



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENSAYO INDIVIDUAL

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDEA

DE NEGOCIOS V-GREEN, CANTÓN LA LIBERTAD,

PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020.

AUTOR:

ELIZABETH ABIGAIL SOJOS LUNA

TUTOR:

ING. MANUEL SERRANO LUYO, MSc.

La Libertad, Ecuador

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Libi Caamaño López, MSc.

**DELEGADO DEL DIRECTOR (E)
DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



Ing. Manuel Serrano Luyo, MSc.

**DOCENTE TUTOR DE LA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



Ing. Divar Castro Loor, MSc.

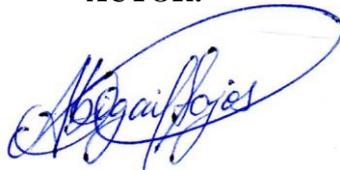
**DOCENTE ESPECIALISTA DE LA
CARRERA ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**



Ing. Sabina Villón Perero, MSc.

**DOCENTE GUÍA DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTOR:



SOJOS LUNA ELIZABETH ABIGAIL

C.C. 2450329269

ÍNDICE.

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
DESARROLLO.....	8
<i>Recursos clave.....</i>	<i>10</i>
<i>Actividades clave.....</i>	<i>12</i>
<i>Socios clave.....</i>	<i>17</i>
CONCLUSIONES.....	21
RECOMENDACIONES.....	22
ANEXOS.....	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA IDEA DE NEGOCIOS V-GREEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2021.

RESUMEN.

El estudio es una propuesta que describe los elementos esenciales de un emprendimiento al efectuar sus primeras acciones, las cuáles determinarán el éxito esperado o fracaso. Así, el estudio se centra en las Estrategias Organizacionales del Modelo de Negocios Canvas, como el formato empresarial más actualizado en cuanto a la distribución de recursos, actividades y socios claves. La base del análisis se encuentra en la creación de V-GREEN, tienda virtual que ofertará únicamente líneas de productos vegetarianos a través de catálogos virtuales. La alimentación vegetal es una tendencia creciente a nivel mundial, sin embargo, en La Libertad, la variedad es inexistente y las enfermedades del excesivo consumo cárnico, son muchas. El estudio detalla los recursos necesarios para poner en marcha el emprendimiento, determinando cuáles son imprescindibles y cuáles se pueden conseguir en el transcurso del tiempo, sean estos, humanos, económicos o tecnológicos. Con referencia al componente de actividades clave, se explica la importancia de su aplicación como mecanismo de obtención de recursos que harán funcionar el emprendimiento. Y, por último, la determinación de los socios claves, donde se delimitan las alianzas que el emprendimiento debe formar para posicionarse mediante el diagnóstico de proveedores y detección de necesidades.

Palabras claves: Estrategias organizacionales, modelo de negocios, recursos, alianzas, actividades.

**ORGANIZATIONAL STRATEGIES FOR THE IDEA OF BUSINESS V-GREEN,
CANTON LA LIBERTAD, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2021.**

ABSTRACT.

The study below is a proposal that describes the essential elements of an undertaking when performing its first actions, which will determine expected success or failure. Thus, the study focuses on the Organizational Strategies of the Canvas Business Model, as the most up-to-date business format in terms of the distribution of resources, activities and key partners. The basis of the analysis is the creation of V-GREEN, a virtual store that will offer only vegetarian product lines through virtual catalogs. Plant feed is a growing trend worldwide, however, in La Libertad, the variety is non-existent and diseases of excessive meat consumption, there are many. The study will detail the resources needed to launch the entrepreneurship, determining which ones are essential and which can be achieved over time, whether human, economic or technological. With reference to the component of key activities, the importance of its application will be explained as a mechanism of obtaining resources that will make the entrepreneurship work. And finally, the determination of key partners. where the partnerships that entrepreneurship must form to position itself through supplier diagnosis and needs detection will be defined.

Keywords: Organizational strategies, business model, resources, alliances, activities.

INTRODUCCIÓN.

El mercado cambia constantemente, la globalización ha logrado que la innovación y accesibilidad se vuelvan propuestas de valor sin las que las empresas no podrían sobrevivir. Es por eso, que el presente estudio, ha apostado por el ámbito digital, basando su modelo de negocios en los prácticos principios de Canvas.

(Corma Canos, 2018) El Canvas de Osterwalder (Canvas en general), descrito en el imprescindible Generación de Modelos de Negocios, es una técnica para conceptualizar el modelo de negocios de una empresa, punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos. La estructura del Canvas propone por un lado el mercado, la parte más complicada de gestionar, y por otro lado tenemos la empresa, entorno, procesos y sus activos. Esto resulta completamente natural cuando se aplica a una empresa.

El desarrollo del estudio se enfoca en definir las Estrategias Organizacionales para la factibilidad de instauración de la idea de negocios V-GREEN y, de esa forma responder a la pregunta “¿Cuáles son los recursos, actividades y socios claves necesarios para que la idea de negocios V-GREEN logre ser factible y sostenible?”, buscando como respuesta lo que V-Green requiere como recursos, actividades y socios clave para su correcto funcionamiento, definiéndose respectivamente los activos con los que el emprendimiento podrá iniciar sus funciones, las claves para comercializar la línea de productos y las alianzas que acelerarán el logro de objetivos, así como los profesionales y estrategias que lo compondrán.

En el contenido, se muestra la idea de negocios “V-Green” como una propuesta fundamentada en la tendencia de la ola vegetariana que con el transcurso del tiempo toma más fuerza y promete no retroceder. Las comunidades preocupadas por su salud y bienestar futuro aumentan en todo el mundo, pues los índices de enfermedades cardiovasculares están a la orden

del día y en su mayoría, son detectadas cuando no se pueden revertir. Es por eso que, en tiempos de pandemia y confinamiento, el emprendimiento brinda seguridad, salud y comodidad a sus clientes, debido al manejo de su oferta mediante catálogos virtuales y la subcontratación de servicios de entrega.

Por otra parte, para establecer la idea de negocios V-GREEN se orientó al tipo de investigación descriptiva-exploratoria, con base en el método empírico y enfoque mixto, obteniendo la recolección de datos a través de entrevistas a expertos y encuestas, en las que se ejecutó un muestreo no probabilístico; por consiguiente, se efectuó la aplicación de preguntas a 660 personas de la provincia de Santa de Elena con un rango de edad de 40 a 70 años. Como resultado, fue posible diagnosticar la demanda, de acuerdo con datos del INEC y los hallazgos de las técnicas de recolección de información.

Finalmente, la investigación expone que las estrategias organizacionales son elementos indispensables para la generación de valor empresarial convirtiéndose en cimientos para los emprendimientos y que, sin ellos no se podría poner en marcha el modelo de negocios V-GREEN; pese al detalle que comprende establecerlos, su determinación de forma eficaz puede transformarse en una garantía de éxito presente y futuro.

DESARROLLO

La idea de negocios V-Green, es una propuesta que pretende instaurar una tienda virtual que comercialice productos vegetarianos en la provincia de Santa Elena a través de catálogos en línea, por lo cual el siguiente trabajo busca definir su factibilidad en el análisis de las Estrategias Organizacionales propuestas por Osterwalder, tomando como argumento teórico de viabilidad la investigación de Dajhana Rodríguez (Rodríguez Triana, 2014), “*Sistema Estratégico De Comercialización De Proteína Vegetariana A Través De La Web En El Cantón Rumiñahui, Para La Espe*”:

Expresa su objetivo principal de desarrollar un sistema estratégico de comercialización de derivados de proteína para vegetarianos estrictos, flexitarianos y personas que gusten de una alimentación sana a través de la web en el Cantón de Rumiñahui, para lo cual fue necesario hacer un análisis situacional macro y micro sobre los hábitos de consumo, de compra y tendencias, permitiendo definir el segmento a ofertar el servicio de productos sustitutos de derivados cárnicos. Luego de la investigación los resultados arrojados son: el enfoque será implementar estrategias de introducción para aprovechar el atractivo que tiene el mercado; así como estrategias para el posicionamiento de la misma en el mercado por su posición competitiva, manejados por una logística de despacho que clasificará, pesará y ordenará los pedidos realizados de manera virtual o directa. Con base en un escenario optimista en donde al incrementar los precios de venta en 5%, 10%, 15% los ingresos aumentan, incrementando el TIR notablemente en 47%, 79% y 107%. (Rodríguez Triana, 2014)

Los negocios en el espacio virtual se han transformado en una oportunidad magnífica para personas con múltiples ideas de proyectos, más aún aquellos que ofertan salud y, aunque

como todo, existen riesgos para su implementación, se ha mostrado como una propuesta de valor que acaparó el mercado por completo, exigiendo la innovación y adaptación continua o extinguirse, requiriendo de estrategias organizacionales para su sostenibilidad en el tiempo.

Por tal motivo, para la instauración de la idea de negocios V-Green, se toma como elementos esenciales las estrategias organizacionales del modelo Canvas propuesto por Osterwalder, que están conformadas por recursos, actividades y socios clave, compendios que podrían definir su alcance en el mercado. De acuerdo con los planteamientos del autor de la Planeación Estratégica, la formulación de la estrategia dentro de la organización se aleja de la concepción única de lograr mejores resultados internos y, por el contrario, establece que puede ser considerada como herramienta para las organizaciones empresariales, comprendiendo que puede ser utilizada para la adaptación a las condiciones de cambio. (Ansoff, 1980)

Una estrategia organizacional “es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos”. (Riquelme, 2020)

Por lo tanto, conforme a las conceptualizaciones de los autores, las estrategias organizacionales son esenciales en el logro de objetivos empresariales. Por lo tanto, a continuación, se presentan los recursos, actividades y asociaciones clave determinados a través del estudio preliminar para que V-Green consiga sus objetivos como organización.

Recursos clave.

En este bloque, son definidos los activos para el óptimo funcionamiento del emprendimiento. Los recursos clave son esenciales en la creación de modelos de negocios, debido a que facilitan establecer y ofertar propuestas de valor, además de llegar al público objetivo, afianzar la relación con los clientes y, por ende, generar ingresos. Partiendo de que, para cada modelo de negocios, los recursos clave son distintos, se definen las categorías de dicho elemento en las siguientes según (Mise, 2020):

Recursos económicos: valores de unidades monetarias en los cuales se incurre para poner en marcha las actividades del modelo de negocios.

Recursos físicos: todos los bienes muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de las actividades del modelo de negocios, la adquisición o alquiler de estos, dependerá de la naturaleza del producto o servicio ofertado, así como del sector en el cual se desarrollará el modelo de negocio.

Recursos humanos: el recurso humano es el activo más importante de cualquier tipo de negocio, el desempeño del recurso humano hace la referencia entre una buena idea que no progresó y otra que alcanzó el éxito.

Recursos para la Propiedad Intelectual: tales como marca, imago tipo, logotipo, isotipo, fonotipo, gama cromática, diseño gráfico, identidad de marca, imagen de marca, marca registrada, derechos de autor, secretos comerciales, patentes, contratos y acuerdos de confidencialidad.

Para instaurar V-Green, se estableció una fuerte relación con las estrategias organizacionales al desarrollarse en un ámbito web. Por lo cual, se enlistó una serie de recursos imprescindibles para la puesta en marcha del emprendimiento que determinan el “qué”, “con quién” y “cómo se ejecutará” la misma. Como lo expresa (Sanabre et al., 2018): “Los recursos clave son aquellos elementos esenciales para llevar a término y mantener el sitio web. Puede formar parte de este apartado todo lo relacionado con la tecnología y estabilidad del sistema (socios tecnológicos e infraestructuras) así como el equipo humano”.

(Ortega, 2019) “Los recursos económicos son toda entrada de los insumos que van a permitir el proceso productivo de un bien o un servicio, de acuerdo a la naturaleza de la empresa, es decir, son los factores de producción vistos desde un enfoque teórico económico, en los cuales se encuentran varios elementos como son: el talento humano, financiero y a su vez la visión empresarial con miras a un emprendimiento, dado el caso que sea con la intervención de la mano de obra con el apoyo de un capital financiero, con la finalidad de hacerla sustentable en el tiempo”.

Es decir, V-Green para su propuesta empieza con la búsqueda de financiamiento inicial a través de préstamos bancarios y aportes de accionistas para mitigar la carga de los intereses. De esa manera, se adquieren los principales materiales descritos en la siguiente categoría. Y, por otro lado, en los recursos físicos, se realiza la gestión para determinar el lugar de acopio y almacenamiento, sistema de refrigeración para la conservación de los productos, equipos informáticos y servicio exclusivo de internet fijo para el contacto ininterrumpido con los clientes.

Con relación al recurso colaborativo, “el mayor objetivo funcional de este departamento es mantener la contribución del área de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las

necesidades de la organización. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal”. (Sanchez Fernandez, 2016)

Por tal razón, en el talento humano, se precisa de operarios altamente capacitados en atención al cliente que satisfagan de manera completa las necesidades del consumidor; conjuntamente se desenvuelve un experto en el área de nutrición como fuente primaria en el despeje de dudas y los servicios de un diseñador gráfico para la creación y actualización de catálogos, así como la generación de contenido.

El capital innovación es la capacidad de renovación y los resultados de innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios (Cuesta Santos, 2017).

En el mercado global, la innovación es clave de sostenibilidad, es por eso que, administrar el talento humano exige también un alto dominio de las tecnologías de información. Finalmente, para cubrir el área de la propiedad intelectual, V-Green emitirá sus productos mediante plataformas en Social Media, catálogos para la rápida y fácil visualización de la oferta (como opción predeterminada por el target), confección de marca y logotipo empresarial.

Actividades clave.

Las actividades clave determinan los procedimientos esenciales para garantizar el funcionamiento de la empresa y ofertar con normalidad su propuesta. La atención en este

componente repercute directamente en el modelo de gestión, o sea, definen el fracaso o éxito del mismo; sumado a que es la sección más difícil de establecer porque es quien se encarga de difundir al mercado lo que realmente es la empresa.

(Osterwalder & Pigneur, 2010) Osterwalder resalta los diversos tipos de actividades claves, en los cuales destaca las plataformas digitales, indicando que, “los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recursos clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red”.

Es por esa razón que, las acciones del lienzo están dirigidas a que el negocio pueda funcionar a través de redes; además, determinándose cinco gestiones principales para su desarrollo: cadena de suministros, de infraestructura, administrativa, captación y fidelización del cliente y, finalmente, legal. Proporcionando como resultado un aproximado de diecisiete semanas para que el negocio se ponga en marcha. (Tabla 1: Cronograma de la puesta en marcha V-Green)

Las empresas en línea han acaparado los mercados, es por eso que, para iniciar el plan de puesta de marcha se analiza la idea original planificándose las estrategias a implantar y la propuesta de diferenciación que caracterizará a V-Green; concretando en el primer paso, la identificación del segmento, competidores, proveedores, financiación, viabilidad y el marketing digital que se manejará.

El alcance de la transformación digital se extiende más allá del ámbito tecnológico en todos los rincones de una organización. Las transformaciones completas solo se pueden lograr con una infraestructura capaz de manejar tecnologías más nuevas y en evolución, ya que la experiencia de cada usuario final es importante para llevar un negocio sostenible, y la

administración de la infraestructura desempeña un papel vital para lograrlo. (Santhanakrishnan, 2019)

Por eso, “las organizaciones necesitan una infraestructura de TI que esté a la par con los planes de crecimiento y expansión que posean. Este concepto hace mención a toda aquella plataforma de elementos fundamentales que hacen posible el desarrollo y funcionamiento un sistema tecnológico. Por ejemplo, una infraestructura se compone, en general, de hardware (servidores, redes, almacenamiento de datos, etc.), automatización de procesos, medios (smartphones, laptops y más), virtualizadores, entre otros componentes”. (ESAN, 2018)

(Galeana, 2010) El costo y la complejidad de la infraestructura en la mayoría de las empresas está inhibiendo la agilidad de la entrega completa, rendimiento y ahorro del costo. Una completa reingeniería de procesos a través de todos los límites funcionales es necesaria en TI para lograr la calidad del servicio y el rendimiento que la empresa requiere. Este enfoque holístico es el catalizador que impulsa el cambio evolutivo de la actividad de gestión integrada de infraestructura con la innovación.

En el segundo paso, se establece la estructura digital destinada al comercio y, la física para almacenamiento. El gran beneficio que ofrece es además de su sencillez y eficiencia, la reducción de costos con alcance mayor al público objetivo, permitiendo a su vez, facilitar la gestión de procesos y evaluar las estadísticas que arroja el sistema, posibilitando la toma de decisiones en búsqueda de mejoras continuas.

(Heizer & Render, 2008) La administración de la cadena de suministro es la integración de las actividades que procuran materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados, y los entregan al cliente. Estas actividades incluyen,

además de compras y subcontratación, muchas otras funciones que son importantes para mantener la relación con proveedores y distribuidores.

(Farfán Bernal, 2014) La cadena de suministros es un nuevo ámbito de aplicación para el negocio sostenible. Una vez implementados los procesos, la siguiente fuente principal tanto de riesgos como de oportunidades en cuanto a sostenibilidad es su cadena de suministros. Es necesario saber de dónde proceden los productos y servicios y se debe estar seguro de que los terceros que participan en este suministro comprendan y cumplan con sus principios.

Referente a la logística, el éxito del modelo radicará también en la elección de los proveedores. Es decir, además de abastecimiento, la empresa escogida deberá manejar notables gestiones en los procesos logísticos que permitan establecer alternativas ante situaciones externas. Por otra parte, la determinación de gastos de envío al cliente se determinará bajo el concepto de subcontratación y las maneras de pago más accesibles.

(Ramírez Casco et al., 2017) La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Esta gestión es necesaria para coordinar el accionar del talento humano y en lo posible, lograr la inexistencia de vacíos en las labores. En cuanto a la línea de productos, se integrarán las funciones de la oferta y compra, almacenamiento e información del cliente, para personalizar la relación aún más, así como los cargos que se desarrollarán en cada proceso y las capacitaciones requeridas.

(Alcaide Casado, 2016) No existe sector de servicios en el que el personal de las empresas proveedoras no desempeñe un papel preponderante y crucial en la calidad de la prestación (con excepción del negocio de las máquinas auto expendedoras). Esto quiere decir que todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa.

Fidelizar requiere de estructurar lazos empresa-cliente, significa identificarse con ellos y brindarles un producto con beneficios que muevan sus emociones. Las acciones necesarias para lograrlo se encuentran determinadas en el componente “Relaciones con los clientes” y a su vez, estableciéndose en el cuadro de Delimitación de Estrategias la inversión en capacitaciones de asesoría y seguimiento que permitan captar la confianza del cliente potencial. (Tabla 2: Delimitación de estrategias V-Green)

“El marketing no es sinónimo de comercialización o venta, sino que precisamente, es la función que ayuda a identificar las necesidades y desarrollar los productos para satisfacerlas. Colabora a fijar los precios correspondientes, ofreciéndolos en los lugares adecuados y con buenas estrategias de comunicación y postventa. El marketing orienta todo el proceso, mediante el cual las ideas se transforman en productos aceptados por el mercado”. (Schnarch Kirberg, 2017) De la misma forma, entre las estrategias de captación de V-Green además de publicidades, se promoverá posicionamiento del dominio en los buscadores, actualización del contenido en redes sociales y página oficial, brindando valor y asesoramiento a los potenciales clientes, entregándoles toda la información posible.

Para finalizar las actividades clave, se elaboró el flujo de producción, con base en las operaciones que conforman el ciclo desde el contacto con proveedores, preparación,

distribución y entrega del pedido al consumidor final (Gráfico 1: Flujo de producción V-Green); así como el flujograma de abastecimiento comprendido desde la identificación de proveedores hasta almacenaje.

Socios clave.

El octavo componente comprende las alianzas o asociaciones que se construyen con el propósito de mejorar el funcionamiento empresarial y, de esa manera, identificar las principales características que facilitarán la obtención de recursos. Con apoyo se fortalece la posición en el mercado, pues la unión estratégica es sumamente importante para generar valor a la empresa.

“El estudio de las alianzas clave se realiza para conocer los principales socios que se necesitan para conseguir los materiales y recursos necesarios permitiendo, establecer que tantos son los beneficios que estos aportan a la empresa; por ejemplo, acuerdos con proveedores o distribuidores, acuerdos con competidores y con no competidores, etc. Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la empresa”. (Lara Martínez, 2019)

“Hoy en día percibimos el enorme impacto de la gestión de las relaciones de los proveedores en la creación de valor para una compañía y para sus clientes. Este cambio ha mejorado increíblemente la importancia de la base de proveedores, incluyendo aquellos donde la relación es puramente transaccional hasta aquellos a los que consideramos que deben ser tratados como socios estratégicos”. (Farfán Bernales, 2014)

Para V-Green una de las principales asociaciones es con los proveedores debido a la estrategia que manejará. La línea de productos que se ofertará es distinta a cualquier otra en la provincia, pues al ser especializada, su abastecimiento requiere de más esfuerzo y planes de

contingencia; pues, los suministradores son de diferentes provincias y las actuales condiciones externas están plagadas de restricciones. (Gráfico 2: Flujograma de Abastecimiento V-Green)

“La estrategia de pocos proveedores, implica que, en lugar de buscar atributos a corto plazo tales como el bajo coste, el comprador busca establecer relaciones de largo plazo con unos pocos proveedores especializados, que comprenderán mejor los objetivos generales de la empresa y del cliente final”. (Lorenzana, 2014)

La estrategia a implementar involucra la búsqueda de crear valor fomentando relaciones a largo plazo, pues el proveedor comprenderá y será parte de los objetivos de la empresa. V-Green contará con tres proveedores de las provincias de Pichincha: Camari y Super Foods y; Guayas, Organic Market, de quienes dependerá su total abastecimiento.

(Fuentes Naharro & Fuentes Naharro, 2008) Desde la perspectiva societaria, en la construcción de medidas que tutelen el patrimonio de las sociedades filiales -dominadas, esto es, integradas en grupos jerárquicos- y de los intereses más vulnerables que se hallan vinculados a ellas, principalmente los denominados socios minoritarios o “externos” y los acreedores.

En cuanto a los socios, V-Green se conformará por cinco accionistas, fundadores de la idea de negocios, quienes además de abonar parte del capital inicial, serán los colaboradores del emprendimiento, obteniendo el retorno de utilidades desde el primer año. De la misma forma, responsables del préstamo bancario que funcionará como recurso externo.

(Prada et al., n.d.) “La gestión de compras y abastecimiento puede ayudar a mejorar los roles y funciones del departamento de mercadeo y ventas. Lo que se haga arriba de la red de

valor va repercutir en los flujos debajo de la cadena de abastecimiento impactando positivamente o negativamente el desempeño logístico y a su vez de la organización”.

El contacto con cada socio, se realizará una vez al mes. Es decir, anualmente el proveedor abastecerá a V-Green doce veces. Previamente al acuerdo final, se determinará la gestión logística en reducción de gastos de envío después de períodos establecidos en ambas empresas y finalmente, las políticas de devolución.

(Gutiérrez, 2014) El outsourcing, es una subcontratación, un proceso económico en el cual una empresa determinada, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

Además de los proveedores y accionistas externos, en el flujo de despacho de V-Green se identifica la distribución, de la cual se encargará una empresa subcontratada de servicios de entrega a domicilio; la eficiencia de la misma, aparte de disminuir la complejidad en los procesos de recepción de pedido, mejora la experiencia del consumidor con la especialización que ofrece. (Gráfico 3: Flujograma de despacho V-Green)

(Fernandez de Cordova, 2017) La sobreabundancia informativa que ofrece la red es inversamente proporcional a la atención de la que son capaces de otorgar los receptores. La gestión óptima de la comunidad de seguidores tiene como resultado una singular red de influencia de desarrollo horizontal clásica, de las redes sociales. Los Influencers o influenciadores pueden ser valorados por los llamados medidores de influencia online, capaces de ofrecer listados según datos que van más allá del número de seguidores. A través del llamado

marketing de la influencia, las marcas de moda pueden identificar y colaborar con ellos para llegar a sus audiencias.

Finalmente, V-Green fue ideado debido a una tendencia, es por eso que, al desarrollarse en un ambiente de redes sociales, los principales voceros de sus productos y beneficios serán Influencers en la línea de vida saludable. Se efectuarán contratos de espacios publicitarios con los principales referentes de inspiración en la sana alimentación, consiguiendo motivar a más segmentos de consumidores con reseñas e implementación de los productos en el diario vivir.

CONCLUSIONES.

- Los recursos clave son indispensables para la generación de valor empresarial, sin ellos no se podría poner en marcha el modelo de negocios V-Green. Para la idea de negocios y su desenvolvimiento en línea, los recursos justos y necesarios juegan un papel fundamental en el logro de sus objetivos.
- En cuanto a las actividades clave, debe existir un trato especial pues determinan que el negocio alcance las estrategias propuestas y cuál es la imagen que se desea presentar al consumidor. Este componente le permitió a V-Green establecer el número de gestiones fundamentales para su funcionamiento inmediato y el tiempo requerida para ejecutarlas con eficiencia.
- Y, para finalizar, la elección de los socios claves en V-Green, al tratarse de una línea de oferta especializada, se generarán lazos de fidelidad con la estrategia “pocos proveedores”, creando posturas de lealtad en las organizaciones que abastecerán la empresa; así como, la incorporación de Influencers transformándolos en referentes de la marca mediante las diversas plataformas sociales. Dichas alianzas no sólo harán perdurar la imagen de V-Green en los consumidores, sino que abrirá espacios a nuevos segmentos de mercado.

RECOMENDACIONES.

- En el futuro, con el crecimiento de la idea de negocios V-Green, los recursos irán en aumento también; por lo tanto, es esencial que al igual que en la fase inicial, se realice el análisis exhaustivo de los mismos antes de ser adquiridos.
- El mercado cambiante, la competencia y las necesidades variables de los consumidores, pueden acaparar V-Green. Sin embargo, es posible saltar dichos obstáculos potenciando las estrategias definidas en las actividades clave cada determinado tiempo.
- Después de períodos determinados, es necesario analizar las relaciones de fidelidad con nuestros socios para que éstas se mantengan, pues de la virtud de los contactos son mejores los resultados que la V-Green puede obtener.

ANEXOS.

Ilustración 1: Estructura Canvas V-Green



	<p>1. Recursos económicos: Capital, préstamo bancario, aportes de accionistas.</p> <p>2. Recursos físicos: almacén, sistema de refrigeración, equipos, servicio de internet.</p> <p>3. Recursos humanos: operarios, nutricionista, diseñador gráfico.</p> <p>4. Recursos para la propiedad intelectual: Plataformas, catálogos, marca, logotipo.</p>			
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>\$</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p></p>		

Tabla 1: Cronograma de la puesta en marcha V-Green

CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA																							
ACTIVIDAD	N.º	DURACIÓN	PREDECESOR	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
				1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
1. IDEA DE NEGOCIOS																							
Análisis del modelo de negocio	A	1																					
Determinar la estrategia empresarial	B	2	A																				
Identificar mercado y competidores	C	2	B																				
Definir el target y proveedores	D	2	B																				
Plan de financiación	E	2	C																				
Plan de marketing en línea	F	2	D																				
2. INFRAESTRUCTURA																							
Obtener dominio web y perfiles en las principales plataformas virtuales	G	1	M																				
Registro de marca	H	1	G																				
Lugar de almacenamiento físico	I	2	E																				
3. LOGÍSTICA																							
Elección de proveedores	J	1	F																				
Elección de distribuidores	K	1	F																				
Gastos de entregas y envíos	L	1	J																				
Medios de pago y cobranza	M	1	J																				
4. ADMINISTRACIÓN																							
Gestión de productos	N	1	M																				
Gestión del consumidor	O	1	M																				
Gestión de Talento Humano	P	2	N																				

Tabla 2: Delimitación de estrategias V-Green

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	METAS	EVIDENCIAS	% METAS CUMPLIDAS	PLAZOS	
1	Fidelizar y atraer nuevos segmentos a partir de la entrega fácil e inmediata y la constante mejora en el servicio postventa.	Obtener una cartera de clientes satisfecha mediante un servicio de entrega eficaz e implementar nuevos métodos de servicio postventa.	Análisis de los servicios Delivery existentes en la provincia de Santa Elena.	Alianza con empresa de servicio Delivery.	Obtener la información de ventas de servicios de Delivery de la provincia de Santa Elena.	Base de datos de empresas Delivery en la provincia de Santa Elena.	100%	25-01-21 08-02-21	
					Generar contacto con las organizaciones para una posterior entrevista.				
					Realización de entrevistas.				
			Selección de la empresa indicada que se adapta a las necesidades de V-Green.	Informe de análisis de las entrevistas y elección.	Encuestas de medición de grado de satisfacción.	90%	08-02-21 08-03-21		
			Aplicar un seguimiento como método postventa para fidelizar al consumidor.					Aumento del 15% de la satisfacción del cliente.	Aperturar un canal específico para el servicio de postventa (página dentro del sitio web).

2	Conseguir espacios físicos para el almacenamiento del producto, manteniendo el funcionamiento virtual del negocio.	Adecuación de bodegas para almacenamiento de la mercadería.	Búsqueda de espacios disponibles que se ajusten a los requerimientos de V-Green.	Inversión igual o menor que \$1000.	Enlistar las bodegas en venta con sede en el cantón La Libertad.	Documento de adquisición de almacén.	100%	28-12-20
			Selección de bodega para almacenamiento de mercadería.		Elección y ejecución del contrato de arrendamiento.			25-01-21
					Traslado de equipos y productos al almacén.			
3	Adquirir un crédito financiero que posibilite ampliar el establecimiento y la obtención de transporte propio.	Obtener capital necesario para expandir el negocio y compra de vehículo.	Solicitar el préstamo bancario.	El préstamo bancario no excederá de \$35.000.	Conocer las tasas de interés de las diferentes entidades bancarias.	Tabla de amortización y documentos por pagar.	75%	23-11-20
					Requisitos necesarios para acceder al préstamo.			14-12-20
					Obtener el financiamiento.			
					Compra de vehículo para traslado de pedidos.			

4	Implementar a futuro un espacio físico que permita mayor acaparamiento del nicho de mercado.	Edificar el lugar en donde se atenderá a los clientes presencialmente.	Expansión del mercado meta.	Incremento en ventas del 30%.	Rentabilidad financiera. (Costos)	Informes de ventas anuales.	60%	01-03-21
			Posicionamiento empresarial.	Aumento de la participación en el mercado en 35%.	Reconocimiento de la marca.	Estadísticas de participación en el mercado.		01-03-22
5	Invertir en capacitaciones de asesoría en atención al cliente que permita captar la confianza del cliente potencial.	Tener un personal altamente capacitado en atención al cliente y ventas.	Destinar un rubro económico.	Aumento del 20% en la cartera de clientes.	Determinar la cantidad de dinero que se necesita.	Registro de asistencia en capacitaciones y grado de satisfacción del cliente.	60%	01-03-21
			Diseñar un modelo de capacitación.		Decidir quién es el responsable de la capacitación.			
					Elaborar un cronograma.			
					Capacitar sobre los beneficios de los productos vendidos.			
6	Con los avanzados conocimientos en logística del talento humano, se generan planes de contingencia para situaciones de restricción.	Realizar una planificación estratégica para solucionar problemáticas que se presentan por cambios externos que afectan al buen	Capacitar a los colaboradores en el logro de planes de contingencia.	Monitorización y evaluación del plan a la situación actual.	Lograr un equipo de trabajo altamente competente mediante capacitación.	Simulacro de aplicación del plan de contingencia.	95%	02-11-20
			Análisis de riesgos y priorización de contingencias.		Presentación del plan de contingencia.			03-12-20

		funcionamiento de VGREEN.	Desarrollo del plan de contingencia.					
7	Planear una logística eficaz que disminuya el tiempo de movilización de los productos desde los proveedores hasta el negocio, además de planes de contingencia.	El área de abastecimiento debe tener alternativas que salvaguarden la oferta e integridad de la empresa.	Aplicación de tecnología en la cadena de suministro.	Disminución del 10% del tiempo en proceso de abastecimiento.	Observación de la cadena de suministro.	Registro del tiempo de logística.	75%	28-12-20 18-01-21
					Mejoras en la logística determinada.			
					Seguimiento de los pedidos.			
					Determinar la logística inversa.			
			Creación de planes de contingencia.		Creación de planes.			

Gráfico 1: Flujo de producción V-Green

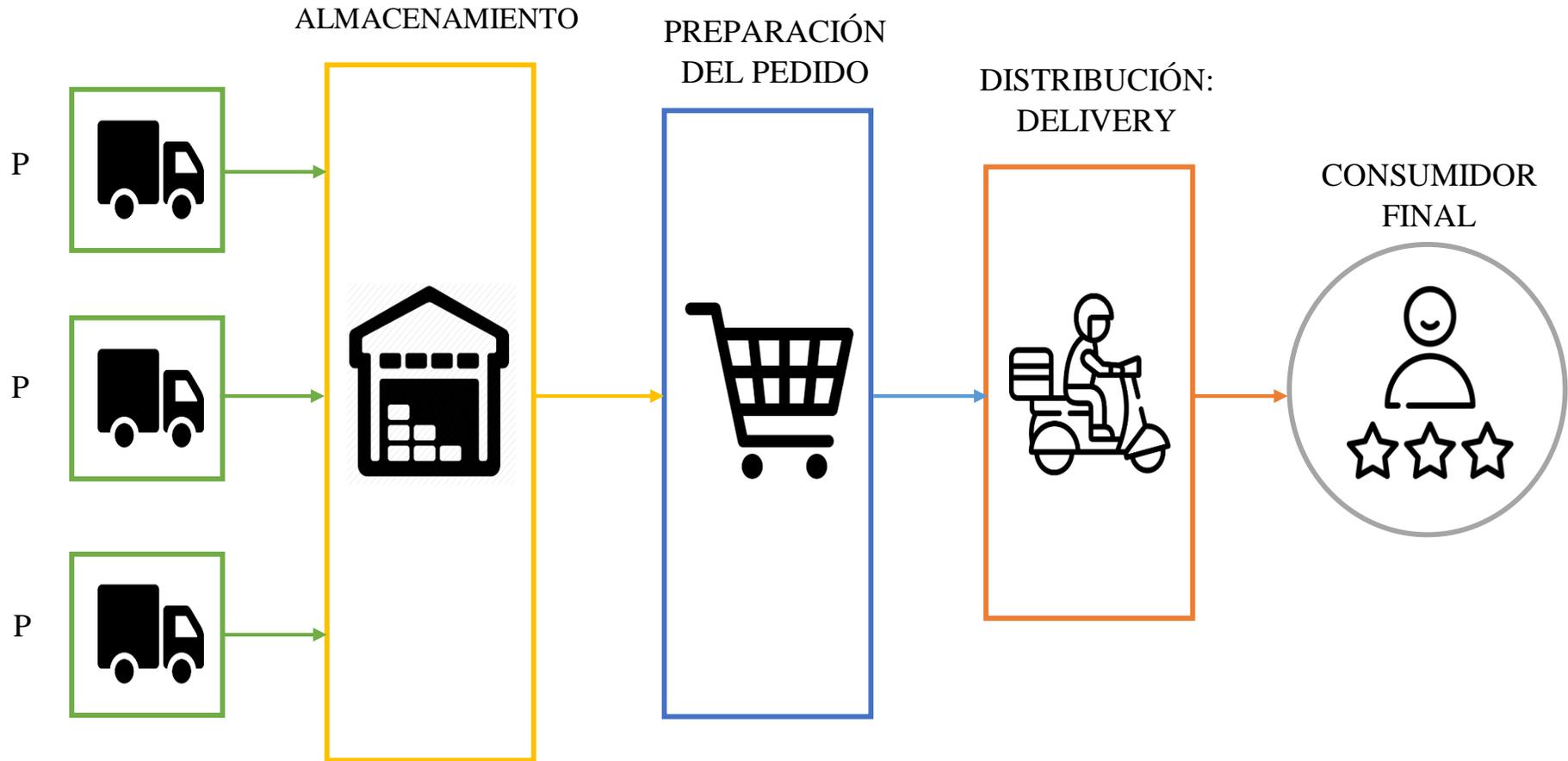


Gráfico 2: Flujo de Abastecimiento V-Green

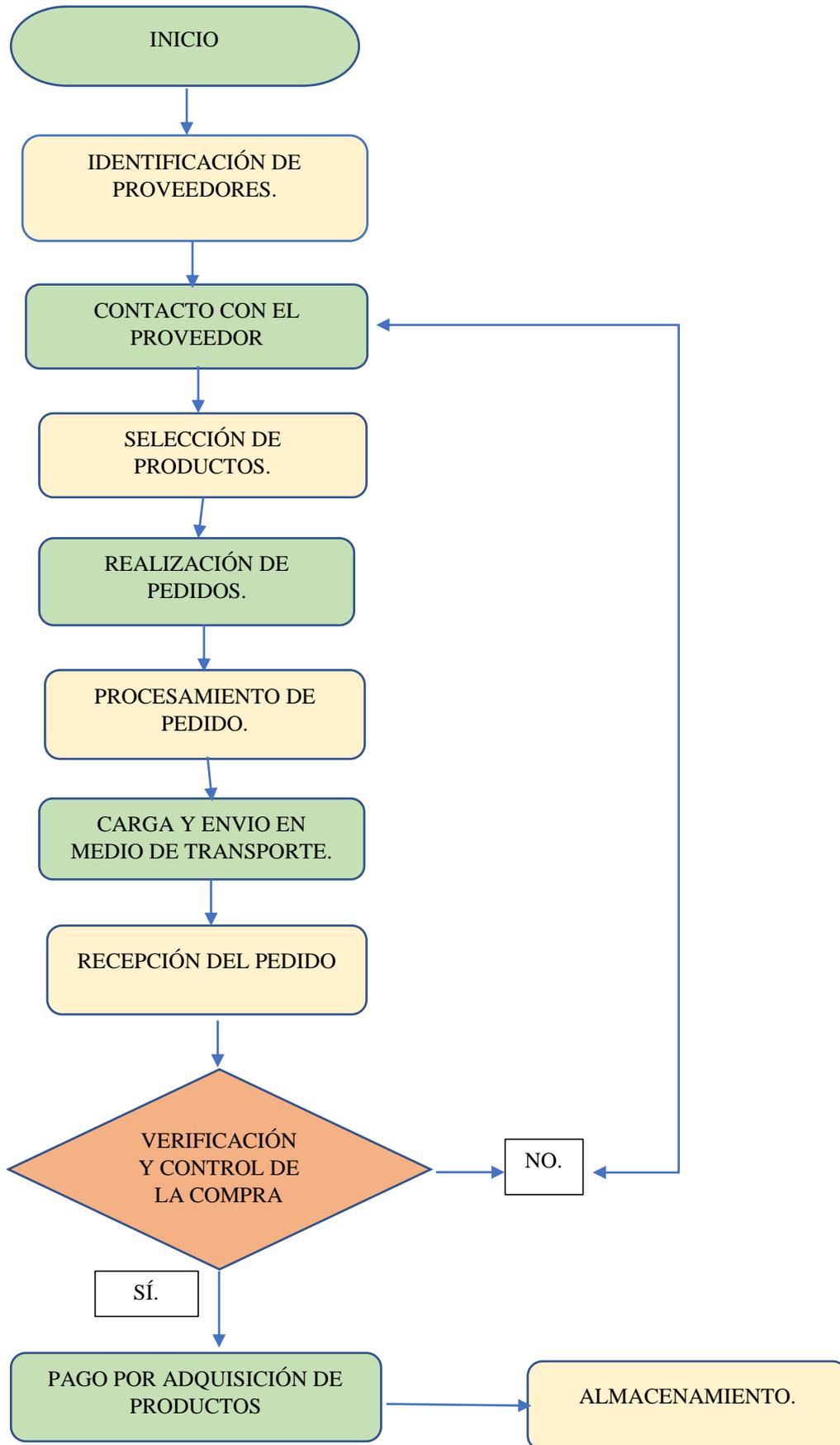
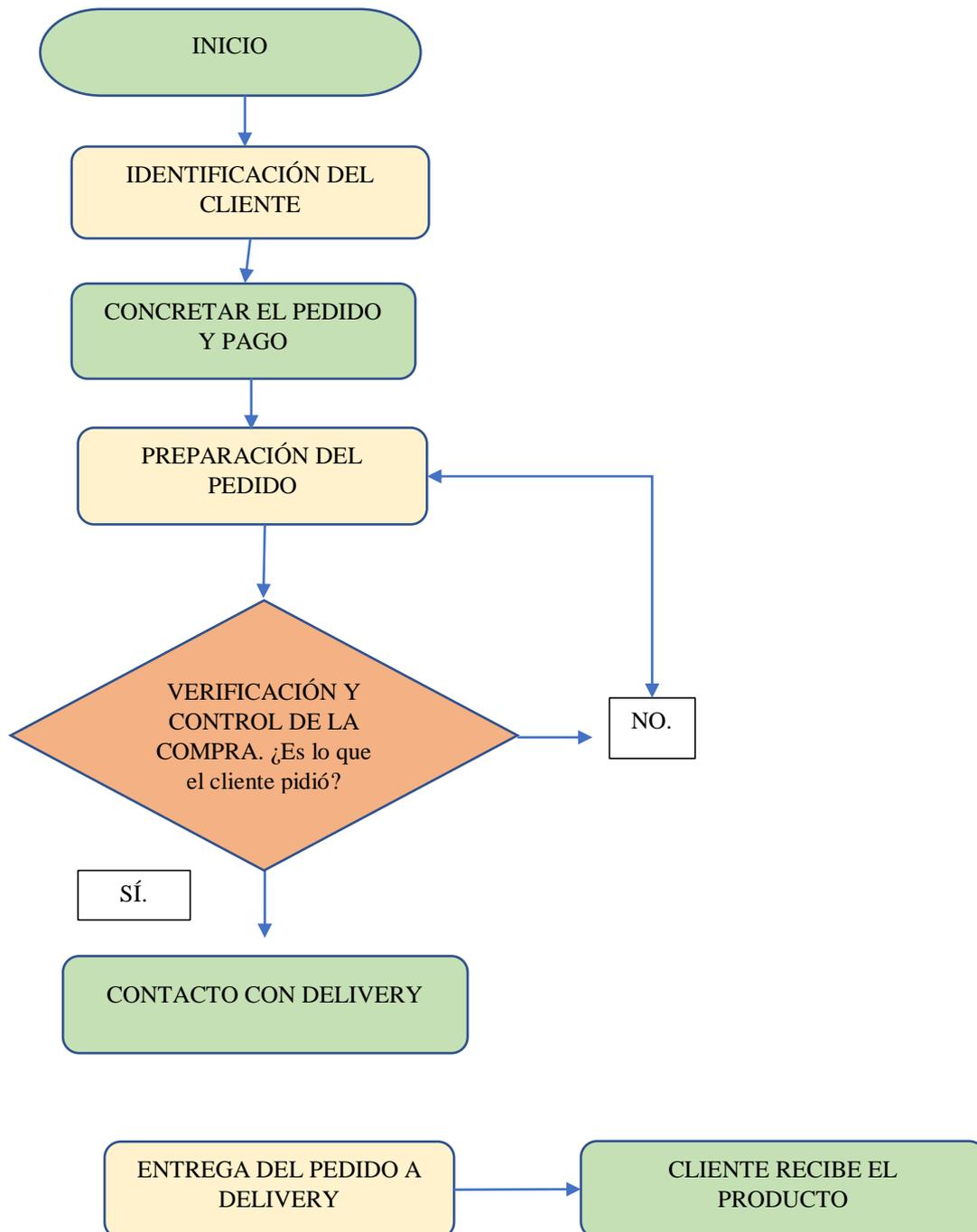


Gráfico 3: Flujograma de despacho V-Green



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alcaide Casado, J. C. (2016). *Fidelización de clientes (2a. ed.)*. ESIC Editorial.

<https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/119611>

Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>

Corma Canos, F. (2018). *El canvas de la innovación*. Ediciones Diaz de Santos.

<https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/57533>

Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento (2nd ed.)*. Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5043>

ESAN. (2018). *La gestión de la infraestructura de TI: un sistema en constante evolución*.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/la-gestion-de-la-infraestructura-de-ti-un-sistema-en-constante-evolucion/>

Farfán Bernal, R. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. *Sinergia e Innovación*, 2(2), 118–122.

Fernandez de Cordova, I. (2017). *Comunicar la moda en Internet: medios, marcas, influencers y usuarios*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/116306>

Fuentes Naharro, M., & Fuentes Naharro, M. (2008). *Accionistas externos de grupos de sociedades: una primera aproximación a la necesidad de extender la perspectiva tuitiva a la sociedad matriz*.

Galeana, A. (2010). *Gestión de Infraestructura | SG Buzz*.

<https://sg.com.mx/revista/29/gestion-infraestructura>

Gutiérrez, D. (2014). *Outsourcing*. <https://www.academia.edu/11473492/Outsourcing>

- Heizer, J., & Render, B. (2008). Administración de la cadena de suministro Esquema del capítulo. In *Administración de operaciones* (pp. 431–454).
http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/maestria/prin_adm/11.pdf
- Lara Martínez, J. S. (2019). *El modelo Canvas como herramienta para optimizar una microempresa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/105277>
- Lorenzana, D. (2014). *¿Muchos o pocos proveedores?*
<https://www.pymesyautonomos.com/management/muchos-o-pocos-proveedores>
- Mise, J. (2020). *Recursos Clave Factores de Producción - Business Model Canvas*.
<https://www.acavir.com/modelo-canvas/recursos-clave/>
- Ortega, O. (2019, September 27). *Recursos económicos*. Recursos Económicos: Definición, Ejemplos y 5 Características. <https://trabajoypersonal.com/recursos-economicos/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Prada, O. P., Ocampo, P., & Prada, R. (n.d.). *ORIENTACIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROVEEDORES UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*. Área temática: Ingeniería y Ciencias de la Administración.
- Ramírez Casco, A. del P., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Moran, E. V. (2017). *La gestión administrativa permite desarrollar a toda empresa*.
<https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Riquelme, M. (2020, July 6). *Estrategia Organizacional (definición y etapas)*. Planificación Estratégica. <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>
- Rodríguez Triana, D. C. (2014). *SISTEMA ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE*

*PROTEÍNA VEGETARIANA A TRAVÉS DE LA WEB EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI,
PARA LA ESPE.*

Sanabre, C., Pedraza-Jiménez, R., & Codina, L. (2018). WebSite Canvas Model: propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(4), 221. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.4.1542>

Sanchez Fernandez, M. D. (2016). *Gestion de recursos humanos (MF0238_3)*. Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/51035>

Santhanakrishnan, S. (2019). *El papel de la gestión de infraestructura en la optimización de la transformación digital*. <https://www.dinero.com/opinion/articulo/el-papel-de-la-gestion-de-infraestructura-en-la-optimizacion-de-la-transformacion-digital/280449>

Schnarch Kirberg, A. (2017). *Marketing de fidelización* (2nd ed.). Ecoe Ediciones. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5068>