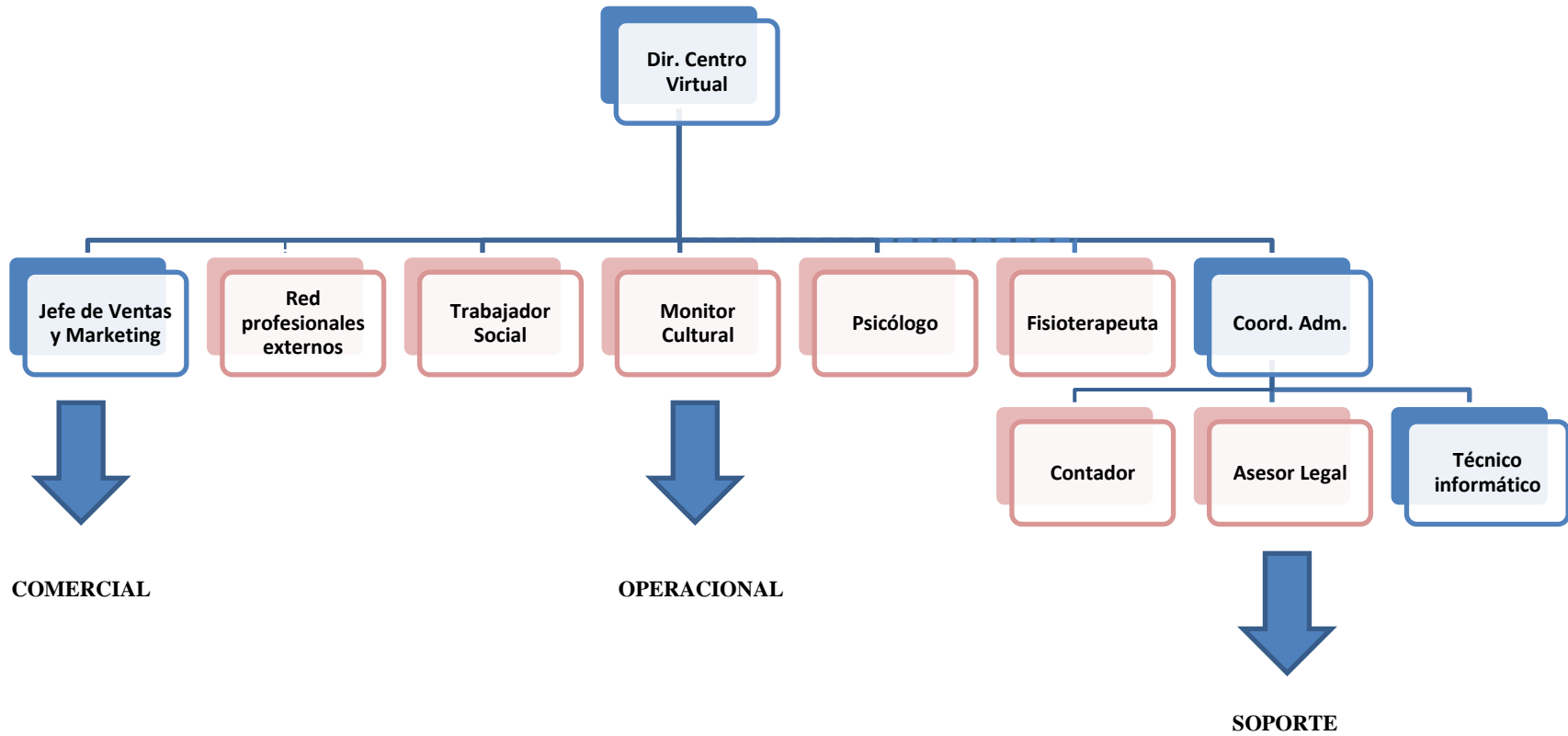
Deseamos reflejar *amor* a través de nuestras acciones, gestos o palabras, brindando una experiencia cálida y cercana a las personas que confían en nuestros servicios.

10.1.1.2 Organigrama de la organización

Novavida en línea plantea una estructura *especializada*, definiendo una división departamental de 3 ejes dentro de la compañía, la cual permite tener mayor enfoque en el área comercial, operacional y de soporte. Así mismo se establece un organigrama *ligero* el cual permite ser productivo y eficiente a través de figuras de contrato indefinido en posiciones que requieren mayor permanencia de horas o un control más cercano de gestión y el uso de la modalidad de contrato por servicios profesionales en aquellas posiciones que se necesitan de tiempo parcial en el negocio y que tienen mayor autonomía en relación a las jornadas laborales.

Ilustración 3

Organigrama operativo funcional



Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

10.1.2 Necesidades de recursos humanos:

10.1.2.1 Análisis y diseño de los puestos del negocio

Para el diseño de los puestos de Novavida en línea se ha tomado como referencia algunos de los principios de Henry Fayol al momento de construir los descriptivos de cada posición. En los mismos se ha delimitado las funciones principales que debe cumplir cada puesto, así como las relaciones internas y externas que debe mantener el ocupante para la responsabilidad asignada, todo esto con el fin de tener una adecuada división del trabajo que permita el enfoque y eficiencia dentro la compañía.

Por otro lado, en los descriptivos se ha determinado el nivel de reporte de las posiciones para que exista claridad en el futuro ocupante de quién va a dirigir, controlar y monitorear los avances en relación a la responsabilidad asignada; El delimitar esta unidad de mando así como la periodicidad con la que se planifica las actividades y se reportan los resultados a un jefe inmediato marca de manera importante la agilidad con la cual se alcanzan los resultados ya que se establecen los contactos principales desde el inicio.

Finalmente, en estos manuales se ha establecido un orden en relación a los requisitos que debe tener el ocupante para alcanzar el objetivo de la posición, por lo que se ha establecido un perfil duro que contiene la formación académica, trayectoria y competencias técnicas, así como un perfil blando donde se delimita las habilidades que requiere el ocupante para alcanzar las metas propuestas en cada puesto.

Cabe indicar que a pesar de que exista una correcta construcción de los descriptivos de posición con los principios mencionados, si los mismos no guardan coherencia con los objetivos organizacionales o se les recarga de funciones por probabilidades inciertas que pueda afrontar

el puesto, se terminará perdiendo el enfoque del cargo y difícilmente se alcanzarán los resultados primarios de la posición. De este tema nos habla Chiavenato en su libro Administración de la producción donde nos menciona que “Los principios son verdaderamente fundamentales, que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, por lo general una dependiente y una independiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos” (Chiavenato, Administración, teoría, proceso y práctica, 2001).

Responsabilidad principal de las posiciones bajo relación de dependencia:

Director del centro virtual:

- ✓ Asegurar la funcionalidad y manejo integral del programa virtual para adultos mayores en las áreas de comercial, operaciones y soporte.
- ✓ Es responsable de la calidad y modelo del servicio profesional dado en la red interna y externa del programa virtual.

Jefe de ventas y marketing:

- ✓ Generar estrategias comerciales para la captación de clientes potenciales, cierre de ventas corporativas, establecer estrategias de marketing con publicista.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de marketing digital de la compañía siendo un puente entre la marca y la comunidad.
- ✓ Contribuir a los esfuerzos del área de marketing y ventas, en diseño de publicidad, acceso a medios

Coordinadora administrativa:

- ✓ Coordinar cronograma de programa virtual con área de operaciones. Atención al cliente y derivación casos al área comercial o soporte usuarios según corresponda. Monitorear el manejo de la contabilidad y nómina a través del contador externo.
- ✓ Generar reportería que permita revisar los procesos y metodologías utilizadas dentro del centro virtual por las diferentes áreas para la mejora continua y crecimiento del modelo de negocio. Además de sacar información financiera para evaluar temas de presupuesto e inversión.

Técnico informático:

- ✓ Asegurar la funcionalidad de la plataforma y gestionar el soporte a usuarios según se requiera.

Responsabilidad principal de las posiciones bajo figura de honorarios profesionales:

Psicólogo:

- ✓ Ejecutar los programas virtuales bajo la planificación establecida, monitoreando la participación y desarrollo del adulto mayor en la dimensión psicológica y afectiva.

Fisioterapeuta:

- ✓ Ejecutar los programas virtuales bajo la planificación establecida, monitoreando la participación y desarrollo del adulto mayor en la dimensión física.

Trabajador social:

- ✓ Ejecutar los programas virtuales bajo la planificación establecida, monitoreando la participación y desarrollo del adulto mayor en la dimensión social.

Monitor Cultural:

- ✓ Ejecutar los programas virtuales bajo la planificación establecida, monitoreando la participación y desarrollo del adulto mayor en la dimensión de entretenimiento.

Red de profesionales externos:

- ✓ Alianza que permite a los usuarios conectarse ágilmente con especialistas cuando atraviesen situaciones de emergencia.

Contador:

- ✓ Registrar y procesar temas contables, dotando de información oportuna sobre el estado financiero y económico de la organización.

Asesor legal:

- ✓ Precautelar los intereses de la organización, defendiendo sus derechos y armonizando la contratación de todo tipo a la normativa legal.

10.1.2.2 Procedimiento de selección de personal a implementar

Novavida en línea necesita incorporar al mejor talento de forma oportuna para poder cumplir las metas organizacionales que se ha propuesto, para esto ha establecido un procedimiento de selección donde a través de las diferentes etapas busca cumplir con este propósito.

El procedimiento que ha definido está dividido en 3 fases: La primera fase llamada “*Pre selección*”, que se inicia desde el momento en el cual se requiere la posición hasta que se empieza a diferenciar los perfiles que se ajustan al requerimiento de los que no cumplen con estas especificaciones. Dentro del proyecto de Novavida en línea se ha definido que la Coordinadora administrativa se encargue de esta primera etapa como parte del área de soporte. La segunda fase denominada “*Selección*” arrancará desde la evaluación de pruebas psicométricas de los postulantes hasta la verificación de las referencias laborales que asegurarán el adecuado ajuste en la trayectoria, conocimientos técnicos, historial y habilidades blandas de los candidatos; Esta fase será liderada de manera externa por una consultora de TH que se especialice en la evaluación del ajuste del potencial y competencias de un candidato en comparación al nivel requerido para la posición. La tercera fase de nombre “*Contratación*” se centrará en la decisión de elegir al candidato idóneo que ocupará la posición y a su vez se empezará a preparar la inducción y herramientas de trabajo para asegurar un buen proceso de *onboarding*; Esta etapa final será manejada por el Director del centro virtual y por la Coordinadora administrativa.

Finalmente es importante agregar que el contar con un procedimiento de selección de personal, no sólo te permite tener un proceso estructurado para poder atraer una gran cantidad de personas a tu organización, sino también te facilita el poder contar con el mejor talento tal como lo menciona Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* cuando nos habla del reclutamiento: “Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección” (Chiavenato, 2009).

Ilustración 4*Secuencia del proceso de selección de personal***10.1.3 Compensaciones****10.1.3.1 Descripción de las compensaciones del personal del negocio**

Dentro del modelo de negocio de Novavida se han establecido salarios competitivos para el personal en función a la responsabilidad de los puestos de trabajo y la valoración ya existente en el mercado en empresas similares que laboran bajo modalidad presencial. Es indispensable el poder tener ingresos atractivos con el fin de evitar la rotación del personal, la cual podría afectar de manera importante el arranque del negocio por posibles afectaciones en la promesa de servicio. Se detalla a continuación los ingresos establecidos para el personal establecido bajo relación de dependencia en Novavida en línea:

Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

Tabla 1 Costo de personal administrativo

Cargo	N	Sueldo	13°	14°	Aporte IESS	Vacaciones	F Reserva	Mensual	Anual
Director Centro	1	2.500,00	208,33	37,50	303,75	104,17	208,25	3.362,00	40.344,00
Coordinador Administrativo	1	1.500,00	125,00	37,50	182,25	62,50	124,95	2.032,20	24.386,40
Técnico Informático	1	1.100,00	91,67	37,50	133,65	45,83	91,63	1.500,28	18.003,36
Total									82.733,76

Tabla 2 Costo de personal de ventas

Cargo	N	Sueldo	13°	14°	Aporte IESS	Vacaciones	F Reserva	Mensual	Anual
Jefe de Ventas y Marketing	1	1.300,00	108,33	37,50	157,95	54,17	108,29	1.766,24	21.194,88
Total									21.194,88

10.1.4. Indicadores claves de gestión

10.1.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio

Director del centro virtual:

Ejecutar un pilotaje inicial de 1 mes de formación y acompañamiento en línea, seleccionando 10 adultos mayores que cumplan con las condiciones del segmento establecido y ejecutando el programa bajo un monto presupuestal de \$2500, para identificar oportunidades que potencien la propuesta.

KPI # 1

Objetivo:	Garantizar la estabilización del modelo de negocio
Indicador:	# oportunidades cerradas/ # oportunidades identificadas
Responsable:	Director del centro virtual
Revisión:	Mensual
Tiempo:	1 año

Monitorear trimestralmente el nivel de servicio ofrecido por el negocio, validando la calidad, servicio, disponibilidad, entre otros ofrecimientos propios del proyecto, para generar estrategias que fidelicen clientes.

KPI # 2

Objetivo:	Medir el nivel de servicio
Indicador:	% de cumplimiento del listado del proceso al área de operaciones
Responsable:	Director del centro virtual
Revisión:	Trimestral
Tiempo:	Continuo

Propiciar un proceso de capacitaciones a nuestro personal interno sobre tendencias, servicios y metodologías de atención al adulto mayor, buscando proveedores de formación en el mercado que faciliten la actualización de conocimientos, para promover así una permanente innovación y modernización en los servicios brindados.

KPI # 3

Objetivo:	Retorno de inversión de capacitación
Indicador:	Incremento de indicadores de gestión del personal capacitado
Responsable:	Director del centro virtual
Revisión:	Semestral
Tiempo:	1 año

Crear un flujo de proceso estándar, robusto y aplicable para que todos los procedimientos del área de operación sean claros y funcionales previo al arranque del servicio, recogiendo la experiencia ya adquirida en modalidad presencial y asegurando que los mismos cumplan con las metodologías y lineamientos establecidos para el centro virtual, con el objetivo principal de garantizar que el consumidor viva una experiencia de calidad.

KPI # 4

Objetivo:	Medir el nivel de satisfacción del consumidor
Indicador:	Encuesta de satisfacción al usuario
Responsable:	Director del centro virtual
Revisión:	Bimensual
Tiempo:	Continuo

Contar desde el arranque con una red de profesionales externos en las áreas médicas y de salud mental, generando convenios con los mismos para que los usuarios accedan a estos servicios prestados bajo tarifas estándares, con cobertura a emergencias durante las 24 horas del día.

KPI # 5

Objetivo:	Medir la cantidad de profesionales externos en relación con el crecimiento del negocio
Indicador:	Capacidad de atención médica por profesional/# usuarios
Responsable:	Director del centro virtual
Revisión:	Mensual
Tiempo:	Continuo

Jefe de ventas y marketing

Proponer 3 paquetes de servicio en línea previo al lanzamiento del programa, que se enfoquen en los diferentes targets de clientes, con el objetivo de abordar de mejor manera el segmento en función a las distintas necesidades y capacidades de adquisición de acuerdo con los resultados del proceso investigativo.

KPI # 1

Objetivo:	Medir la tendencia del nivel de consumo
Indicador:	# usuarios por paquete de servicio/ # usuarios # usuarios por paquete de servicio / objetivo de rentabilidad

Responsable:	Jefe de ventas y marketing
Revisión:	Mensual
Tiempo:	Continuo

Realizar 2 campañas publicitarias con figuras públicas que pertenezcan al segmento de enfoque durante el primer y segundo semestre del año de arranque, identificando y costeadando el mejor medio de comunicación, para impulsar las bondades del servicio y lograr un posicionamiento dentro del mercado.

KPI # 2

Objetivo:	Medir el impacto publicitario
Indicador:	➤ % de crecimiento de usuarios por cada campaña publicitaria
Responsable:	Jefe de ventas y marketing
Revisión:	Semestral
Tiempo:	1 año

Coordinadora Administrativa

Desarrollar un plan de entrenamiento del uso de la plataforma a los usuarios desde la adquisición del programa, con materiales de apoyo como videos tutoriales y una plataforma

Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

sencilla, didáctica e individualizada que garantice que el adulto mayor se familiarice rápidamente con la misma.

KPI # 1

Objetivo:	Medir el nivel de familiarización con la plataforma
Indicador:	# consultas levantadas por uso de plataforma/tiempo usuario en el programa
Responsable:	Coordinadora Administrativa
Revisión:	Mensual
Tiempo:	Continuo

Promover encuentros presenciales entre los usuarios del centro virtual, comunicando periódicamente eventos o programas donde se generen espacios de interacción, entendiendo que el contacto físico es vital para el adulto mayor.

KPI # 2

Objetivo:	Generar comunidad entre los usuarios del centro virtual
Indicador:	# eventos comunicados/ meta eventos planificados
Responsable:	Coordinadora Administrativa

Revisión:	Trimestral
Tiempo:	Continuo

Técnico informático

Evaluar permanentemente el desempeño de la plataforma tecnológica, a través de las actualizaciones y el desarrollo de mejoras en el entorno virtual para evitar que se presenten incidencias con los usuarios.

KPI # 1

Objetivo:	Medir las incidencias presentadas por el usuario
Indicador:	# de incidencias presentadas/ # mínimo establecido de incidencias
Responsable:	Técnico informático
Revisión:	Mensual
Tiempo:	Continuo

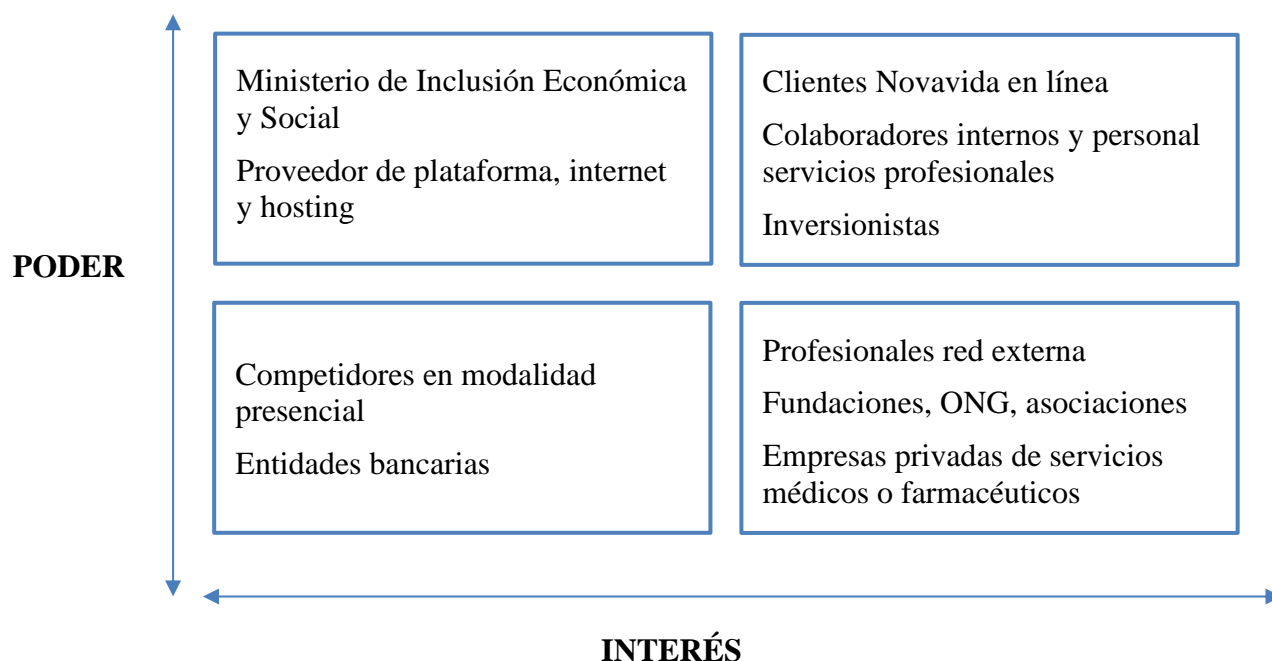
10.1.5. Estudio de responsabilidad social

10.1.5.1. Mapeo de stakeholders

En Novavida en línea se ha realizado un mapeo de los stakeholders internos y externos con el propósito de enfocar las acciones de responsabilidad social empresarial hacia los grupos donde exista una mayor influencia por el poder o el interés que estas entidades públicas o privadas tengan sobre el modelo de negocio. Con este enfoque se busca que la compañía y los principales actores involucrados mantengan un relacionamiento proactivo antes que reactivo, ya que el mismo no sólo está vinculado por el cumplimiento de los deberes de la empresa de sus deberes, sino como camino efectivo a negociaciones complejas de intereses de las partes bajo un marco ético, responsable y con compromiso social. De este tipo de relacionamiento saludable nos habla Acuña Andrea Paola en su trabajo de investigación La Gestión de los Stakeholders cuando nos menciona que “La organización debe mantener una política de relacionamiento y diálogo que le permita armonizar y superar los complejos e impredecibles conflictos del nuevo siglo. Significa pasar de una organización reactiva a una proactiva” (Acuña, 2012).

Ilustración 5

Mapeo de stakeholders internos y externos Novavida en línea

**10.1.5.2. Selección de stakeholders**

Para la selección de los stakeholders se realizó un sondeo con los grupos de interés para comprobar la materialidad de la propuesta.

Clientes potenciales: Se realizaron dos grupos focales con adultos mayores, un grupo focal con familiares que tienen la responsabilidad del cuidado de ellos y así mismo se aplicó una encuesta a través de *Google Forms* a los potenciales usuarios para conocer su percepción y nivel de aceptación hacia el servicio.

Se detallan a continuación los aspectos más relevantes a considerar de este grupo:

- ✓ Muestran un interés alto hacia operar dispositivos electrónicos, sin embargo, sienten temor o frustración al no tener un dominio de las TICS. Por ese motivo,

Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

sugieren el poder contar con un acompañamiento oportuno para solventar inquietudes y un proceso de entrenamiento adecuado.

- ✓ El desarrollo del entorno social representa para ellos un aspecto esencial sobre las dimensiones cognitivas, físicas y emocionales, aunque les atrae el poder disponer de una propuesta de valor que abarque todas las dimensiones antes mencionadas.
- ✓ Su principal interés sobre el entorno social surge como efecto de que sus redes interpersonales se reducen progresivamente dentro y fuera de la familia por lo que pasan mucho tiempo en soledad.
- ✓ Consideran a la interacción física como indispensable, sin embargo, son conscientes de que esta presencialidad permanente es compleja ya que en muchas ocasiones existe dependencia para desplazarse o puede existir temor de enfermarse, por lo que muestran apertura hacia entornos mixtos.

Expertos en el cuidado del adulto mayor: Se realizó un grupo focal con expertos psicólogos, fisioterapeutas y monitores culturales para analizar la propuesta de valor y así mismo se levantó una entrevista a profundidad a dos profesionales que trabajan en atenciones hacia adultos mayores para identificar aspectos relevantes a tener en cuenta en el servicio virtual que se ofrecerá a los usuarios.

Se detallan a continuación los aspectos más relevantes a considerar de este grupo:

- ✓ Mencionan que es importante delimitar la edad en la cual se enfocará el servicio, ya que en esta etapa empieza la aparición de enfermedades neurodegenerativas que complican la interacción del adulto mayor.

- ✓ Indican que la clave de este tipo de servicios es preparar al adulto mayor para evitar o retrasar la aparición de enfermedades neuro degenerativas, sugieren poder enfocar el servicio hacia el adulto maduro.
- ✓ Comentan que el mercado para trabajar con adultos mayores es amplio y poco explorado, es mas, sugieren que sería buena alternativa el poder generar redes con entidades públicas y privadas que tengan interés en este grupo etario, con el fin de abarcar más adultos mayores bajo modalidad virtual.
- ✓ Dan visibilidad de que la modalidad propuesta por el modelo de negocio es viable debido a la globalización y modernización que viven nuestros adultos jóvenes y maduro actuales.

10.1.5.3. Estrategia de responsabilidad social empresarial

Novavida en línea propone una estrategia de responsabilidad social empresarial enfocada al ámbito social, incorporando dentro de su modelo de negocio algunos diferenciadores que garantizarán el bienestar social, cognitivo, físico y emocional en el adulto mayor. Es decir, Novavida en línea, sin lugar a dudas promoverá espacios de estimulación y entretenimiento, pero prioritariamente buscará asegurar el envejecimiento digno de sus usuarios.

Una de las estrategias para alcanzar este objetivo propuesto es la **atención especializada** que permitirá que los usuarios sientan un acompañamiento permanente durante toda su experiencia de servicio, ya sea desde la adquisición de éste hasta la baja. Para poder alcanzar esta meta se ha establecido momentos claves, como en la adquisición del servicio, en donde se mantendrá una entrevista personalizada con el usuario para levantar su *perfil personal* con el fin de armonizar las actividades disponibles del centro con los hobbies de su preferencia, considerándose de todas formas que existirán actividades básicas e imprescindibles que se encontrarán definidas dentro del plan de trabajo por ser claves dentro del proceso.

Otro momento crucial para que el usuario perciba este acompañamiento, es en la etapa inicial del uso del servicio, donde el adulto mayor recibirá un *entrenamiento* sobre las diferentes temáticas relacionadas al programa, a la virtualidad, y sobre las opciones disponibles; Así mismo el usuario podrá contactar de manera ágil a un miembro del centro en caso de tener dificultades en la conectividad.

Con estas acciones, se pretende minimizar la incertidumbre y angustia que podría generarse en los adultos mayores cuando se enfrentan a un proceso o herramientas nuevas. Así mismo, Novavida en línea, pretende que de manera permanente se monitoree sus servicios a través de *encuestas de satisfacción* trimestrales para determinar cómo se está viviendo o se vivió la experiencia del consumidor, todo esto con el fin de realizar ajustes metodológicos, tecnológicos o vivenciales con las retroalimentaciones recibidas.

Por otro lado, la segunda estrategia se basa en ***potenciar la calidad de vida*** del adulto mayor, asegurando que dentro de sus cronogramas de actividades existan distintos temas que realmente retrasen la presencia de problemas cognitivos o físicos, que estimulen las relaciones interpersonales y que le permitan, sobre todo, al usuario sentirse parte de un grupo. Todo esto se podrá garantizar con el soporte de *profesionales altamente calificados* como psicólogos, fisioterapeutas y profesores de baile que tendrán preparados los distintos contenidos que se abordarán en las diferentes sesiones grupales. Estos profesionales a su vez deberán *monitorear de manera permanente* el avance o informar alguna novedad que pueda presentarse con cada uno de los usuarios, comunicando oportunamente la presencia de algún hallazgo importante al mismo o a su familiar a cargo.

Finalmente es importante mencionar que Novavida en línea facilitará información de profesionales externos, especializados en la salud mental que podrán *atender emergencias* en casos de presentarse situaciones de contención emocional o de las terapias correspondientes. El centro mantendrá convenios con estos especialistas para que los usuarios reciban una atención profesional, oportuna y bajo una tarifa especial.

10.1.5.4. Objetivos RSE para cada stakeholder.

Novavida en línea se alinea favorablemente con cinco Objetivos de Desarrollo

Sostenibles:

- ✓ ODS 3. Salud y Bienestar, pues todo el trabajo desarrollado con los adultos mayores se orienta a generar bienestar y retrasar la aparición de las manifestaciones de senilidad y senectud.
- ✓ ODS 4 Educación de calidad, porque contribuye a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- ✓ ODS 5 Igualdad de Género, No únicamente en el número de integrantes del equipo de trabajo en paridad, ya que los puestos directivos son manejados con el mismo criterio.
- ✓ ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Todo el personal, recibe sus remuneraciones, con estricto apego a su categoría salarial, al menos y tienen acceso a todas las prestaciones y beneficios sociales. Para los socios la rentabilidad de la empresa genera Desarrollo Económico, y contribuye al Estado con los pagos de los impuestos y tributos de rigor.
- ✓ ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura, porque el proyecto incorpora la construcción de infraestructuras resilientes, promueve la industrialización inclusiva y sostenible y fomenta la innovación.

Objetivo RSE clientes Novavida en línea:

- ✓ Generar convenios con profesionales externos especializados en salud mental para asegurar la atención de emergencias hacia los usuarios de manera oportuna y bajo una tarifa estándar.

- ✓ Promover una campaña donde se monitoree el servicio entregado a los usuarios a través de encuestas de satisfacción periódicas que permitan la mejora continua de los servicios.

Objetivo RSE profesionales:

- ✓ Capacitar semestralmente a los profesionales que se encuentren bajo relación de dependencia o que presten servicios en Novavida en línea, para asegurar que los mismos cuenten con las herramientas y actualizaciones necesarias que les permitan cumplir con la promesa de servicio.

10.1.5.5. Presupuesto asignado para RSE y sus proyectos

Tabla 3

Presupuesto RSE

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONVENIOS CON PROFESIONALES EXTERNOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
CAMPAÑA DE SERVICIO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
CAPACITACIÓN DE PROFESIONALES	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
TOTAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00

10.1.6. Estructura jurídica con la que funcionará el negocio.

La compañía que se adapta de mejor manera al modelo de negocio de Novavida es una Sociedad Anónima Simplificada, o mejor conocida por sus siglas S.A.S. La S.A.S. es un tipo de compañía debidamente regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del

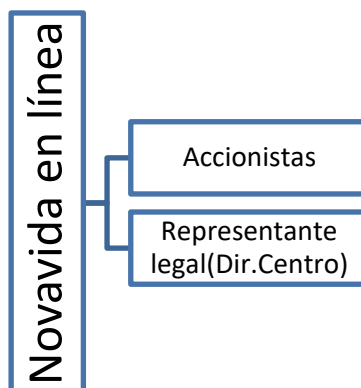
Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

Ecuador, que cumple con todas las mismas obligaciones que una compañía limitada o una sociedad anónima. Su diferencia fundamental se establece en los requisitos mínimos para su efectiva constitución. La S.A.S. es la opción más favorable por los siguientes puntos:

- ✓ Se constituye mediante documento privado, por lo tanto, se exime de gastos notariales y registrales.
- ✓ Se puede constituir con un capital mínimo de \$1.00, por lo tanto, no requiere de una inversión vasta para su constitución.
- ✓ La constitución puede realizar con un accionista.
- ✓ Su trámite de constitución es ágil y su tiempo de duración es de 10 días.
- ✓ Se obtiene y se asigna el RUC de manera automática y en línea.
- ✓ Su trámite puede ser remitido de manera online con firmas electrónicas o de manera física.
- ✓ Se puede suscribir un acuerdo de accionistas con posterioridad a la constitución. Este acuerdo obliga a los accionistas a que, en caso de requerir transferir o vender sus acciones, deben obligatoriamente, ofrecérselas primero a los otros accionistas de la compañía.

Ilustración 6

Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

Estructura jurídica Novavida**10.1.6.1. Decisiones legales alrededor de la organización de la empresa.**

En Novavida en línea se ha establecido que el personal administrativo que cumpla con obligaciones determinadas, donde exista un orden jerárquico dentro de la relación laboral y cuando se cumpla con un horario fijo se deberá suscribir un contrato de trabajo bajo la figura de contrato indefinido. La jornada máxima de trabajo de esta figura será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales.

Por otro lado, las personas que trabajan de manera externa, sólo brindando el servicio a través de la plataforma digital, las cuales no cuentan con un horario fijo de trabajo y sin estar sometidas a una relación jerárquica, se les aplicará la figura de contrato civil de prestación de servicios. Es importante mencionar que el no contar con un orden jerárquico no quiere decir que no se cumpla con obligaciones, al contrario, los profesionales sometidos a este tipo de contratos deben entregar reportes o remitir informes a la empresa, sin embargo, la figura de prestación civil de servicios es una opción bastante viable para modificar horarios entre las partes, cubrir cupos y organizar las sesiones de acuerdo a la demanda con la que cuente mensualmente la empresa. Así

mismo le otorga libertad al profesional de brindar sus servicios profesionales a terceros que no sean clientes de la empresa.

Tabla 4*Tipo de relación laboral y modalidad de cargos Novavida en línea*

Cargo	Contrato	Jornada	Modalidad
Dir. Centro Virtual	Indefinido	Completa	Presencial
Coordinador Administrativo.	Indefinido	Completa	Presencial
Técnico Informático	Indefinido	Completa	Presencial
Jefe Ventas y Marketing	Indefinido	Completa	Presencial
Contador	Honorarios	Por horas	Teletrabajo
Asesor Legal	Honorarios	Por horas	Teletrabajo
Psicólogo	Honorarios	Por horas	Teletrabajo
Fisioterapeuta	Honorarios	Por horas	Teletrabajo
Monitor Cultural	Honorarios	Por horas	Teletrabajo
Trabajador Social	Honorarios	Por horas	Teletrabajo

11.1 Descripción del Modelo de Negocios.

Conclusiones y recomendaciones

Pese a que la tendencia actual de servicios dirigidos hacia el adulto mayor es presencial, Novavida en línea se convierte en una propuesta con gran visión hacia el futuro debido a la globalización y modernización que viven nuestros adultos jóvenes y maduros hoy por hoy, así mismo se vuelve un puente ágil para conectar los servicios con muchos adultos mayores que tengan dificultad de movilidad por tener dependencia de desplazamiento con sus familiares.

Para que Novavida pueda alcanzar la misión y visión propuesta es fundamental que sus bases sean levantadas sobre valores organizacionales sólidos que estén dirigidos hacia la atención especializada que se desea dar a los usuarios y el interés especial para potenciar la calidad de vida de los mismos; Por ese motivo se ha establecido la solidaridad, la paciencia, la tolerancia, la alegría, la responsabilidad y el amor como pilares para alcanzar el posicionamiento, reconocimiento y responsabilidad social esperada en la organización.

A partir de la definición de estos constructos importantes como son la misión, la visión y los valores, Novavida empezó a delimitar el organigrama funcional requerido para su funcionamiento, estableciendo 3 áreas principales las cuales serán las responsables de asegurar el servicio hacia el consumidor final desde sus especialidades: Comercial, operaciones y soporte. El enfoque del área comercial se centrará en la captación de nuevos clientes a través de las bondades del servicio y en la gestión adecuada de la postventa para asegurar el crecimiento en número de usuarios. Por otro lado, el área de operaciones asegurará que los programas impartidos hacia el adulto mayor sean metodológicamente adecuados para garantizar la estimulación o mantención de los procesos sociales, cognitivos, psicológicos y emocionales del usuario. Así mismo el área de soporte será la encargada de manejar los procesos administrativos transversales que se encuentren involucrados en las distintas áreas y será el responsable de monitorear, ajustar y mejorar el servicio brindado al adulto mayor para que el usuario perciba un acompañamiento y asesoría durante toda su experiencia en Novavida.

Con esta estructura ligera, pero especializada se han establecido las posiciones requeridas en cada área para asegurar los objetivos anteriormente descritos y a su vez se levantaron los descriptivos de cargo asignando la responsabilidad, funciones principales y objetivos esperados por cada posición. La delimitación de los roles permitirá que Novavida

realice una búsqueda eficiente y eficaz de los perfiles requeridos, para asegurar la incorporación del talento adecuado en la organización.

Se sugiere que Novavida pueda evaluar la estructura de manera semestral a medida de que exista un crecimiento de clientes para asegurar que las posiciones ya establecidas en el organigrama no se sobrecarguen o pierdan el enfoque requerido; Sobre este punto se deberá tener especial consideración con el área de operaciones cuya estructura estará siendo liderada directamente por el Dir. Centro Virtual y donde por la futura demandas podría requerirse un Jefe de Programa de Adultos Mayores; Así mismo al ser un negocio en línea se recomienda la contratación futura de un community manager que reporte directamente al Jefe de Ventas y Marketing y cuya responsabilidad se deberá centrar en el manejo de la imagen corporativa en línea.

Finalmente es importante recalcar la construcción de los indicadores de gestión que se realizó a partir del FODA, donde los líderes de cada proceso deberán asegurar el cumplimiento de los distintos KPI's asignados para garantizar la continuidad del negocio. Para esto se sugiere que ellos puedan manejar reuniones permanentes con sus equipos para monitorear, acompañar y eliminar obstáculos que puedan presentarse para lograr el cumplimiento de resultados esperados en la organización. Así mismo es vital que estos indicadores sean socializados a todos los miembros de la organización para que desde sus diferentes roles se impulsen acciones que permitan alcanzar las distintas metas.

Reflexión personal

En este proceso de diseño de negocio he podido interiorizar la importancia del trabajo colaborativo que debe existir entre departamentos para que se puedan alcanzar las metas

organizacionales propuestas. El mirar los departamentos como unidades independientes podría atrasar los tiempos en los cuales se desean alcanzar los resultados, podría existir posturas incompletas que lleven a tomar decisiones erradas para la compañía y adicional podría existir un desgaste en el camino trazado para la consecución de un objetivo organizacional. Lo ideal es que los departamentos trabajen en sinergia en todo momento, ya sea situaciones cruciales como el arranque o eliminación de un negocio o menores como la mejora de algún proceso interno.

Otro aprendizaje vital dentro de este proceso ha sido el poder comprender el dinamismo y cambio constante que puede tener un modelo de negocio a través de las diferentes miradas; Sin lugar a dudas cada vez que la propuesta fue evaluada por un distinto observador, nos permitíamos ampliar la propuesta de manera diferente, lo que me permitió visualizar la importancia de tener una apertura hacia el cambio y una escucha activa hacia las diferentes retroalimentaciones que recibíamos para combinarlas de la mejor manera hasta establecer un modelo de negocio final.

12.1 Referencias bibliográficas.

Bibliografía

Acnur. (s.f.). Obtenido de [www.acnur.org](https://www.acnur.org/5b6caf814.pdf): <https://www.acnur.org/5b6caf814.pdf>

Acuña, A. P. (2012). LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS, Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur*, 6-7.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL.

Durkheim, E. (2001). *Las reglas del método sociológico*. Madrid, España: Ediciones Akal, S.A., 2001.

Gonzalez, C. (2007). Funcionalidad y Salud, una tipología del envejecimiento. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342007001000003#:~:text=MATERIAL%20Y%20M%C3%89TODOS%3A%20Se%20establecen,y%20tabaco%20y%20actividad%20f%C3%ADsica.

Sphere . (s.f.). *www.sphere.org*. Obtenido de <https://handbook.spherestandards.org/es/sphere/#ch003>

13. Anexos.
13.1. Anexo 1.

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 1 de 4

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE POSICIÓN : COORD. ADM.

SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR: DIR. CENTRO VIRTUAL

SUPERVISA FUNCIONALMENTE A: TÉCNICO INFORMÁTICO

POSICIÓN DE CONFIANZA: NO

POSICIÓN CRITICA: SI

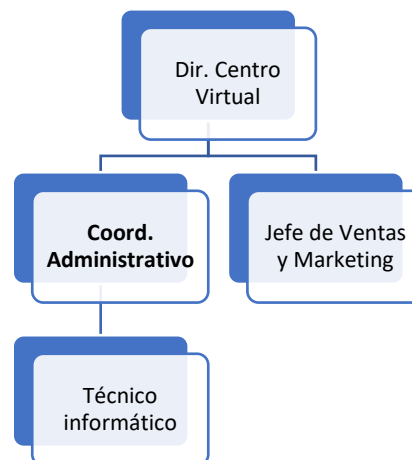
POSICIÓN CLAVE: NO

NIVEL VALORACIÓN: POR DEFINIR

NIVEL JERÁRQUICO: SUPERVISOR

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 ORGANIGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 2 de 4

2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- ✓ Coordinar los cronogramas del programa virtual para adultos mayores, estableciendo en conjunto con los especialistas las fechas, actividades y recursos necesarios dentro de la planificación, asegurándose de entregar al usuario un plan completo, estructurado y adecuado del servicio.
- ✓ Difundir a los usuarios, información de programas presenciales, realizando la búsqueda de eventos que puedan ser de interés para el adulto mayor, promoviendo así espacios de comunidad entre los interesados.
- ✓ Dar soporte a los usuarios en temas relacionados al servicio, atendiendo los distintos requerimientos de activaciones, modificaciones y novedades frente al cronograma, contenido del programa y metodologías de instructores.
- ✓ Supervisar el servicio brindado a los usuarios por el responsable de sistemas, monitoreando la calidad y el tiempo de respuesta frente a novedades de conexión o dificultades en el uso de la plataforma.
- ✓ Gestionar información contable, financiera y de nómina a través del contador externo, monitoreando el cumplimiento de entrega de la información en función al requerimiento y tiempo pactado, con el fin de tener todas las obligaciones al día.
- ✓ Realizar la compra de suministros necesarios para el centro, solicitando distintas cotizaciones a proveedores para proceder con la adquisición de los mismos en función al presupuestado levantado.

2.4 RELACIONES DEL CARGO

Internos: Jefe de Programa Integral de Adultos Mayores, Psicólogo, Fisioterapeuta, asistente comercial, Asist. Dirección

Externos: Usuarios, proveedor de plataforma, Contador.

2.5 HORIZONTE DE PENSAMIENTO Y CONTROL

Planificación del puesto:

Mensual

Control del puesto:

Semanal

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3. PERFIL

Perfil Duro:

Ing. Comercial, Administración de empresas, Economía o afines.

Experiencia Previa:

Mínimo 2 años de experiencia como Coordinadora Administrativa en empresas de servicio de intangibles.

4. COMPETENCIAS:

Competencias Técnico Funcionales

Escala del 1 al 5, siendo 5 mayor

Técnico Funcionales	Nivel	Tipo
Administración del tiempo	4	S
Paquete office	4	S
Presupuestos(costo-gasto)	3	S
Conocimientos básicos contables	3	S
Plataforma Moodle	4	D
Manejo de conflictos	4	S

Competencias Blandas:

Competencias	Nivel Jerárquico
Planificación y organización	Supervisor
Colaboración	
Enfoque en el cliente	
Resiliencia	
Recursividad	
Comunicación efectiva	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

5. RECURSOS ASIGNADOS

- ✓ Computadora o laptop
- ✓ Silla ergonómica
- ✓ Línea telefónica

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

13.2. Anexo 2.

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 1 de 3

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE POSICIÓN : DIR. CENTRO VIRTUAL

SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR: NO APLICA

SUPERVISA FUNCIONALMENTE A: JEFE VENTAS, COORD. ADM.

POSICIÓN DE CONFIANZA: SI

POSICIÓN CRITICA: SI

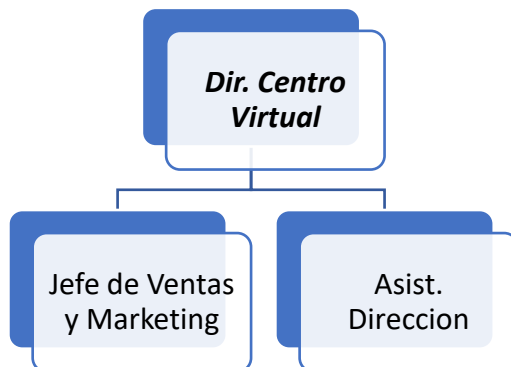
POSICIÓN CLAVE: SI

NIVEL VALORACIÓN: POR DEFINIR

NIVEL JERÁRQUICO: DIRECCION

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 ORGANIGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- ✓ Asegurar la estabilización del programa en línea, asegurando que todos los procesos establecidos en las diferentes áreas se lleven a cabo o realizar ajustes sobre los mismos cuando existan oportunidades.
- ✓ Garantizar la rentabilidad del negocio, gestionando adecuadamente los gastos, asegurando el retorno de la inversión y maximizando el número de usuarios del punto de equilibrio.
- ✓ Realizar el seguimiento a las funciones, servicios y oportunidades de las diferentes áreas internas y de los profesionales externos para garantizar los objetivos de la compañía.
- ✓ Certificar un servicio de calidad, especializado y oportuno a los usuarios, manteniendo estándares en continua actualización.
- ✓ Aprobar los diferentes procesos, negociaciones y reestructuras de las diferentes áreas con el objetivo de mantener la esencia del negocio.

2.4 RELACIONES DEL CARGO

Internos: Todas las posiciones

Externos: Usuarios, familiares usuarios, red profesionales externos, instituciones públicas de control

2.5 HORIZONTE DE PENSAMIENTO Y CONTROL

Planificación del puesto:

Mensual

Control del puesto:

Mensual

Semanal

3. PERFIL

Perfil Duro:

Titulado en Administración de Empresas, Economía, Ing. Comercial o afines.

Maestría en Dirección de Empresas, Gerencia de Servicios o afines.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Experiencia Previa:

Mínimo 5 años de experiencia gerenciando programas en geriátricos, centros recreativos o fundaciones de adultos mayores.

4. COMPETENCIAS:

Competencias Técnico Funcionales

Escala del 1 al 5, siendo 5 mayor

Técnico Funcionales	Nivel	Tipo
Finanzas	5	S
Gestión del cambio	5	S
Manejo de conflictos	5	S
Estrategias de mercadeo	4	S
Gestión de proyectos	5	S

Competencias Blandas:

Competencias	Nivel Jerárquico
Comunicación efectiva	Dirección
Liderazgo	
Visión estratégica	
Resiliencia	
Agilidad en las relaciones interpersonales	
Enfoque a resultados	

5. RECURSOS ASIGNADOS

- ✓ Computadora o laptop
- ✓ Silla ergonómica

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

13.3. Anexo 3.

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 1 de 4

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE POSICIÓN : JEFE DE VENTAS Y MARKETING

**SUPERVISADO
FUNCIONALMENTE POR:** DIR. CENTRO VIRTUAL

**SUPERVISA
FUNCIONALMENTE A:** NO APLICA

POSICIÓN DE CONFIANZA: SI

POSICIÓN CRITICA: SI

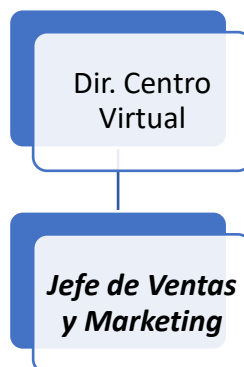
POSICIÓN CLAVE: NO

NIVEL VALORACIÓN: POR DEFINIR

NIVEL JERÁRQUICO: JEFATURA

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 ORGANIGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 2 de 4

2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

VENTAS

- ✓ Planificar el presupuesto de ventas anual y mensual, analizando los históricos y condiciones del entorno con el propósito de planificar los recursos necesarios para la atención de la demanda.
- ✓ Realizar la gestión de venta a clientes potenciales, generando un plan de visitas donde se presenten los servicios, se negocien condiciones y se cierre la venta.
- ✓ Proponer estrategias comerciales o mejoras en los paquetes de servicio, en función a la tendencia del nivel de consumo de los usuarios y a las nuevas necesidades manifestadas por los clientes para impulsar el crecimiento de ventas.

MARKETING DIGITAL

- ✓ Establecer canales de comunicación digital , seleccionando aquellos que se ajusten de mejor manera al segmento y a las estrategias de marketing digital establecidas por el negocio.
- ✓ Planificar calendario de publicaciones de contenidos, identificando momentos de mejor aceptación de los usuarios para mantener o mejorar la visibilidad digital de la marca.
- ✓ Seleccionar influencers que mejor se adapten a la estrategia del negocio, analizando el perfil de los mismos y su nivel de aceptación actual/futura en los usuarios para gestionar la contratación de sus servicios.
- ✓ Establecer o replantear estrategias de marketing digital, analizando el tráfico e interacciones de los seguidores de la marca o de la competencia y direccionando planes de acción que aseguren la participación en el mercado y el crecimiento de la venta.

2.4 RELACIONES DEL CARGO

Internos: Asist. Dirección, Jefe de Programa Integral de Adultos Mayores, Coord. Adm.

Externos: Clientes potenciales, influencers

2.5 HORIZONTE DE PENSAMIENTO Y CONTROL

Planificación del puesto:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 3 de 4

Mensual

Control del puesto:

Mensual

Semanal

3. PERFIL

Perfil Duro:

Ing. Comercial, Ing. Ventas, Adm. Empresas o afines
Maestría en Marketing Digital o Publicidad.

Experiencia Previa:

Mínimo 4 años de experiencia liderando procesos comerciales y estrategias de marketing digital en compañías de venta de productos intangibles.

4. COMPETENCIAS:

Competencias Técnico Funcionales

Escala del 1 al 5, siendo 5 mayor

Técnico Funcionales	Nivel	Tipo
Modelo de negocio y sus tendencias	5	D
Estrategias de marketing digital	4	S
Indicadores de marketing digital	5	S
Presupuesto de ventas	5	S
Técnicas de venta	5	S
Proceso de la venta	5	S

Competencias Blandas:

Competencias	Nivel Jerárquico
Enfoque en el cliente	Jefatura
Visión estratégica	
Orientación a resultados	
Comunicación efectiva	
Manejo de la complejidad(analítica)	
Agilidad relaciones interpersonales	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES	Formato N.º: 1
		Fecha: 01/12/2022
		Página 4 de 4

5. RECURSOS ASIGNADOS

- ✓ Subsidio por movilización
- ✓ Plan celular
- ✓ Computadora o laptop

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha: