



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA  
DISTRIBUIDORA DESA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

**AUTORAS:**

**Bustamante Trujillo, Estefanía Isabel**

**Zavala Calero, Evelyn Priscilla**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Ing. Váscones Martínez, José María, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**15 de septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Estefanía Isabel Bustamante Trujillo y Evelyn Priscilla Zavala Calero**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Váscones Martínez, José María, Mgs.**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, al día 15 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Bustamante Trujillo, Estefanía Isabel** y  
**Zavala Calero Evelyn Priscilla**

### DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Propuesta de un modelo de negocio para la distribuidora DESA en la ciudad de Riobamba”** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al día 15 del mes de septiembre del año 2017**

### LAS AUTORAS

---

**Bustamante Trujillo, Estefanía Isabel**

---

**Zavala Calero Evelyn Priscilla**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Bustamante Trujillo, Estefanía Isabel y**  
**Zavala Calero Evelyn Priscilla**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de un modelo de negocio para la distribuidora DESA en la ciudad de Riobamba”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al día 15 del mes de septiembre del año 2017**

**LAS AUTORAS**

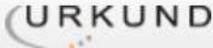
---

Bustamante Trujillo, Estefanía Isabel

---

Zavala Calero Evelyn Priscilla

## REPORTE URKUND



<b>Documento</b>	<a href="#">Bustamante y Zavala%3b Vascones - Propuesta de un modelo de negocios para la distribuidora DESA en la ciudad de Riobamba.docx</a> (D30341824)
<b>Presentado</b>	2017-09-01 21:17 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	Jose Vascones (jose.vascones@cu.ucsg.edu.ec)
<b>Recibido</b>	jose.vascones.ucsg@analysis.arkund.com
<b>Mensaje</b>	Bustamante y Zavala, Vascones; Propuesta de un modelo de negocio para la distribuidora DESA en la ci <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 0% de estas 90 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes		Bloques	
+	Categoría	Enlace/nombre de archivo	<input type="checkbox"/>
+	> [ ]	<a href="#">Bustamante y Zavala%2c Vascones%3b Repotencia...</a>	<input type="checkbox"/>
+	[ ]	<a href="#">Bustamante y Zavala%3b Camacho y Balladares%2...</a>	<input type="checkbox"/>
+	<b>Fuentes alternativas</b>		
+	<b>La fuente no se usa</b>		

<https://secure.arkund.com/view/29946824-456032-792953#q1bKL Vayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMqgFAA==>

**ING. VÁSCONES MARTÍNEZ JOSÉ MARÍA**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**ESTEFANIA ISABEL BUSTAMANTE TRUJILLO**  
ESTUDIANTE

**EVELYN PRISCILLA ZAVALA CALERO**  
ESTUDIANTE

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme estar en este punto fundamental de mi vida y carrera profesional.

A mis padres Hugo y Silvana por ser la fortaleza, sustento y motivación más importante de mi vida. Gracias por siempre cuidar de mí y alentarme a cumplir mis metas y objetivos. Sin su apoyo y amor incondicional no hubiera podido culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Agradezco a mi esposo Luis y mi hijo Luisito que han sido un pilar fundamental en el transcurso de esta gran experiencia de formación académica, quienes me han brindado la fuerza, apoyo, confianza e inspiración, para poder culminar un ciclo muy importante de preparación, y aprendizaje.

A mis amados hermanos Hugo, Rita, Francisco; a mi sobrina Ma. Paula y mi cuñado Pablito, por ser esa voz de aliento y superación que me ayudaron constantemente a esforzarme y prepararme más para cumplir con uno de mis sueños, su cariño y motivación.

A la Tecnóloga Dolores Salazar, Gerente Propietaria de la Distribuidora DESA, suegra y amiga incondicional quien nos abrió las puertas de su empresa y nos brindó toda la información y ayuda necesaria para la elaboración de nuestro proyecto, el mismo que estamos seguros será puesto en práctica y rendirá los frutos esperados en un futuro cercano. Gracias por su confianza y motivación.

A mi compañera Evelyn Zavala, por su apoyo y ayuda a la elaboración de este proyecto que sin duda nos servirá de mucho para nuestra vida universitaria.

A mi tutor el Ing. José María Vascones, gracias por el apoyo a lo largo de este trabajo, guiándonos de forma profesional para la culminación del proyecto.

**Estefanía Isabel Bustamante Trujillo**

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios en primer lugar por haberme dado la vida y la sabiduría y en todo mi camino haber sido quien guía mis pasos personales y profesionales. Gracias a la fe que he ido cultivando me ha dado la oportunidad de lograr una meta más en mi vida.

Mi sincero agradecimiento a mis padres por ser mi apoyo incondicional que me ha ayudado a cristalizar mi carrera profesional y lograr mis propósitos y vencer cualquier obstáculo.

A mis queridos maestros la gratitud sincera por ser parte fundamental en mi carrera, han sabido guiarme y alentarme a ser excelente persona y profesional, y a culminar con éxito mis estudios.

A mi compañera de tesis que con su apoyo hemos logrado culminar con este proyecto y a la tecnóloga Dolores Salazar quien nos permitió formar parte de su diario vivir y experimentar todo lo que conlleva la realización de su negocio; ya que nos servirá de mucho a futuro en el ámbito profesional.

A mis queridos compañeros y amigos que han sido como hermanos y juntos hemos recorrido este camino de alegrías y de éxitos.

Un agradecimiento especial a mi tutor el Ing. José María Vascones por su gran apoyo y soporte incondicional, sabiéndonos guiar en lo profesional para la culminación de nuestra carrera. Sus conocimientos fueron fundamentales y acertados para el éxito del proyecto.

**Evelyn Priscilla Zavala Calero**

## **DEDICATORIA**

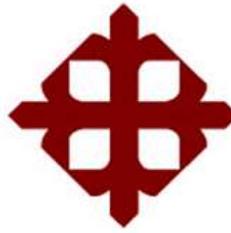
Este trabajo de titulación deseo dedicarlo en primer lugar a Dios, a mis amados Padres, hermanos, sobrina y abuelitas por apoyarme y alentarme a cumplir mis metas, por los valores y principios con los que me han formado; de manera especial a mi Esposo y a mi pequeño Hijo por su amor, paciencia, cariño y confianza brindada para el logro de este gran objetivo en mi vida profesional y por ser la guía fundamental que me alienta cada día para superarme y ser mejor.

**Estefanía Isabel Bustamante Trujillo**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación en primer lugar a Dios, a mis amados padres, por darme su apoyo a lo largo de mi carrera Universitaria, dándome sus consejos y enseñanzas, a mí querida hermana por alentarme a cumplir esta meta muy importante en mi vida y ser ejemplo para ella, a mis tías y a mis abuelas por motivarme y tenerme siempre en sus oraciones, porque a lo largo de la vida siempre habrá obstáculos que se debe superar. Gracias sin ustedes este triunfo no hubiera sido posible para lograr ser una profesional.

**Evelyn Priscilla Zavala Calero**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. José María Váscones Martínez, Mgs.**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Lucia Magdalena Pico Versoza, Mgs.**

DOCENTE COORDINADOR DEL ÁREA

Guayaquil 1 de septiembre de 2017.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2017

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **ESTEFANIA ISABEL BUSTAMANTE TRUJILLO**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUIDORA DESA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0 % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2017 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUIDORA DESA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”** somos el Tutor **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ** y la Srta. **Estefanía Isabel Bustamante Trujillo** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

**ING. VÁSCONES MARTÍNEZ JOSÉ MARÍA**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**ESTEFANIA ISABEL BUSTAMANTE TRUJILLO**  
ESTUDIANTE

Guayaquil 1 de septiembre de 2017.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2017

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **EVELYN PRISCILLA ZAVALA CALERO**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUIDORA DESA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0 % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2017 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUIDORA DESA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”** somos el Tutor **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ** y la Srta. **EVELYN PRISCILLA ZAVALA CALERO** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

**ING. VÁSCONES MARTÍNEZ JOSÉ MARÍA**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**EVELYN PRISCILLA ZAVALA CALERO**  
ESTUDIANTE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVIII
RESUMEN.....	XX
ABSTRACT.....	XXI
Introducción .....	22
Formulación del problema .....	24
Antecedentes .....	26
Justificación.....	27
Objetivos .....	27
Hipótesis.....	48
Capitulo1. Análisis del entorno.....	53
1.1. Descripción del mercado.....	53
1.2. Mercado Potencial.....	53
1.3. La competencia .....	54
• Competidores Directos .....	54
• Competidores Indirectos.....	54
1.4. Entrada de Nuevos Competidores.....	54
• Barreras de Entrada .....	55
• Expectativas de Contragolpe .....	55
1.5. Ambiente Tecnológico .....	55
1.6. Ambiente Socio Político -Económico.....	56
1.7. Problemas y Oportunidades .....	57
Capitulo2. Descripción General del Negocio y Estudio Técnico .....	58
2.1. Descripción del Negocio .....	58
2.2. Descripción de Funciones Distribuidora DESA .....	59
2.3. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio.....	60
2.4. FODA.....	62
2.5. Análisis PEST .....	64
2.6. Comercialización y Ventas Actual.....	68

2.7. Descripción y detalle del producto.....	69
2.8. Ubicación y Tamaño de la Empresa.....	73
2.9. Determinación de la capacidad instalada del negocio.....	73
2.10. Método cualitativo encuestas: .....	75
2.11. Competencia.....	83
Capitulo3. Implementación del Modelo Lean Canvas en Distribuidora DESA .....	85
3.1 Modelo de Negocio Lean Canvas.....	85
Modelo Lean Canvas propuesto a la Distribuidora DESA .....	86
3.1.1. BLOQUE 1: Segmentación de Clientes.....	87
3.1.2. BLOQUE 2: Problema .....	87
3.1.3. BLOQUE 3: Proposición única de valor.....	88
3.1.4. BLOQUE 4: Solución .....	89
3.1.5. BLOQUE 5: Canales.....	89
3.1.6. BLOQUE 6: Flujo de Ingreso .....	90
3.1.7. BLOQUE 7: Estructura de Costos .....	91
3.1.8. BLOQUE 8: Métricas Claves .....	92
3.2 Lineamientos de la organización Propuesto .....	92
3.2.1. Logo .....	92
3.2.2. Misión .....	93
3.2.2.1. Visión .....	93
3.2.2.2. Valores Organizacionales.....	93
3.2.2.3. Estructura Organizacional .....	94
3.2.2.4. Objetivos Organizacionales.....	94
3.3 Comercialización y Ventas Propuesto.....	95
3.4 Estrategias corporativas.....	95
3.4.1. Marketing MIX .....	96
3.4.2. Comunicación .....	99
3.5 Estrategia de Amplia Diferenciación .....	99
3.6 Productos que la Distribuidora DESA ofrece.....	101
3.7 Etiquetas para los productos de la distribuidora DESA .....	101
3.8 Productos con la Nueva Imagen .....	104
3.9 Página Web.....	108
3.10 Capacitaciones .....	111
Capitulo4. Viabilidad Económica .....	116

4.1. Demanda Actual del Mercado.....	116
4.2. Estructura del Financiamiento.....	117
4.3. Ingresos .....	118
4.4. Ingreso por Aumento de Clientes.....	119
4.5. Depreciación, Amortización y Mantenimiento .....	120
4.6. Rol de PAGOS .....	122
4.7. Estructura de Costos y Gastos.....	122
4.8. Estados Financieros.....	123
4.9. Razones Financieras.....	129
4.10. Calculo TIR y VAN con análisis de sensibilidad .....	130
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES .....	133
REFERENCIAS.....	134
APENDICE .....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de la ciudad de Riobamba .....	51
Tabla 2 FODA.....	62
Tabla 3 Comercialización y ventas actuales .....	68
Tabla 4 Descripción y detalle de productos .....	69
Tabla 5 Inversión para el negocio .....	74
Tabla 6 Modelo Lean Canvas .....	86
Tabla 7 Flujo de ingresos .....	90
Tabla 8 Estructura de costos .....	91
Tabla 9 Estructura organizacional.....	94
Tabla 10 Comercialización y ventas propuestas.....	95
Tabla 11 Precios Distribuidora DESA .....	98
Tabla 12 Precio de Shampoo productos de competencia.....	100
Tabla 13 Precio de Acondicionador competencia.....	100
Tabla 14 Precio Crema Corporal competencia .....	100
Tabla 15 Productos DESA.....	101
Tabla 16 Capacitaciones.....	112
Tabla 17 Porcentaje de crecimiento anual.....	112
Tabla 18 Capacitaciones, siguientes 5 años.....	113
Tabla 19 Plan de Inversión.....	114
Tabla 20 Estructura de financiamiento .....	116
Tabla 21 Ingresos.....	117
Tabla 22 Ventas históricas Distribuidora DESA .....	118
Tabla 23 Porcentaje de clientes anuales.....	119
Tabla 24 Depreciación, Amortización y Mantenimiento.....	120
Tabla 25 Inversión en Activos.....	120
Tabla 26 Rol de Pagos.....	121
Tabla 27 Estructura de Costos y Gastos.....	122
Tabla 28 Balance General.....	123
Tabla 29 Balance Situación Inicial Proyectado.....	124
Tabla 30 Estado de Resultados Proyectados.....	125
Tabla 31 Flujo de caja proyectado .....	126
Tabla 32 Razones Financieras según rentabilidad .....	128

Tabla 33 Razones Financieras según liquidez. ....	129
Tabla 34 Cálculo TIR y VAN .....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Descripción del Negocio .....	30
<i>Figura 2.</i> Portafolio de Productos y Servicios .....	31
<i>Figura 3.</i> Ciclo de Vida del Producto .....	33
<i>Figura 4.</i> Análisis de la Competencia.....	33
<i>Figura 5.</i> Modelo de Negocio Lean Canvas de Ash Maurva .....	39
<i>Figura 6.</i> Etapas del proceso Administrativo Estratégico .....	41
<i>Figura 7.</i> Tipos de Investigación .....	50
<i>Figura 8.</i> Descripción del Negocio .....	58
<i>Figura 9.</i> Cadena de Valor.....	61
<i>Figura 10.</i> Nivel de Pobreza Ecuador.....	66
<i>Figura 11.</i> Nivel de desempleo Ecuador 2017.....	67
<i>Figura 12.</i> Ubicación de la Empresa.....	73
<i>Figura 13.</i> Género.....	75
<i>Figura 14.</i> Frecuencia que Compra en la Distribuidora DESA .....	75
<i>Figura 15.</i> Fin Comercial.....	76
<i>Figura 16.</i> Hace cuanto realiza el Negocio.....	77
<i>Figura 17.</i> DESA Ayuda al Crecimiento de su Negocio .....	77
<i>Figura 18.</i> Capacitaciones .....	78
<i>Figura 19.</i> Compra en Línea.....	79
<i>Figura 20.</i> Medio para hacer compras en Línea. ....	79
<i>Figura 21.</i> Ampliar Línea Medicina Alternativa .....	80
<i>Figura 22.</i> Existe Apoyo al Emprendimiento .....	80
<i>Figura 23.</i> Ha recibido curso o Capacitación .....	81
<i>Figura 24.</i> Capacitación recibida de DESA.....	81
<i>Figura 25.</i> Le Gustaría recibirla.....	82
<i>Figura 26.</i> Que le Tema le gustaría aprender?.....	82
<i>Figura 27.</i> Le gustaría la línea de perfumes Alternativos.....	83
<i>Figura 28.</i> Competidor Multicomexipor del Ecuador .....	84
<i>Figura 29.</i> Productos y Envases “Pedrito” .....	84
<i>Figura 30.</i> Segmento de Clientes Distribuidora DESA .....	87
<i>Figura 31.</i> Problemas Particulares operativos de Distribuidora DESA.....	88
<i>Figura 32.</i> Propuesta de mejora .....	89

<i>Figura 33.</i> Canales .....	90
<i>Figura 34.</i> Métricas Claves.....	92
<i>Figura 35.</i> Logo .....	92
<i>Figura 36.</i> Marketing MIX .....	96
<i>Figura 37.</i> Shampoo de Sábila.....	101
<i>Figura 38.</i> Ambiental de manzana con canela.....	102
<i>Figura 39.</i> Desinfectante de Limón .....	102
<i>Figura 40.</i> Jabón líquido Durazno .....	103
<i>Figura 41.</i> Acondicionador de Almendra .....	103
<i>Figura 42.</i> Esencias.....	104
<i>Figura 43.</i> Esencias.....	104
<i>Figura 44.</i> Shampoo de Sábila.....	105
<i>Figura 45.</i> Acondicionador de Almendras .....	105
<i>Figura 46.</i> Jabón Líquido Durazno .....	106
<i>Figura 47.</i> Desinfectante de Limón .....	106
<i>Figura 48.</i> Ambiental Manzana con canela .....	107
<i>Figura 49.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	108
<i>Figura 50.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	109
<i>Figura 51.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	109
<i>Figura 52.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	110
<i>Figura 53.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	110
<i>Figura 54.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	111
<i>Figura 55.</i> Página Web Distribuidora DESA .....	111
<i>Figura 56.</i> Volante .....	115

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación abarca proponer un modelo de negocio aplicado a la Distribuidora DESA, ubicada en la ciudad de Riobamba. El método de recopilación de información para la investigación es el enfoque cuantitativo, de esta manera conocer las necesidades de los clientes y la comercialización de fórmulas y demás. Se plantea realizar un programa de capacitación semestral para impulsar y fortalecer a los micro empresarios y de esta manera obtener un crecimiento en el mercado local con la elaboración de productos para el cuidado capilar, corporal y productos de limpieza. A través de las capacitaciones se desea obtener un crecimiento en venta de fórmulas y aumentar la cartera de clientes. Se establece lineamientos organizacionales para la empresa, estructura organizacional y se brinda mejoras para el negocio en cuanto a la solución de problemas. Finalmente se presenta una estructura económica y financiera para la correcta implementación del modelo. Se presenta una proyección financiera para los siguientes 5 años.

### **PALABRAS CLAVES:**

Capacitación, Modelo de Negocio, Restructuración Organizacional, Micro Emprendimiento, Lean Canvas.

## **ABSTRACT**

The present research work includes a business model applied to the DESA distributor, located in Riobamba city. For collecting information for this research is used the quantitative approach, in in this way to know the needs of the customers and the commercialization of formulas and others. It is proposed to make a biannual training program to encourage and strength the micro entrepreneurs and in this way to obtain a growth in the local market with the elaboration of body care and cleaning products. Through the training it is expected to obtain a growth in the formulas sale and to increase the customers. It is established guidelines for the company, organizational structure and it is offered improvements for the company in terms of solving problems. Finally, it is presented an economic and financial structure for the correct implementation of the model. A final financial projection is presented for the next 5 years.

### **KEYWORDS:**

Training, business model, organizational structure, Lean Canvas

## **Introducción**

Los modelos de negocio han ido evolucionando y modernizando con el pasar de los años, a pesar de ello muchas pequeñas y medianas empresas(PYMES) mantienen una administración informal y empírica provocando una mala organización. La mayoría de los emprendimientos en el Ecuador son llevados de esta manera, debido a la falta de información, interés o porque los negocios son establecidos con el único fin de tener un sustento; lo que los lleva a obviar la definición de objetivos, misión y visión para la empresa establecida evitando el crecimiento y modernización de la organización.

En la actualidad muchos de estos emprendimientos representan un alto porcentaje del mercado, a pesar de esto se genera una serie de problemáticas que afectan a la empresa por no poseer una estructura de modelo de negocio para que así orienten sus objetivos y metas a una adecuada administración y formen parte de la nueva era.

El proyecto de tesis ha considerado el estudio de la distribuidora DESA, constituido en la ciudad de Riobamba, el cual será diagnosticado en actividades y operaciones para la elaboración de sus productos, comportamiento en el mercado y la atención en infraestructura; elementos que implicarán al mejoramiento de la propuesta a plantear en el negocio.

El trabajo investigativo tiene como objetivo principal el de Proponer a la distribuidora DESA un Plan para mejorar su estructura de modelo de negocio para así repotenciar las ventas y darle una modernización estructural al negocio, además se irá determinando los costos y gastos que implicará la ejecución del modelo.

Se llevará a cabo un diagnostico exhaustivo del negocio, aplicando un análisis metodológico cuantitativo basado en encuestas, las cuales ayudarán a determinar los problemas y mejoras que desean los clientes; dando como resultado al crecimiento de las ventas e ingresos del negocio.

El proyecto estará sustentado por un marco teórico y referencial que permita comprender a fondo sobre temas de plan de para la mejora del local comercial enfocando un modelo basado en el Lienzo Lean Canvas. Con el análisis planteado se realizará una investigación detallada del mercado donde funciona la Distribuidora DESA, además de sus falencias y fortalezas que servirán de apoyo para determinar si existe un mercado potencial que pueda explotar la actividad.

El capítulo 1 describirá el análisis del entorno al negocio para determinar falencias y fortalezas en el mercado.

El capítulo 2 diagnostica la situación del negocio, de los clientes actuales y de los clientes potenciales.

El capítulo 3 se promueve la propuesta del modelo de negocio para la distribuidora DESA para mejorar su estructura y operatividad.

Finalmente, en el capítulo 4 se evaluará financieramente el plan de inversión para determinar la viabilidad del proyecto de la distribuidora DESA.

## **Formulación del problema**

Los modelos de negocio han ido evolucionando y modernizando con el pasar de los años, a pesar de ello muchas pequeñas y medianas empresas(PYMES) mantienen una administración informal y empírica provocando una mala organización, pérdida de potenciales clientes y proveedores, abarcamiento de competidores, entre otras. La mayoría de los emprendimientos en el Ecuador son llevados de esta manera, debido a la falta de información, interés o porque los negocios son establecidos con el único fin de tener un sustento; lo que los lleva a obviar la definición de objetivos, misión y visión para la empresa establecida evitando el crecimiento y modernización de la organización.

La Distribuidora Desa posee como principal defecto la problemática expresada anteriormente, porque al ser un emprendimiento unipersonal que nació por la necesidad de sustento todas sus actividades son llevadas de manera informal, sin poseer un modelo de negocio que organice la estructura interna y externa de la empresa, imposibilitando el desarrollo en el ámbito organizacional, administrativo e infraestructura, provocando que la rentabilidad no crezca con el tiempo y no posea un mejoramiento continuo.

Durante la investigación realizada a la Distribuidora DESA, se fueron identificando las principales carencias que afectan a las actividades de la empresa, incremento de clientes potenciales, disminución de costos y aumento de los ingresos netos del negocio. Las principales problemáticas que se detectaron en la Distribuidora Desa para el desarrollo del proyecto:

- Carencia de directrices organizacionales (misión, visión y objetivos) que dirijan hacia la realización de metas.
- La Distribuidora no posee un modelo de negocio que describa la forma en que se debe operar.

- La Distribuidora no cuenta con un registro histórico de ventas y una base de datos de los clientes frecuentes que generan la mayor rentabilidad.
- La Distribuidora no cuenta con un sistema que lleve el registro de manera organizada para consultar en detalle las ventas, gastos, operatividad y demás para la toma de decisiones.
- La infraestructura de la distribuidora no posee una adecuada distribución de las vitrinas, mostrador y demás elementos para la elaboración y exhibición de sus productos.
- La Distribuidora no posee de Publicidad actualizada con respecto a los productos que vende.

## **Antecedentes**

La Distribuidora Desa es un negocio con 25 años en el mercado, su Gerente Propietaria es la Señora Dolores Elizabeth Salazar Abril; el negocio se dedica a la venta de fórmulas y químicos para la creación de productos del cuidado personal y aseo del hogar; se ha mantenido con el mismo lineamiento de negocio desde que se constituyó debido a la necesidad de tener un ingreso personal y a la inspiración de su formación como química. En la actualidad se ve la necesidad de que el negocio se mantenga a futuro por eso se plantea el estudio y la mejora de su modelo de negocio.

A pesar de la experiencia en el mercado de químicos, ha ido presentando una desviación de la idea de negocio por carecer de objetivos y metas establecidas para alcanzar resultados de crecimiento y mejoramiento continuo. Asimismo, se detectaron problemas organizacionales en cuanto al desconocimiento de sus clientes frecuentes y de los productos que generan mayor rentabilidad al no poseer un sistema que lleve el registro de manera organizada la contabilidad, operatividad y demás.

La Distribuidora DESA no posee una bodega e infraestructura para mantener sus productos y demás, todo esto se encuentra a la entrada del negocio generando molestias al paso y una mala exhibición del local; lo esencial es mantener al cliente en un buen ambiente y al negocio con una buena organización.

Con la propuesta de un plan de mejora desarrollando estrategias sobre el planteamiento del modelo de negocios se podrá llevar una mejor organización de las actividades y además generar valor con la innovación de los químicos y fórmulas para la elaboración de sus productos fortaleciendo así la relación con los clientes.

## **Justificación**

El objetivo principal del proyecto es la de elaborar un modelo de negocio que permita incrementar las ventas en el negocio de productos químicos con valor agregado y a su vez mejorar los procesos comerciales y de marketing, con la finalidad de disminuir las falencias y fortalecer la organización con una amplia cartera de clientes.

Con el modelo de negocio se desea ser más competitivo en el mercado de la ciudad de Riobamba y su provincia. Se aspira un incremento en las ventas de productos químicos y a su vez en los productos de limpieza y cosméticos realizados de una manera personalizada.

Es necesario la implementación de una propuesta que permita la creación de un proceso en administrativo con el objetivo de dirigir, controlar, organizar, planear e integrar en la Distribuidora DESA las áreas funcionales y la eficiencia de recursos.

El modelo de negocio proyecta un mapa completo y claro sobre las estrategias del negocio en la innovación de sus productos para así darle un valor agregado.

Para el ámbito profesional, el modelo de negocio tiene como objetivo aportar con mejoras para el negocio, puesto que de esta manera se podrá establecer un enfoque nuevo adaptado a segmentos de mercado nuevos.

En el ámbito académico la propuesta del modelo de Negocio planteada en este proyecto se la relacionará con el área de investigación de la carrera: “Evaluación del desarrollo organizacional y planes de mejora en sectores públicos y privados, mediante el emprendimiento”. Desarrollando de esta manera el objetivo de la propuesta que mejore la estructura de modelo de negocio en la distribuidora.

## **Objetivos**

## **Objetivo General**

Proponer un modelo de negocio para incrementar las ventas y rentabilidad en la Distribuidora DESA.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar las teorías con respecto al Marco Teórico
- Analizar la situación actual de la Distribuidora DESA.
- Elaborar un plan estratégico para tres años.
- Evaluar la factibilidad financiera del Plan Estratégico.

## **Marco Teórico**

Cuando un negocio inicia las personas que realizan sus micro emprendimientos se dedican básicamente a desarrollar el negocio en el momento, pero no a desarrollar un proyecto o un plan en el que se pueda conocer cuáles serán los factores por desarrollar en su operación. Desarrollar una estructura ordenada para las actividades del negocio con el fin de apoyar y dirigir un plan eficaz que permita repotenciación de la agenda administrativa para conocer qué actividades del negocio se pueden mejorar (Mullins, J., & Komisar, R., 2012).

Las oportunidades de negocios no sólo “se encuentran con grandes invenciones o desarrollo de tecnologías; sino que se las descubre en los pequeños cambios de procesos, modificación de algún producto o servicio existente y en la orientación de los esfuerzos de marketing a segmentos de mercado tradicionalmente desatendidos” (Weinberger, Karen, 2009).

El plan de negocios como “instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el emprendedor o empresario desarrolle un negocio. Es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento” (Valencia, W. A., & Pinto, E. P., 2013).

La característica principal del modelo de negocio es establecer una estructura adecuada del negocio, de igual manera sería factible demostrar los beneficios que la empresa ofrece tanto a sus clientes como consumidores, y es muy significativa la segmentación de clientes para ofrecer un servicio de compra – venta de productos.

### **Modelo de Plan de Negocios según Oscar Hugo Pedraza Rendón**

Desde el punto de vista del autor Pedraza, O. H. (2014) un plan de negocios consta de 10 partes, que son las siguientes:

- ✓ Descripción del negocio.
- ✓ Portafolio de productos y servicios.
- ✓ Mercado.

- ✓ Análisis de competencia.
- ✓ Operativa y procesos.
- ✓ Organización y personal.
- ✓ Condiciones económicas y financieras.
- ✓ Riesgos y estrategias.
- ✓ Sistema de seguimiento.
- ✓ Anexos y Recursos.

### Descripción del Negocio



*Figura 1. Descripción del Negocio*

**Adaptado del Libro “Modelo del plan de negocios: para micro y pequeña empresa” por Hugo Pedraza,2014**

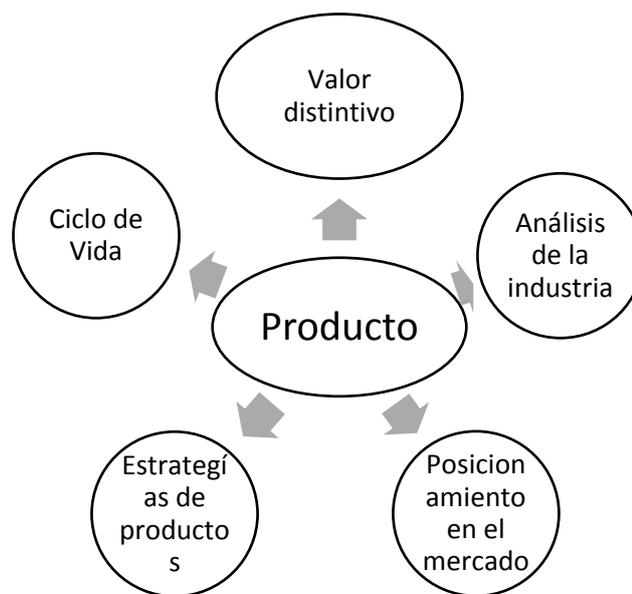
Es muy significativo en este punto conocer la situación real del negocio con las diferentes características y los aspectos en los cuales se atraerá nuevos clientes, también enfocarse en las ventajas competitivas las cuales diferencian los servicios o productos, dar a conocer la información del negocio, focalizando el tipo de productos o servicios que se van a ofrecer y a su vez cuáles serán los clientes que se van a atender.

Pedraza et al. (2014) indica que “los ingresos del negocio vendrán de los clientes y si no se satisfacen sus necesidades, es seguro que el negocio fracasará”.

(Thompson, A. A., & Strickland, A. J., 2001) Los componentes que definen el negocio son tres:

- ✓ Lo que le ofrece al consumidor, de acuerdo con las necesidades (oferta)
- ✓ El tipo de consumidor que se le va a vender (demanda)
- ✓ La tecnología y actividades que apoyaran a las actividades del negocio (ventaja competitiva)

### Portafolio de Productos y servicios



**Figura 2. Portafolio de Productos y Servicios**

Adaptado del Libro “Modelo del plan de negocios: para micro y pequeña empresa” por Hugo Pedraza, 2014

Es vital hacer una reseña del producto en el cual se puede conocer todas las características, ingredientes y proceso de preparación para que el cliente pueda distinguirlo en el mercado. Dentro del mercado para los clientes es necesario conocer el precio, la cantidad y la calidad para lograr cumplir todo lo que necesita y sus expectativas en los productos, sucede de la misma manera con los servicios.

El autor Pedraza et al (2014) propone cinco niveles para ofrecer un producto y estos son:

1. con beneficio,
2. genéricos,
3. lo esperado,
4. con valor agregado y
5. el potencial.

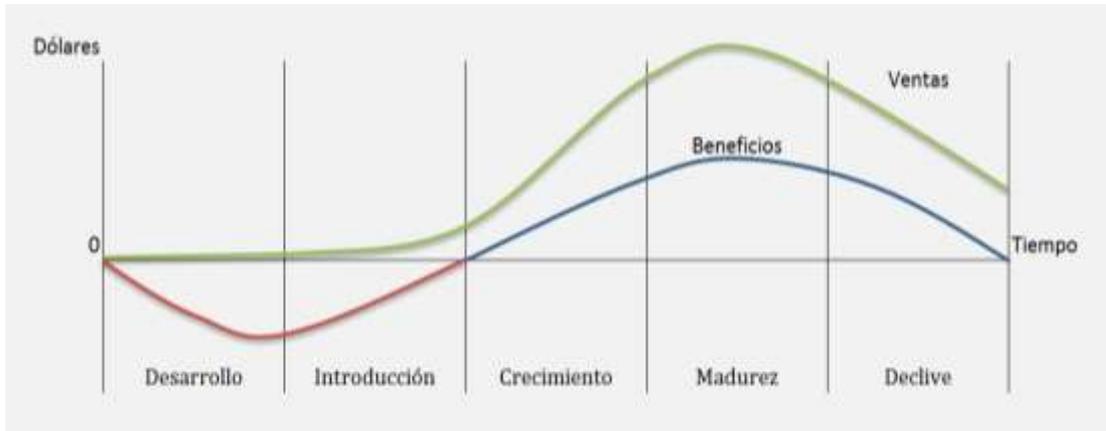
Según Kotler (2001) los productos se clasifican en tres grupos como Bienes no duraderos, los cuales se consumen en un tiempo determinado de veces; los bienes duraderos, los cuales son de uso continuo y los servicios que cumplen con la satisfacción del cliente rindiendo beneficio y asistencia personalizada.

### **Mercado**

Segmentación del mercado y mercado meta  
Conocimiento de la clientela del negocio  
Comportamiento del mercado y tamaño  
Estrategias de ventas  
Estrategias de precios  
Estrategias de publicidad  
Estrategias de promoción  
Canales de distribución

### **Evolución y ciclo de vida del producto**

De acuerdo con Kotler et al (2001) el producto pasa por cinco etapas: Origen, introducción, desarrollo, madurez y Decadencia.

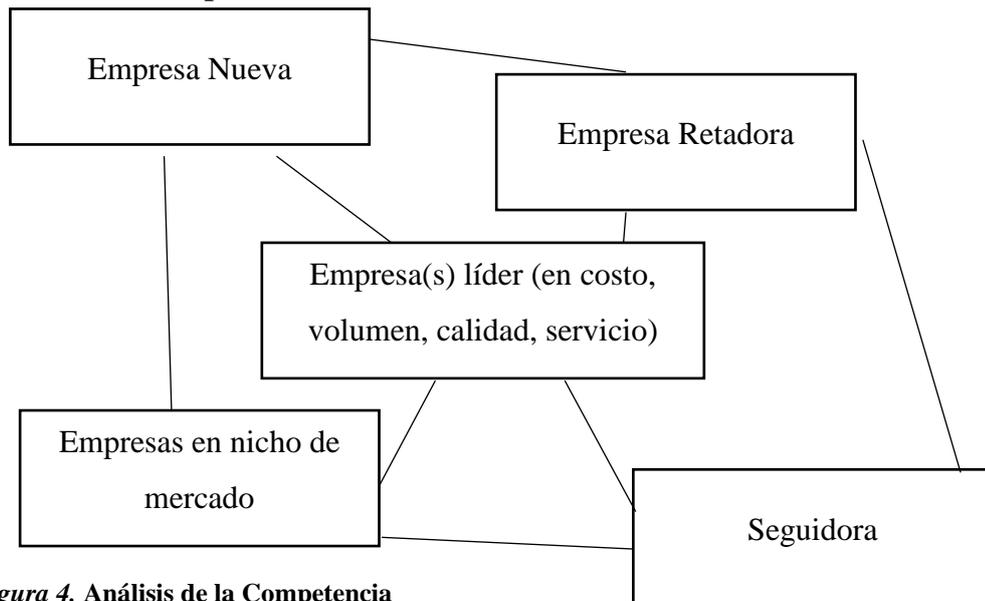


**Figura 3. Ciclo de Vida del Producto**

Adaptado de Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control por Kotler, 2001.

De acuerdo con la figura se va presentando las varias etapas que debe pasar tanto la empresa como el producto a ofrecer, la primera etapa es la del origen o desarrollo cuando se hacen los estudios del producto, la segunda etapa es la introducción o ingreso en la cual se prepara el lanzamiento del nuevo producto, la tercera etapa es del crecimiento o desarrollo cuando se consolida la marca, la cuarta etapa es la de madurez cuando comienzan a bajar las ventas y las utilidades se normalizan y la última etapa es el declive cuando los productos ya no satisfacen las necesidades del cliente por no actualizarse.

**Análisis de la competencia**



**Figura 4. Análisis de la Competencia**

Adaptado del Libro “Modelo del plan de negocios: para micro y pequeña empresa” por Hugo Pedraza, 2014

Los competidores son los que atienden las necesidades de los consumidores ofreciéndoles un bien o servicio de características iguales o similares. En los casos cuando una empresa nueva desea ingresar al mercado tiene que hacer una serie de estrategias para ganarse la atención de los clientes, estableciendo estrategias de mercadotecnia con el objetivo de crear un plan para ingresar y mantenerse en el mercado.

Respecto a la figura planteada se presenta cinco aspectos que un negocio debe tener en cuenta: identificar competidores, estrategias y objetivos, valorar el esfuerzo, las debilidades y la reacción ante los competidores.

### **Procesos y procedimientos de operación**

Es necesario una formulación de estrategias para maquinaria, procesos productivos, materiales y en general; de aquellas decisiones que toman en el negocio para la creación o elaboración de los productos. “Las decisiones de producción se reflejan en la calidad del producto, en los estados financieros, el control, los costos y las ventas” (Pedraza et al., 2014).

- Materias y suministros: aquellos insumos que serán utilizados en el proceso de producción, y el manejo regular y adecuado de los inventarios, permitirá conocer la rotación y con cuanto se cuenta para la producción y determinarlos costos que incluye el procedimiento.
- Tecnología: Es un insumo vital para llevar el registro de las actividades diarias y conocer a detalle y de manera organizada los procesos internos del negocio.

### **Organización y el personal estratégico**

Aspectos generales de la organización

Marco legal de la organización

Personal estratégico para el negocio

Plan de trabajo para el desarrollo del negocio

#### **Aspectos económicos y financieros**

Determinación de la inversión necesaria

Financiamiento requerido

Elaboración de los presupuestos

Plan de tesorería

Estados financieros proforma y flujos de efectivo

Cálculo de la rentabilidad

Análisis de sensibilidad

### **Principales riesgos y estrategias de salida**

Análisis de los riesgos existentes para el negocio

Medidas para minimizar los riesgos

Estrategias de salida

Sistema del seguimiento de la gestión

Documentos de apoyo, anexos

Encuestas de mercado

Copias de contratos firmados n Cartas de intención

Copias de licencias y otros documentos

Documentos fiscales de los socios

Estados financieros auditados del negocio

Garantías crediticias

Otra información relevante

### **Modelo de Negocio**

Se plantean varios puntos de vista por parte de los autores e investigadores que desean plantear un modelo de negocio. La definición de modelo de negocio se aplica a varias áreas de estudio entre estas pueden ser: la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de e-bussiness (Lopes, I., & Martins, M, 2007).

El modelo de negocio determina la estructura organizacional, describe las tareas que necesita o busca la organización para así crear valor y dar un mejor servicio a los clientes. Además, con el uso de las tecnologías generará una ventaja competitiva por formar parte del entorno cambiante. “Si se quiere embarcar en la búsqueda de una ventaja competitiva se puede comenzar con la aplicación de un modelo de negocio” (Casadesus-Masanell, R, 2004).

Con la inclusión de las tecnologías de la información y la adaptación al entorno cambiante permitirá al negocio tener elementos diferenciadores que conduzcan al éxito de su modelo de negocio (Jansen, W., Steenbakkers, W., & Jägers, 2007).

Una definición más atractiva al modelo de negocio (George, G., & Bock, A. J., 2011), se plantea como un sistema de memoria transactiva, es decir que la operatoria de la empresa se basa en los aspectos característicos de su respectivo modelo.

### **Innovación en los modelos de Negocio**

La motivación que se presencia en “innovar el modelo de negocios se sustenta por la gran competencia y la oferta de mejores experiencias para los consumidores” (McGrath, R. G., 2011).

Para Sosna & Velamuri (2009), es ineludible que las empresas a medida que empiezan sus actividades diseñen su modelo de negocio. El autor presenta dos situaciones que resaltan en la elaboración de un nuevo modelo de negocio, la primera situación aplica en la etapa inicial antes de emprender, es decir que se prepara con una idea fuerte para su modelo. En la segunda situación, se aplica cuando la empresa ya está trabajando y se ve en la necesidad de aplicar alguna mejora o cambio en la estructura.

La innovación que se plantea al modelo de negocios no solo busca mejorar en los productos, ni en la infraestructura del local, sino que el modelo se enfoca en gestionar la relación con sus clientes y proveedores. Es sustancial que los clientes se sientan bien, que haya un buen servicio, que se capacite al personal de la compañía para que así haya una fidelización con los clientes y se mantenga a largo plazo (Morris, M., & Allen, M. S., 2005).

### **Diseño de modelo de negocio**

Con la constante innovación los estudios plantean varias propuestas para diseñar un modelo de negocios y aquellas propuestas están formuladas por una serie

de preguntas, cuyo análisis determina la carta de presentación del modelo hacia el negocio. De acuerdo con la autora Magretta (2002) señala tres preguntas esenciales para la aplicación y ejecución de un nuevo modelo de negocios:

- ✓ ¿A quién vas a servir?;
- ✓ ¿Qué vas a ofrecer?; y
- ✓ ¿Cómo lo vas a organizar?

Otros autores como Christoph Zott & Raphael Amit (2009) exponen otro tipo de preguntas que los administradores deben considerar en el proceso de innovación del modelo de negocios. Estas se formulan:

- ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
- ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas?
- ¿Quién debería realizar las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
- ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada parte involucrada?
- ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

### **Modelo Lean Canvas**

Osterwalder plantea el modelo Canvas como un modelo de negocio que va describiendo a la organización para aportar valor agregado y establecer la estrategia a través de nueve módulos que cubren las cuatro áreas de la empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Sanhueza, M. G. M., & Marín, M. G., 2015).

Los 9 módulos que plantea Osterwalder & Yives Pigneur (2011) permiten describir el modelo de negocio, estos son: Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y la estructura de costo.

Según Croll y Yoskovitz (2013) el Lean Canvas “es fantástico para identificar las áreas de mayor riesgo y hacer cumplir la honestidad intelectual. Es decir, cuando el emprendedor trata de decidir si realmente es una oportunidad de negocio”.

La comparativa entre ambos modelos es que el modelo de negocio Canvas está dirigido a empresas ya conformadas, lo cual hace que proceda a ejecutar su modelo de negocios poniendo énfasis en los segmentos de clientes, canales y la relación con clientes; mientras que el Lienzo Canvas se enfoca a los startups que buscan su modelo de negocio a partir de la oportunidad de negocios. Para el empresario el modelo Lean Canvas le sirve como herramienta visual para plasmar el modelo de negocio y que sea de manera comprensible hacia la idea de negocio y relación con clientes.

Problema	Solución	Propuesta única de valor	Ventajas injustas	Segmentos del cliente
<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
	Métricas clave		Canales	
	<b>8</b>		<b>5</b>	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
<b>7</b>		<b>6</b>		

**Figura 5. Modelo de Negocio Lean Canvas de Ash Maurva**

Adaptado de Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una Startup de base tecnológica por Fino Garzón, 2014.

### **Relación entre la Estrategia y el Modelo de negocios de una compañía**

Un modelo de negocios representa el bosquejo para la administración al entregar valor a sus clientes en la presentación del producto o servicio de manera que este genere el ingreso suficiente para cubrir los costos y obtener una utilidad satisfactoria (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). Es así como como la administración desarrolla su estrategia para generar ingresos.

Se presentan dos elementos para un buen modelo de negocios, el primero es la propuesta de valor y segundo la fórmula de utilidades cada una con un enfoque hacia la satisfacción del cliente. La propuesta de valor busca satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes a un precio considerable y con valor, es decir mayor valor propuesto y menor precio se logrará una propuesta de valor llamativa. Con la fórmula de utilidades se dispone de una estructura de costos que genera utilidades considerables, basado en los precios propuestos.

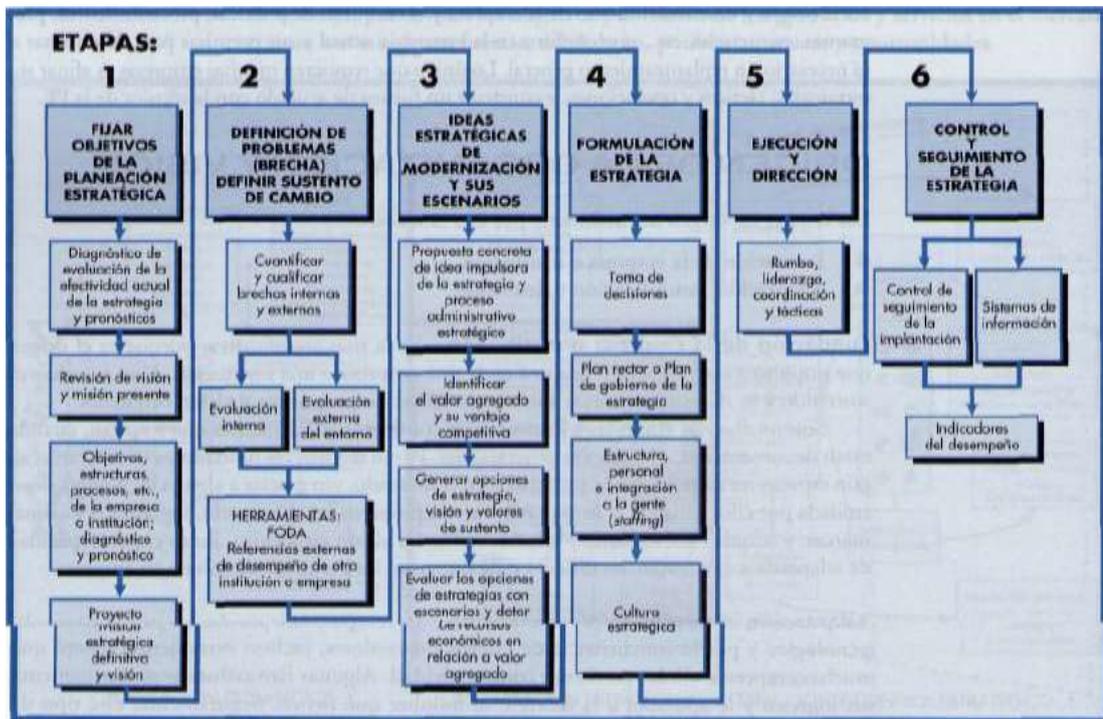
Los elementos que componen la fórmula de utilidades integra el valor, el precio a cobrar y los costos generados, estos costos mientras menores sean mayor cabida tendrá el modelo de negocios para generar liquidez. Así, se revelará la eficiencia de la compañía al satisfacer los requerimientos de los clientes determinados en la formula y a la vez causará efecto en la propuesta.

### **Plan Estratégico**

Es el enfoque administrativo de tomar las decisiones de administración y dirección de la empresa para obtener resultados duraderos con una planeación de largo plazo, haciendo los análisis sectoriales donde se desarrolla el negocio para adaptarse a los cambios del entorno (Hernández y Rodríguez, S, 2006). Es decir que la estrategia a plantear es la idea que guía hacia la acción de las decisiones a través del tiempo.

Cada empresa que conoce su mercado y las necesidades de sus clientes, realizan cambios y mejoras constantemente desarrollando estrategias de mediano y largo plazo adaptando estas decisiones a los planes de comercialización y operatividad.

A continuación, se presentan las etapas por las que se realizan las estrategias del plan administrativo:



**Figura 6. Etapas del proceso Administrativo Estratégico**

Adaptado del libro Introducción a la administración

La figura muestra las etapas del proceso estratégico, donde analiza la situación interna y externa de la empresa haciendo una comparativa al cumplimiento de los objetivos propuestos a la idea de negocio. Dentro del análisis interno diagnostica las partes de la estructura del modelo de negocio, mientras que el análisis externo presenta un análisis de la satisfacción del segmento de clientes que posee la empresa, en sí la efectividad de la estrategia.

### Sistemas de Información

Herramienta que maneja el registro y almacenamiento de la información contable y de las operaciones y transacciones de la empresa de manera digitalizada, la cual permitirá conocer de manera organizada los datos periódicos y los movimientos que se realizan diariamente en el negocio presentando las variaciones y tendencias. Aplicando la estrategia se puede generar información específica a través de reportes de ventas, clientes y stock de productos, etc. (págs. 308-309)

## **Marco Conceptual**

### **Definición de negocio**

De acuerdo con la Real Academia Española se expone la definición al término negocio:

La palabra negocio viene del latín *negotium*, se define en la ocupación, tarea o trabajo que se realiza con la materia prima para obtener un beneficio lucrativo. Así también, se define a la palabra negocio como la acción de comerciar bienes o servicios con el fin de obtener beneficios (RAE, 2017).

### **Plan**

Según el diccionario de la Real Academia Española RAE et al. (2017), se puede señalar a un plan como una “intención o proyecto”. “Es un escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.”

### **Plan de mercadeo-Plan de marketing**

“Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, aquí se establecen diversos objetivos que se desean alcanzar” (Hoyos Ballesteros, 2013). Realizar un plan de mercadeo ayuda a la empresa a hacer “un análisis de su situación actual, de tal manera que se puedan determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.” Este tipo de plan es muy importante desarrollarlo en una organización ya que permite planear y supervisar las acciones a tomar en cuenta y desarrollar dentro de la misma.

### **Agenda**

Una agenda consiste en un “plan de acción” en el cual se brindan varias ideas y técnicas prácticas para ejecutar una actividad en específico. Según Harmer (2002) “la agenda es la forma en que las empresas operan, se organizan y son gestionadas”.

### **Administrar**

Del latín *administrāre*, la definición de administrar se entiende como la acción de “dirigir, ordenar, organizar y proporcionar los bienes de la empresa” (RAE et al., 2017)

## **Repotenciar**

Se refiere al “aumentar en mayor proporción el poder o la eficacia de una cosa”. Repotenciar significa incrementar el valor o fuerza a una cosa o situación. (RAE e. , 2017).

## **Estudio PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta la cual se la utiliza para evaluar factores internos y externos de una empresa, esta técnica de estudio es muy similar al análisis FODA.

Según Pascual Parada el análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos (Parada, 2013)

Factores para el análisis PESTEL son los siguientes:

- **Políticos:** elementos que determina la empresa con sus actividades relacionadas al entorno político, como las legislaciones, las políticas y la política fiscal del exterior.
- **Económicos:** se evalúan aspectos macroeconómicos actuales y futuros que pueden influir en la ejecución de un emprendimiento como: el comportamiento del consumidor y su poder adquisitivo, el cambio de interés, inflación y la tasa de desempleo.
- **Sociocultural:** en este aspecto se investiga sobre los factores que pueden afectar la empresa. Se identifican gustos, preferencias y modas de la sociedad actual; pero también se analiza los siguiente: Patrones de consumo, Cambios en los ingresos, Gustos y modas de la sociedad, Cambios demográficos.
- **Tecnológicos:** es muy importante el entorno en el que una empresa se desarrolla y que utilice tecnología en su empresa, ya que con los adelantos de

hoy en día las tecnologías están cambiando la sociedad. Hay algunos factores que puede afectar como lo son los siguientes: La inversión en I + D de los países o continentes, Los agentes que promueven la innovación de las TIC.

- Ecológicos: Toma en cuenta estar al tanto sobre los cambios de las normas del medio ambiente. Es significativo conocer: el cambio climático y la contaminación, tomar conciencia ecológica y preocupación por los desastres naturales que pueden causar problemas al país en el que se desarrolla la empresa.
- Legal: examinan varias leyes que tienes que ver acerca de la seguridad laboral y el empleo, ya que estas son indispensables utilizarlas en una administración funcional y legal. Estas características son propias en la empresa y constituyen un factor clave para el éxito o fracaso al implementar diversas estrategias en la empresa.

### **Negociación de los compradores**

Si existiera un gran número de compradores que está interesado en un producto y actuaran en conjunto para pedir que el precio sea inferior, la empresa no tendrá otra opción que bajar el precio debido a la presión que el comprador ejerce sobre la empresa (Porter's, 1980)

La negociación de los compradores tiene mucho que ver con el aspecto del precio que se va a ofertar al cliente. La amplia variedad de productos en el momento de elegir y el número de compradores dan el poder de los compradores y este a su vez será alto, pero si se lo hace de manera independiente el poder del comprador será bajo.

### **Competitividad**

Según (Quero, 2008) se “relaciona a la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, lo cual se presume que las empresas deberían tener

capacidad de adaptarse al ambiente externo, desarrollar y ubicar adecuadamente los recursos y mantenerse en los mercados.”

### **Estrategia Competitiva**

Waltz, K.N. (2000) indica que esta estrategia consiste en “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas para alcanzar los objetivos establecidos de la empresa”.

Jaramillo menciona que dicha estrategia se refiere “al conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible” (Jaramillo, 2002).

Porter considera esta estrategia “como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, los objetivos y políticas que serán necesarias para alcanzar esos objetivos. “Es una mezcla entre las metas de la empresa y los medios con los cuales tratan de cumplirlas (Porter, 2000).

La estrategia competitiva consiste en establecer las actividades o acciones de una empresa de manera que pueda conseguir mejores resultados en sus operaciones.

### **Productos Químicos**

Se entiende como químicos al “conjunto de compuestos que cumplen una función, donde por lo general el principal es el componente activo y los restantes o excipientes controlan las condiciones del componente activo para llevar a lo óptimo y así dar una mejor presentación, también es lo que resulta de una reacción o de alguna otra operación o proceso químico” (Infonorma, 2010)

### **Fuerzas de Porter**

Michael Porter describe cinco fuerzas: Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los compradores (Porter's et al., 1980).

Según el análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter resulta ser una herramienta muy conocida y muy imprescindible, puesto que permite conocer la competitividad de la empresa en una industria determinada. La aplicación efectiva de este modelo facilitará a la empresa conocer acerca de nuevas estrategias y dentro de la misma optimizar los recursos.

### **Layout o Distribución de la Planta**

La distribución de la planta o del negocio es vital para dar una mejor perspectiva visual al cliente de forma óptima, por lo que Muther (1977) plantea en su libro:

La distribución implica el orden físico de los elementos dentro del negocio o planta; así mismo como los espacios adecuados para el almacenamiento, la elaboración de los productos, movimientos de estas sustancias, espacio para los colaboradores y demás actividades (p.13).

Se espera cumplir con el objetivo de mantener una adecuada distribución de los materiales, implementos, y vitrinas del local; así mismo dar una buena imagen a la entrada, mantener un orden de los equipos y áreas de trabajo de forma eficiente para otorgar un mejor servicio personalizado.

### **Marco Referencial**

Existen varias empresas que se han mantenido con el modelo de negocio informal y debido al estancamiento no han podido impulsar valor agregado. Se plantean varios estudios que sustentarán a la problemática planteada.

Con la propuesta de Neira (2014) se dictamina el tipo de formato a desarrollar para idealizar un Plan de Negocios. Los pasos planteados fueron el de desarrollar un plan de marketing mix, donde se fijaron las estrategias; luego un plan de administración, donde se van realizando los trámites de creación y definición de la estructura organizacional; seguido de un plan de procesos, en el cual se irá detallando el control y planificación de las operatividades y manejo de los recursos. Por último,

se procede a la elaboración de un análisis financiero y económico y de sensibilidad para determinar la factibilidad del proyecto.

Ing. Guzmán (2012) con la propuesta de un “Plan de negocios para una empresa de productos naturales para el cuidado personal” desarrolla su modelo de plan de negocios determinado el análisis estratégico de la situación del negocio, luego se realizó la investigación de campo; una vez obtenido los datos procedió a la elaboración del Plan de marketing, luego al Plan de operaciones y por último, se procedió con el Plan económico y financiero dictaminando la realización de la iniciativa y propuesta de valor.

De acuerdo con la propuesta planteada por Palacios, M. & Duque, E (2011), indica que adoptar un modelo de negocios ayudaría en el posicionamiento competitivo de una empresa. Así mismo el tema de la innovación forma parte sustancial en la construcción del modelo de negocios, debido a que si su objetivo es el de generar valor deberá tener un elemento diferenciador dentro del mercado. A pesar de haber varios modelos para diseñar la idea de negocio, es responsabilidad de la empresa focalizar los puntos de su modelo con recursos diferenciadores.

## **Marco legal**

### **Licencia Sanitaria**

El artículo 6 de del Código de Salud de la República del Ecuador regula a la Licencia Sanitaria como único documento requerido en remplazo del Registro Sanitario de productos de elaboración artesanal consistirá exclusivamente en la licencia sanitaria de venta otorgada por la Dirección Provincial de Salud de la provincia en la que se elaborare o expendiere el producto.

La Dirección Provincial de Salud exigirá a los productores artesanales de productos procesados el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura que les fueren aplicables. Se considerarán productos de elaboración artesanal aquellos elaborados por artesanos o micro empresarios registrados como tales en el MICIP y

de conformidad con la reglamentación correspondiente. Para acogerse a esta disposición y estar exento del pago de esta licencia se debe registrar en el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC), en las oficinas de la Dirección Nacional de Artesanía y Microempresa, llevando para ello los siguientes requisitos:

- Cédula de identidad
- Papeleta de Votación
- Formulario de inscripción
- Cancelar el valor de \$10 para calificarse como “microempresario”
- Cancelar el valor de \$10 para calificarse como “artesano”

**REQUISITOS.** - En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez, presentar:

#### **PATENTE PERSONAS NATURALES**

- Formulario de declaración del Impuesto de Patente, original y copia;
- RUC original y copia
- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de carta de pago del impuesto predial del año en curso
- Formulario de categorización emitido por la oficina de Control Sanitario (para las actividades comerciales que requieran el permiso sanitario)
- Calificación artesanal (en el caso de los artesanos)

**Nota 1:** Para el pago de patente cuando ya existe la inscripción el interesado deberá acercarse a partir del 2 de enero de cada año a la Administración Zonal respectiva.

### **Hipótesis**

La propuesta de un modelo de negocio que permitirá incrementar las ventas y rentabilidad del negocio.

#### **Preguntas de Investigación**

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del negocio y cómo ha sido su evolución?

- ✓ ¿Cuáles son las necesidades que tienen los clientes actuales con respecto al negocio?
- ✓ ¿Cuál es el efecto que tendrá la propuesta de un modelo de negocio en la Distribuidora?
- ✓ ¿Cuánto será la inversión para las mejoras a implementarse en el negocio?
- ✓ ¿Cuál será el beneficio por obtenerse con el Modelo de Negocio a implementarse?

## **Metodología**

### **a) Diseño de investigación**

Según Arias (1999) expone que: “El diseño de la investigación es la estrategia que utiliza el investigador para responder el problema planteado”. Es decir, que el diseño empleado será de una investigación de campo, donde se recolectará la información en el lugar del negocio para realizar un diagnóstico amplio de las necesidades de los clientes y a su vez realizando encuestas que serán el aporte de la información obtenida.

### **b) Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación que respaldaran la información de acuerdo con Bernal son tres que se mencionan a continuación: El tipo de investigación descriptiva selecciona las características fundamentales del objeto de estudio. El estudio de caso estudia a profundidad o al detalle un módulo específico (empresa) tomado de un universo poblacional y, por último, la investigación seccional o transversal que obtiene información del objeto de estudio en una sola ocasión (Bernal, Cesar A, 2010).

Según lo detallado anteriormente se llegó a la conclusión que en la investigación descriptiva de la Distribuidora DESA se realizara el modelo de encuestas para conocer las necesidades actuales de los clientes y como poder mejorar su negocio. El estudio del caso se examinará los clientes y la competencia que tienen en el negocio.

En la investigación seccional o transversal se recopilará toda la información de las encuestas en un tiempo establecido.



**Figura 7. Tipos de Investigación**

Adaptado de Metodología de la investigación por Bernal, 2010.

### **c) Técnicas de Investigación**

De acuerdo con Rojas Crotte (2011) se proponen dos tipos de técnicas: cualitativas y cuantitativas, se clasifican así por la forma de procesar la información que se obtiene; ya sea que ambas contengan en sus datos números o no. Los métodos que se proponen usar en este proyecto son: la investigación cualitativa basándose en la técnica de estudio de campo haciendo entrevistas y además de una investigación cuantitativa basándose de encuestas que sustentan los datos y puedan ser medibles las mejoras.

### **d) Alcance**

El presente trabajo será realizado en la Empresa DESA, empresa radicada en la ciudad de Riobamba, en las calles Ayacucho entre Tarqui y Juan de Velasco; con más de 15 años en el mercado, dedicada a la venta de productos químicos para la elaboración de productos de limpieza y cosméticos, perfumería fina y envases plásticos. El presente estudio se va a centrar principalmente a elaborar un plan de una nueva agenda administrativa que permita aumentar las ventas para la empresa, mejorar la atención al cliente y convertirse en una empresa líder en el mercado local.

### e) Población y Muestra

Torres & Salazar (2006) indican que la muestra “es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos para estudiar un fenómeno estadístico”.

En el proyecto investigativo la población será un promedio de los clientes frecuentes que compran en la Distribuidora DESA estableciendo un cuadro de Excel en que constará nombre de cliente, producto que compra, cantidad, monto mensual.

**Tabla 1**

*Población de la Ciudad de Riobamba*

<b>HOMBRES</b>	<b>106.840</b>
%	48,7%
<b>MUJERES</b>	118.901
%	49,7%
<b>TOTAL</b>	225.741

Tomado: INEC 2016

De acuerdo con la investigación realizada a los Clientes de la Distribuidora DESA, y según las ventas, escogimos una muestra de 58 personas que son quienes comprar formulas varias veces al mes y se convierte en nuestra muestra que los denominamos Micro Empresarios puesto que son los que mayores ingresos dejan para la Distribuidora DESA.

### f) Técnica de recogida de datos

Se desarrollará varios modelos de encuestas hacia los clientes potenciales y frecuentes para conocer los productos que compran, con qué fin, como ha sido la atención brindada con respecto a los productos especializados y que tipo de mejoras o servicio espera que le otorgue la distribuidora a futuro.

### Supuestos

- ❖ Propuesta del plan negocios puede incrementar las ventas de la empresa.

- ❖ La información obtenida es real, pues es recopilada de datos e información de la empresa al igual que de entrevistas y encuestas, de forma cualitativa y cuantitativa.
- ❖ La propuesta de un sistema informático beneficiará a la distribuidora manteniendo toda la información de manera detallada y organizada.

#### **Limitaciones**

- ❖ Poca información de la empresa en cuanto a la historia y ventas
- ❖ Falta de un sistema tecnológico para dar seguimiento a los clientes de cuanto consumen de las formulas y químicos.

#### **Delimitaciones**

La propuesta de un Modelo de Negocio para incrementar las ventas de la Distribuidora DESA, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con datos históricos Año 2016 y año 2017.

## **Capítulo 1. Análisis del entorno**

### **1.1. Descripción del mercado**

Dentro del mercado interno de los productos de aseo personal y cosméticos, la Distribuidora DESA tiene shampoo, acondicionador, crema de manos y crema para la piel; productos de limpieza como lo son desinfectante, ambiental, jabón líquido, suavizante, entre otros. En estas diferentes líneas de productos existen varios componentes que hoy en día se utilizan que van desde minerales y piedras preciosos como son los diamantes y el oro a componentes químicos como el petróleo: Hoy en día, pero la gente se está enfocando otra vez en los productos naturales debido a la contaminación en nuestro planeta y por otro lado para cuidar la economía, ya que muchos de los productos producirlos son más económicos que comprarlos en supermercados.

En el 2016 el mercado de los productos de aseo personal y cosméticos generó alrededor de \$ 600 millones de dólares. Unos de los problemas fundamentales es que la mayor parte de los estos productos son importados y no aportan a la economía del país. Es por esta razón que el Gobierno ha comenzado a dar un impulso a las pequeñas empresas con el fin de que creen productos innovadores que ayuden con el cambio de la matriz productiva y que aporten a la economía del país.

### **1.2. Mercado Potencial**

El posicionamiento estratégico se inicia creando una posición única en el mercado que vaya acompañada de una propuesta de valor novedosa y capaz de reinventarse en el tiempo. El cliente deberá poder reconocer dicha propuesta con sencillez y naturalidad. Si la propuesta es complicada o difícil de entender, el posicionamiento no tendrá buenos resultados. Tenemos el ejemplo de compañías exitosas que con el paso de los años han sabido renovar su propuesta de valor, como es el caso de Coca Cola Inc, General Electric, 3Com, Backus & Johnston, Hewlett Packard, Kodak, entre otras.

### **1.3. La competencia**

En la ciudad de Riobamba la Distribuidora DESA tiene dos locales que son su competencia, pero ninguno de los dos posee la variedad que la Distribuidora DESA provee.

- **Competidores Directos**

Existe competencia directa, debido que hay talleres artesanales, fábricas que elaboran de manera artesanal la línea de productos en la ciudad, y de otras provincias del país, que producen y comercializan productos como los de la Distribuidora DESA.

Los productos de la competencia directa serían los que se especializan directamente con químicos y esencias ya sea que desarrollen desde un taller artesanal o una pequeña fábrica, estos pueden afectar si se encuentran cercanos a los clientes potenciales y venden sus productos a un costo más bajo.

- **Competidores Indirectos**

Los competidores indirectos vienen a ser los productos sustitutos, en este caso pueden atacar las cadenas de comisariatos o pequeñas tiendas donde les proveen cercanía y un producto terminado, además con un posicionamiento fuerte del mercado por su publicidad.

### **1.4. Entrada de Nuevos Competidores**

Si la distribuidora no se moderniza ni amplía su segmento de mercado y sigue vendiendo solo las formulas, puede que otros se aprovechen del potencial que tiene la distribuidora y mejoren el modelo para aplicarlo a sus negocios. A pesar de contar con dos competidores estos no superan a la distribuidora porque no tienen la variedad de químicos y fórmulas que posee DESA.

Para el ingreso de nuevos competidores va a depender de las barreras que se presenten en el camino, debido a que estas pueden incrementar la capacidad productiva y al momento de obtener beneficios mayores atraerá a inversionistas y a competidores logrando bajar la rentabilidad (Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M, 2003).

- **Barreras de Entrada**

Son mecanismos que sitúan trabas a la entrada de nuevos competidores y como resultado la rentabilidad que esperan será inferior a la que tienen los negocios ya posicionados (DALMAU P., 1997).

Será beneficioso para la distribuidora aplicar unas de estas barreras una vez desarrollado su modelo de negocio y adaptándose a las tecnologías para que así no pierda mercado.

- **Expectativas de Contragolpe**

Se origina debido a la entrada de nuevos competidores, tratando de posicionarse dentro del mercado y consiguiendo participación e implementando estrategias de precios, calidad, distribución, servicio al cliente, asesoría, etcétera (Porter, 1997).

## **1.5. Ambiente Tecnológico**

El autor Peñalver, (S.F) indica que la influencia de las tecnologías se presenta en la adquisición de nuevos equipos e implementos que den soporte a la actividad del negocio. Los beneficios que esta implementación otorgará serán mejoras en la atención, una prolongación en los descansos, un estándar de vida más alto y una amplia gama de productos.

Los cambios que se pueden presentar con la implementación de las tecnologías suelen resultar beneficiosos, o también puede ser pernicioso. Al implementar el sistema que se plantea estaremos obteniendo beneficios para el

negocio debido a que se tendrá una información organizada y precisa; en el caso de los pernicioso es implementarlo sin antes haber hecho un estudio adecuado del modelo de negocio, esto podría causar daños en la estructura del modelo a plantearse con el paso del tiempo.

## **1.6. Ambiente Socio Político -Económico**

### **Político**

El Estado ecuatoriano está compuesto por cinco funciones que son las siguientes. Función Ejecutiva, Función Legislativa, Función Judicial, Función Electoral y la Función de Transparencia y Control Social.

Hay en Ecuador 16 movimientos políticos, de los cuales están clasificados como 9 son movimientos nacionales y 7 son partidos políticos. Durante los últimos años en nuestro País el principal movimiento Sociopolítico es Alianza País. Patria Activa y Soberana el cual ha sido impulsado por el anterior presidente de la Republica el Economista Rafael Correa y en la actualidad con el nuevo presidente el Licenciado Lenin Moreno; el movimiento Alianza País posee una ideología humanista Cristiana de Izquierda la cual es promovida por el movimiento Socialista del Buen Vivir (Alianza País, 2015).

Por la inestabilidad política que en últimos años ha pasado el Ecuador en el año 2000 se suscitó una crisis política, social y económica lo que condujo a la dolarización de la economía. A causa de esta inestabilidad se ha producido que el PIB del Ecuador no pueda tener una permanencia, pero lo más destacable es que ha impedido que se puedan realizar muchos proyectos privados como públicos a causa de la inseguridad que se vivía en esos tiempos. A raíz que el anterior Mandatario Rafael Correa tomo el cargo como presidente del Ecuador se puede hablar de que nuestro país cuenta con una estabilidad política hasta el presente año 2017.

### **Económico**

En el Ecuador la principal fuente de ingresos en la economía ecuatoriana es el petróleo, luego de esto están el banano, el camarón, las conservas de atún y el turismo ha tenido un gran crecimiento en los últimos años.

Según datos del Fondo Monetario Internacional hasta el 2016, el Ecuador con respecto a su Economía se encuentra en la octava posición de los países de Latino América y los países que se encuentran antes son: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, Perú y Venezuela.

Los aspectos políticos y económicos planteados son vitales para conocer la situación del país y como se siente afectada la empresa. Los elementos que integran la situación de crecimiento en un país son la inflación, la tasa de interés, el PIB y la balanza comercial para las exportaciones e importaciones.

### **1.7. Problemas y Oportunidades**

A partir de las problemáticas planteadas en la investigación, se ira detectando las mejoras que ayudaran a revitalizar a la distribuidora, mejorando así las ventas y su modelo de negocio. Además, se realizarán recomendaciones y demás estudios como oportunidades expresas hacia el negocio para que prospere con el tiempo y no envejezca sin haber cumplido las metas planteadas.

## Capítulo 2. Descripción General del Negocio y Estudio Técnico

### 2.1. Descripción del Negocio



**Figura 8. Descripción del Negocio**

La distribuidora DESA es considerada una empresa de tamaño mediano de carácter privado y según la actividad que realiza corresponde al sector secundario puesto que el principal elemento es la transformación de la materia prima a través de un proceso. La distribuidora DESA es una microempresa creada hace veinte años en la Ciudad de Riobamba, su principal actividad comercial es la venta de productos químicos para la elaboración de productos de limpieza como lo son: desinfectante, ambiental, Jabón Líquido, gel antiséptico, lavavajilla, suavizante textil, shampoo de lavadora. Y cosméticos tales como: shampoo de cabello, acondicionador, crema corporal, crema para el cuerpo, gel reductor, elaborados de manera artesanal. La principal materia prima es nacional y está centralizada en la ciudad de Quito.

Los productos que se estudiarán en el siguiente proyecto son:

- ✓ Shampoo de Sábila
- ✓ Acondicionador de Almendras

- ✓ Desinfectante de Limón
- ✓ Ambiental Manzana con Canela
- ✓ Jabón Líquido Durazno
- ✓ Fragancia de Hombre
- ✓ Fragancia de Mujer

## **2.2. Descripción de Funciones Distribuidora DESA**

### Gerente Propietario

- Cumplir con la Representación Legal de la Empresa en todos los aspectos legales.
- Velar por el cumplimiento de las actividades que deben realizar los empleados.
- Realizar reuniones con el personal de la Empresa mensualmente para conocer cómo se han desarrollado las actividades y corregir errores
- Organizar, dirigir, supervisar, evaluar y planificar las actividades dentro de la Distribuidora DESA para obtener resultados eficaces.
- Anualmente realizar informes para conocer el desenvolvimiento de la Distribuidora DESA, conocer las utilidades y funcionamiento de la misma en el largo del año.
- Fijar los sueldos y salarios para los empleados que la empresa tiene y contratará en el futuro.
- Fijar metas a corto, mediano y largo plazo juntamente con los objetivos que la Distribuidora fijará para el año siguiente.
- Formar de manera organizada un registro en el que se pueda conocer el proceso productivo para la elaboración de los productos cosméticos y de limpieza.

### Asistente. -

- Mantener de una manera organizada el local con el objetivo que los clientes puedan conocer todos los productos que se ofertan.

- Tener una correcta atención para los clientes y cumplir con las necesidades de los mismos.
- En cada venta realizar la correctamente el proceso de facturación.

Producción. -

- Realizar una correcta producción de los productos cosméticos y de limpieza.
- Cumplir con el despacho correcto de los requerimientos de los clientes
- Efectuar de manera correcta la producción estableciendo tiempos y calidad programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.
- Comunicar a la Gerente General de algún problema en la producción.
- Mantener informado sobre la cantidad de stock con la que se cuenta.

Contabilidad –

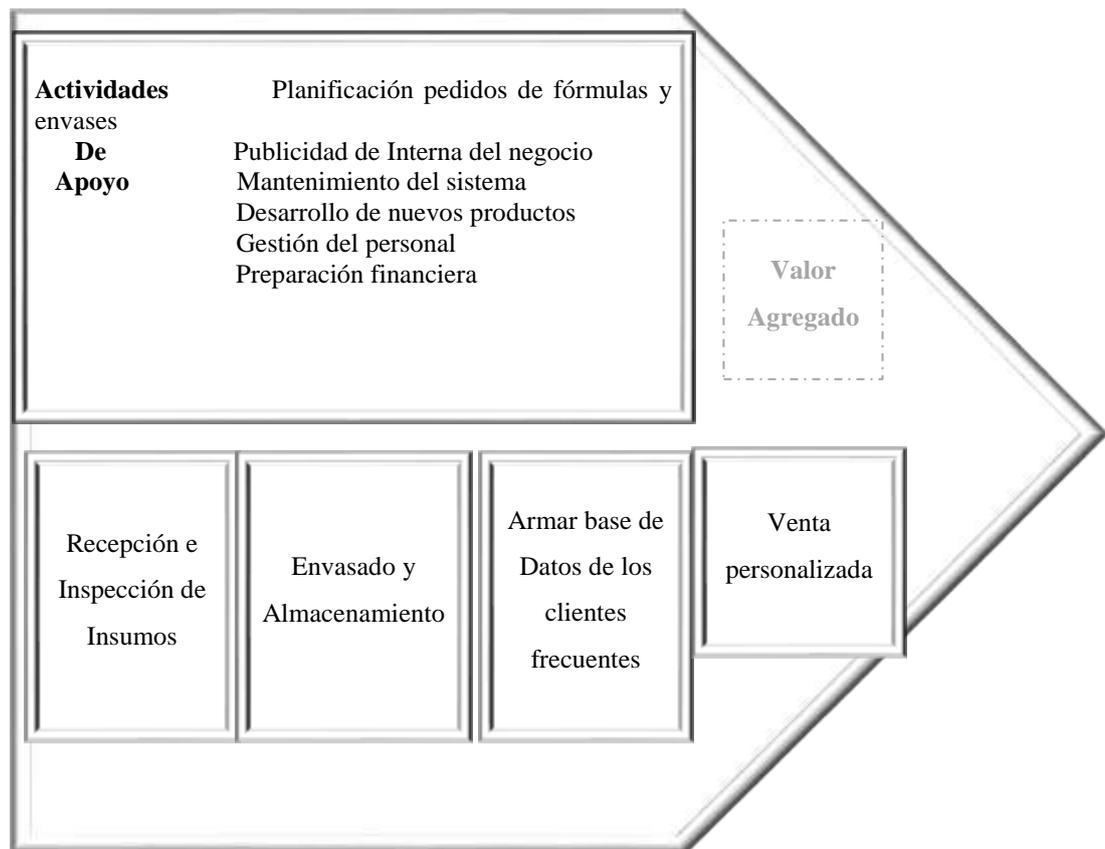
Tercia rizada: La distribuidora DESA maneja su contabilidad por medio de una persona preparada quién se encarga de realizar todos los trámites de contabilidad y financieros de la empresa. Maneja mucha reserva con los datos y clientes de la empresa.

### **2.3. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio**

Es vital detectar las actividades primarias de la Distribuidora para desarrollar una buena gestión y operatividad del negocio. Las actividades primarias empiezan con el pedido de fórmulas y químicos para la elaboración de los productos, inspección, luego el envasado y el almacenaje. Terminado el procedimiento de elección de las formulas se desarrollan las estrategias de marketing y venta y servicio al cliente.

Las actividades secundarias o de Apoyo se consideran como el estudio para el desarrollo interno del negocio estas pueden ser la investigación y desarrollo del

producto, abastecimiento, mantenimiento de equipos, preparación de información contable y administración del personal.



**Figura 9. Cadena de Valor**

Fuente: Distribuidora DESA

Las actividades secundarias o de Apoyo se consideran como el estudio para el desarrollo interno del negocio estas pueden ser la investigación y planificación de los pedidos, abastecimiento, mantenimiento de equipos, preparación de información contable y administración del personal; así como la venta personalizada de las fórmulas.

## 2.4. FODA

**Tabla 2.**

<i>FODA</i>	
Aspectos Positivos	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención personalizada a cada cliente</li> <li>2. Amplia variedad de fórmulas</li> <li>3. Precios asequibles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un catálogo de productos.</li> <li>2. Crecimiento estructural y económico del negocio.</li> <li>3. Generación de fuentes de empleo</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee un modelo de negocios</li> <li>2. No posee una estructura de negocios</li> <li>3. Falta de una organización en la distribución física del local.</li> <li>4. Carencia de un sistema de información.</li> <li>5. Carencia de control del inventario que se posee.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad económica del país.</li> <li>2. Falta de seguridad en almacenamiento de productos químicos</li> <li>3. Posee 2 competidores</li> </ol>
Aspectos Negativos	

Fuente: Distribuidora DESA

### Fortalezas

- La distribuidora DESA ofrece una atención personalizada a cada cliente, escuchando sus necesidades y ofreciéndole productos que las satisfagan.
- La distribuidora DESA posee un amplio conocimiento en diferentes fórmulas de productos de limpieza del hogar y aseo personal.
- Los precios de los productos son más asequibles en comparación a productos comerciales y la competencia.

## Debilidades

- Actualmente la empresa no posee un modelo de negocios que le permita organizar las actividades, debido a que todo es desarrollado de manera empírica.
- La distribuidora Desa no consta con una estructura de negocios que indique la misión, visión o directrices para el crecimiento de la empresa.
- No posee una infraestructura adecuada para el manejo de químicos con la respectiva distribución de los mismos.
- Falta de un sistema informático que ayude a organizar y controlar las operaciones diarias de la empresa como contratación de personal, registros de ventas, registro de compras, inventario, entre otros.
- No llevan un control del inventario de productos y materia prima.

## Oportunidades

- Crear e implementar un catálogo de productos para que los clientes puedan conocer la variedad que tienen a disposición.
- La empresa es actualmente líder en el mercado de Riobamba por lo que la reestructuración de su negocio la puede hacer crecer.
- Con la correcta implementación de un modelo de negocio podría convertirse en un generador de empleos.

## Amenazas

- En la actualidad el país posee un déficit en su crecimiento económico lo que puede afectar las ventas y el crecimiento de la empresa.
- La falta de seguridad en el almacenamiento de productos químicos puede provocar accidentes laborales.
- La Distribuidora Desa posee dos competidores en su mercado que se encuentran en proceso de reestructuración, esto puede provocar que pierda su puesto como líder en el mercado.

## 2.5. Análisis PEST

### Político

La República del Ecuador tiene una forma de gobierno Democrática, su actual presidente es Lenin Moreno Garcés, el cual asumió su cargo el 24 de mayo del 2017 cuyo periodo de 4 años corresponde desde el 2017 al 2021.

En nuestro país existen cinco funciones o poderes, entre los que están: la función Legislativa, Ejecutiva, Judicial, Electoral y la función de Transparencia y Control Social.

En el Ecuador existen 16 movimientos políticos, de los cuales 9 están clasificados como movimientos nacionales y 7 son partidos políticos. Durante los últimos años en nuestro país, el principal movimiento político es Alianza País. Cuyo eslogan “Patria Activa y Soberana” ha sido impulsado en gran escala por el anterior presidente de la República el Economista Rafael Correa y en la actualidad por el nuevo presidente el Licenciado Lenin Moreno. El movimiento Alianza País posee una ideología humanista Cristiana de Izquierda la cual es promovida por el movimiento Socialista del Buen Vivir (Alianza País, 2015).

En el país desde hace algunos años se han realizado tratados internacionales, muchos que han beneficiado en gran medida al país, y otros que por tensiones y asuntos políticos han distanciado las negociaciones del Ecuador con algunos países. El presidente de la República, Rafael Correa en su gobierno con el objeto de regular los niveles de las importaciones y equilibrar la balanza comercial, el 6 de marzo de 2015 decreto la aplicación de sobretasas arancelarias. Dichas sobretasas según el Gobierno de ese entonces ayudarían a disminuir la salida de dólares del país, así como también ayudarían a proteger a los productores locales (Paguay, D., 2016).

Esta medida sin duda benefició a muchas empresas nacionales que lograron sacar sus negocios adelante por la gran demanda de sus productos que incrementó a partir del anuncio presidencial. Por otro lado, aunque las sobretasas beneficiaron a los productores, perjudicaron a los consumidores, pues los precios subieron pese al incremento en la producción local.

## **Económico**

En el año 2000 la inestabilidad política por la que atravesaba el país condujo a una crisis política, social y económica que repercutió en la adopción de la dolarización a la economía del país, lo que sin marcó y afectó en gran nivel a todos los ecuatorianos. A raíz de ese cambio de moneda el PIB del Ecuador no pudo tener una permanencia, pero el problema más delicado que causó la dolarización fue el impedimento para que algunas empresas puedan realizar muchos proyectos privados como públicos a causa de la inseguridad que se vivía en esos tiempos. “A pesar de la inestabilidad política y económica que atravesaba el país, uno de los aspectos más relevantes del mandato del Economista Correa, fue que, incluso atravesando una crisis económica, el promedio del PIB del Ecuador incrementó un 3,9% entre los años 2007 y 2015” (Telesur, 2016).

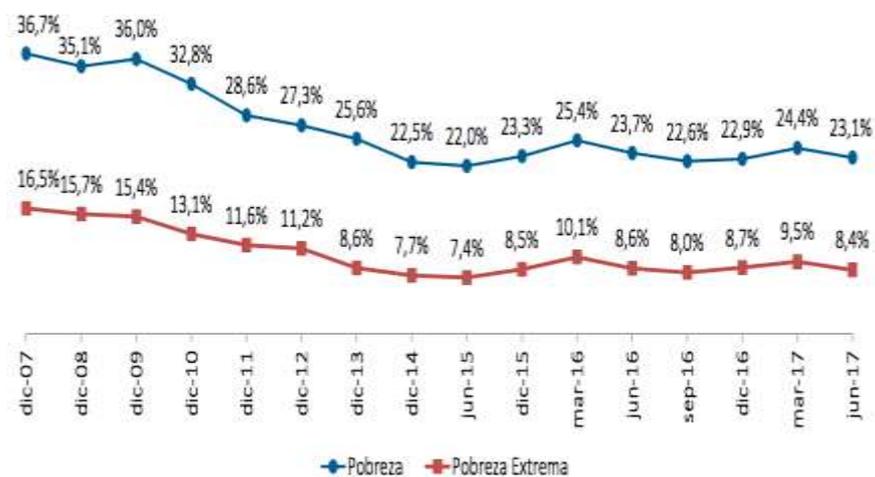
Por motivo que el anterior Mandatario Rafael Correa tomó el cargo como presidente del Ecuador se puede manifestar que nuestro país cuenta con una estabilidad política hasta el presente año 2017, sin embargo, para muchos ha carecido de estabilidad económica. “A pesar de la estabilidad alcanzada, existen riesgos debido a la disminución de los precios del petróleo y la apreciación del dólar. Contexto que fue agravado por el terremoto que afectó la zona costera del país en abril de 2016.” (Banco Mundial, 2017).

Durante los últimos años han existido ciertas políticas impuestas por el gobierno de turno en las cuales se eliminaban los incentivos hacia las empresas, se incrementaban los impuestos locales y para las importaciones, entre otros. Dichas limitaciones generaron la disminución de la producción, una baja en el índice de las importaciones, sobreprecio de productos extranjeros y también se afectó a la tasa de desempleo. La inversión en el país disminuyó, pero a pesar de eso, la producción nacional incrementó de forma significativa; ayudando a negocios locales a mejorar sus productos, crear estrategias competitivas y tomar ventaja de la disminución en las importaciones para mejorar su oferta.

## Social

En el aspecto social el nivel de educación y e inversión ha incrementado de manera significativa. Durante los últimos años se han establecido mecanismos para mejorar los métodos de enseñanza e infraestructura de los centros de estudio, proponiendo un nuevo modelo educativo. En muchos casos muy aceptado por los ciudadanos, pero por otro lado teniendo muchos opositores que criticaban la forma en que la educación no era inclusiva.

**Nivel de pobreza Ecuador**



**Figura 10. Nivel de Pobreza Ecuador**

Tomado de: INEC (2016)

Según la encuesta del INEC (junio 2017), el nivel de pobreza nacional se ubicó en el 23,1% lo que sin duda afectó al poder adquisitivo de las personas, ya sea para comprar productos fabricados en el país o en el extranjero. Ante una mayor tasa de desempleo (4,5% INEC 2017), la fuerza laboral disponible crece. La cultura adquisitiva en el país requiere de un gran análisis, aunque muchas veces se piense, a menor precio, mayor demanda; no siempre ocurre esto. Sin duda, los niveles socio económicos de las personas influyen en la decisión de compra y estilo de vida de los mismos. Es por ello, para que las empresas tengan éxito en ventas, necesitan realizar un buen análisis de mercado y competencia.

## Nivel de desempleo Ecuador 2017

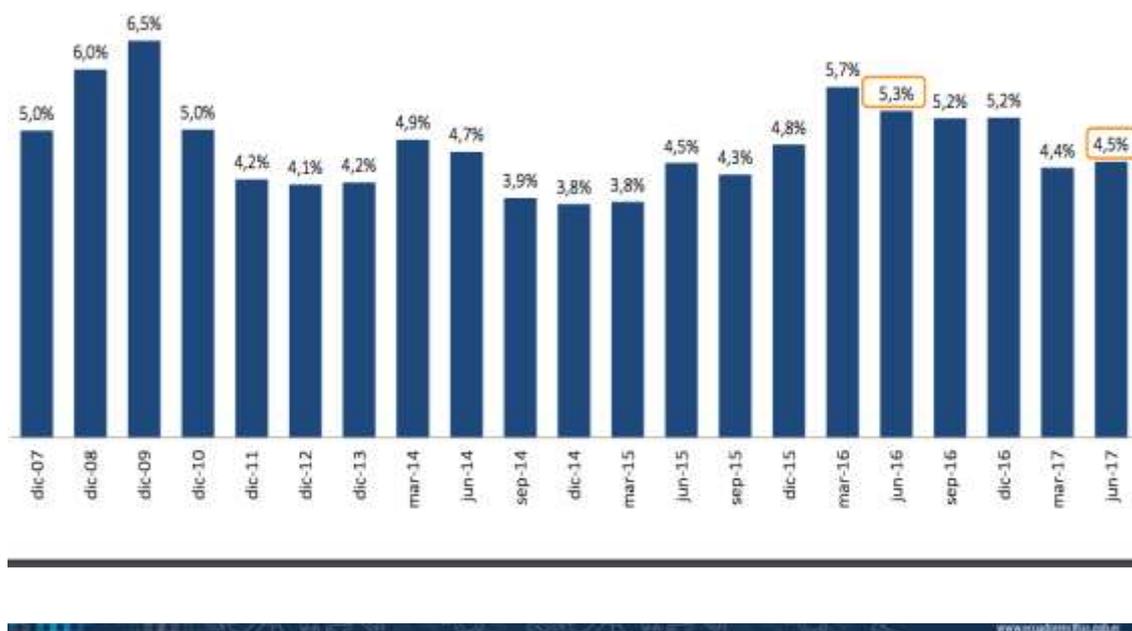


Figura 11. Nivel de desempleo Ecuador 2017

Tomado de: INEC (2016)

## TECNOLÓGICO

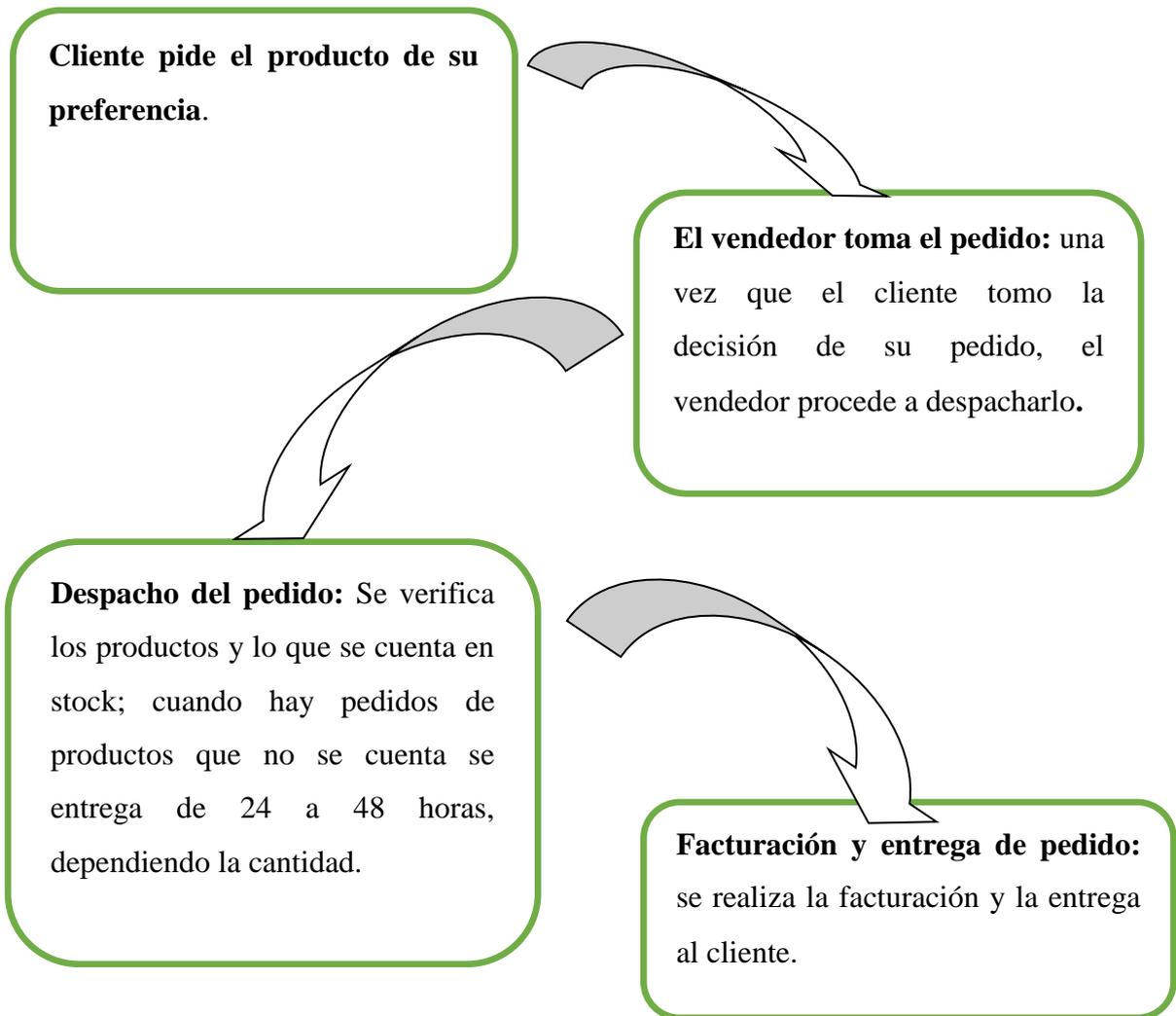
La innovación tecnológica ha aumentado en los últimos años gracias a la fuerte inversión que ha ocurrido en el país. La tecnología ha permitido disminuir y mejorar procesos que antes tomaban mucho más tiempo y por ello la producción cada vez se realiza de manera más eficaz. El acceso a la tecnología y a los dispositivos móviles ha permitido la mejor comunicación entre vendedores y consumidores. La creación y mejora de redes viales a lo largo del país ha ayudado a la conexión y comunicación con lugares con clientes potenciales, pero con acceso limitado.

El constante desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han contribuido a las investigaciones y avances en los procesos de producción. La creación de nuevos productos ha sido posible gracias al acceso a nueva información, de ahí la ventaja competitiva de cada empresa; pues al lanzar al mercado un mejor producto de mayor calidad atrae en mayor grado a los consumidores. En la actualidad las empresas a pesar de la gran competencia que tienen poseen una gran ventaja de poseer nuevas tecnologías que optimicen sus procesos y por ende mejoren su producción.

## 2.6. Comercialización y Ventas Actual

Tabla 3.

*Comercialización y Ventas Actual*



Fuente: Distribuidora DESA

## 2.7. Descripción y detalle del producto

Tabla 4.

### *Descripción y Detalle de los productos*

---

#### **SHAMPOO DE SABILA**

**PRECIO:** \$ 5.00

**CANTIDAD:** 1000 ML

Beneficios

- Evita la caída del cabello.
- Humecta el cabello evitando los efectos reseccantes del sol.
- Estimula el aumento de volumen en el cabello.
- Disminuye la incidencia de la caspa.

Ingredientes:

- Texapon
- Comperlan
- GLICERINA
- Euperlan
- Cloruro sódico
- Agua destilada
- Cetiol



**Tabla 4.**

*Descripción y Detalle de los productos (Continuación)*

---

**ACONDICIONADOR  
ALMENDRAS**

**PRECIO:** \$ 5.00

**CANTIDAD:** 1000 ML

Beneficios

- Incrementa el crecimiento capilar
- Deja el cabello más brillante
- Cella las puntas abiertas
- Hace que el cabello se torne cada vez más sedoso y fuerte.

Ingredientes

- Colorante vegetal
- Aromatizante
- Glicerina
- Alcohol etílico
- Agua hervida a 85°



**Tabla 4.**

*Descripción y Detalle de los productos (Continuación)*

**DESINFECTANTE DE PISO LIMÓN**

**PRECIO:** \$ 3.00

**CANTIDAD:** 1000 ML

Beneficios

- Para todo tipo de superficie lavables
- Limpia y Desinfectar el hogar
- Producto de alta concentración y poder de limpieza efectivo

Ingredientes

- AMONIO CUATERNARIO
- NONIL FHENOL
- CELLOSIZO
- COLORANTE VEGETAL
- AROMATIZANTE



**AMBIENTAL MANZANA CON CANELA**

**PRECIO:** \$ 4.00

**CANTIDAD:** 1000 ML

Beneficio

- Aroma agradable para el hogar

Ingredientes:

- Alcohol etílico
- Aroma
- Esencia



**Tabla 4.**

*Descripción y Detalle de los productos (Continuación)*

---

**JABÓN LÍQUIDO DURAZNO**

**PRECIO:** \$ 4.00

**CANTIDAD:** 1000 ML

Beneficios:

- Humecta las manos y cuerpo
- Desaparece la resequedad
- Hidrata la piel sensible

Ingredientes:

- Texapon
- Cloruro sódico
- Hidróxido de sodio
- Agua destilada
- Glicerina
  - Colorante



**FRAGANCIA DE MUJER Y  
HOMBRE**

**PRECIO:** \$ 10.00

**CANTIDAD:** 60 ML

Ingredientes:

- Alcohol desodorizado
- Fijador de perfume
- Esencia
- Propilenglicol



---

Fuente: Distribuidora DESA

## 2.8. Ubicación y Tamaño de la Empresa

La Distribuidora DESA consta con un total de 1 empleados, adicionalmente se cuenta con una contadora y un Ingeniero en Sistemas, trabajando de manera terciarizada. DESA con domicilio en la provincia de Chimborazo, ciudad Riobamba. La ubicación también tiene que ver con la zona central del de los mercados más importante de la empresa, esto significa que los clientes potenciales son variados entre estudiantes, personas que buscan un ingreso adicional para sus hogares.



**Figura 12. Ubicación de la Empresa**

Fuente: Google Maps

## 2.9. Determinación de la capacidad instalada del negocio

En la Distribuidora actualmente se poseen estos materiales para el desarrollo de las actividades, en base a esta información se procederá a la realización de una mejor distribución de los equipos y suministros.

**Tabla 5.***Inversión Para el Negocio*

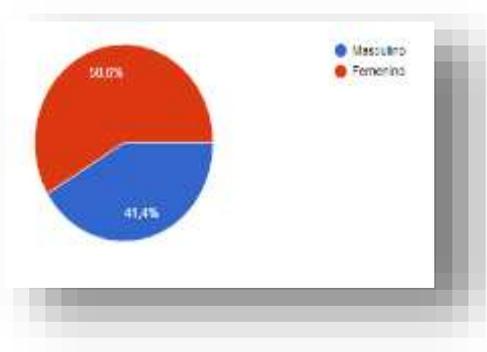
Descripción	Cantidad
Escritorio	1
Laptop	1
Repisas	6
Vitrinas	2
Silla Giratoria	1
Caja Registradora	1
Sillas para clientes	2
Cámara de Seguridad	2
Impresora Epson	1
Sistema de Información	1
Creación de Página Web	
Batidora	1
Envasadora	1
Mejora y Equipamiento del Local	1
Quemador Industrial	1
Menaje - Utensilios	1
Maquina Etiquetadora	1
Manuales Instructivos	58
Material Didáctico	58

Fuente: Distribuidora DESA

## 2.10. Método cualitativo encuestas:

Encuestas 58.

- ¿Cuál es sus Género?

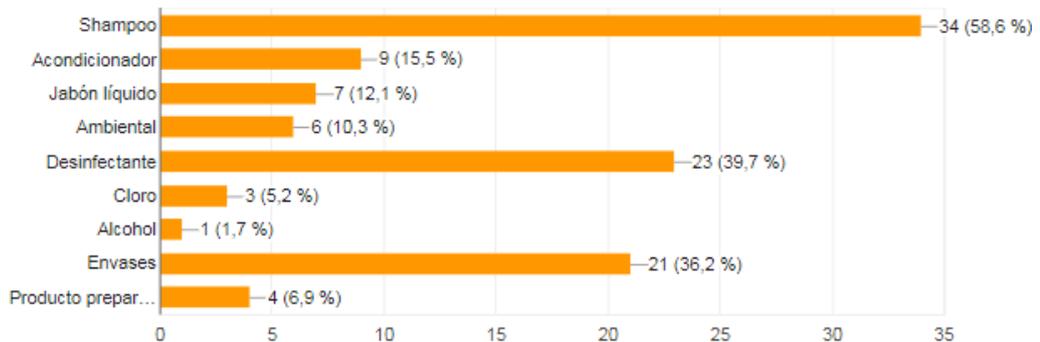


*Figura 13. Género*

Fuente: Encuestas

Se realizó la encuesta a un grupo de 48 microempresarios que realizan sus compras en la distribuidora DESA de manera frecuente. Seleccionamos esta muestra por medio de las ventas en el año 2016-2017. El 58,6% es decir 34 personas de los encuestados son Mujeres y el 41,4% son hombres.

- ¿Qué fórmulas compra frecuentemente en la Distribuidora DESA?

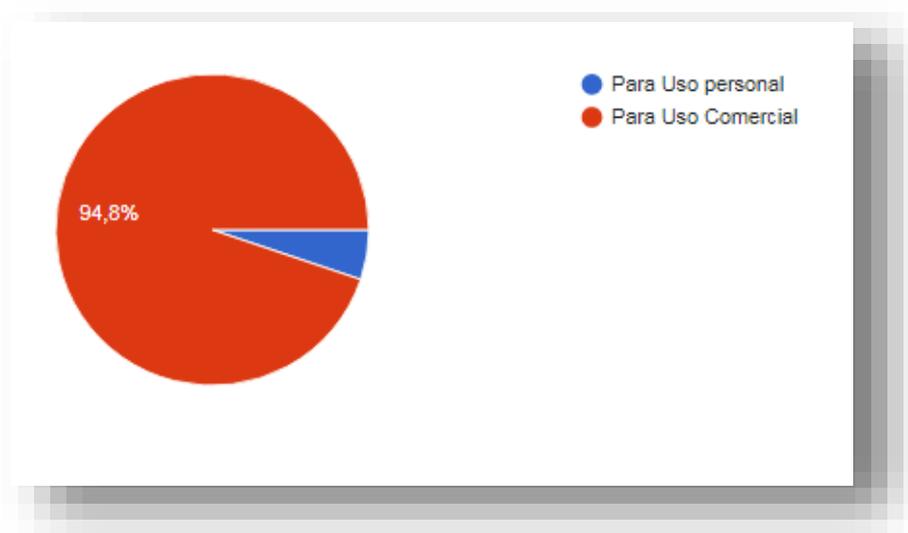


*Figura 14. Frecuencia que Compra en la Distribuidora DESA*

Fuente: Encuestas

De los 58 microempresarios que compran en la Distribuidora DESA el 58,6% la fórmula principal que compran es para la elaboración de Shampoo, de la misma manera el 39,7% compran fórmulas de Desinfectante, seguido del 36,2% que compran los envases para la elaboración de los productos de limpieza y para el cuidado capilar. Estas dos fórmulas son las que más compran en la Empresa.

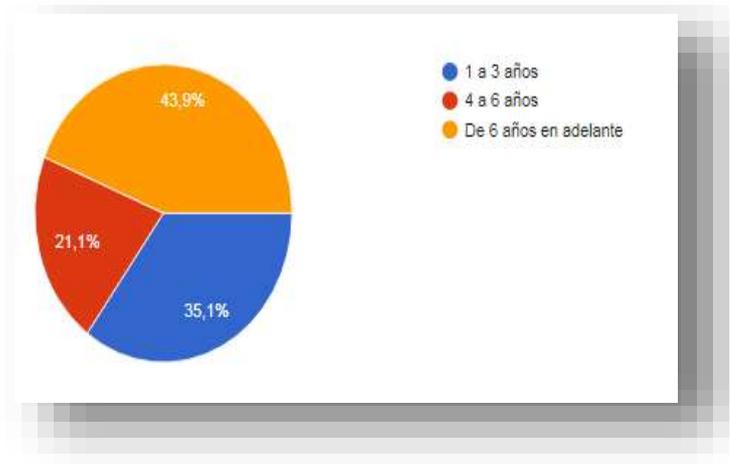
- **¿Con que fin las adquiere?**



**Figura 15. Fin Comercial**  
Fuente: Encuestas

Con respecto a los microempresarios encuestados el 94,8 respondió que compraban las fórmulas para uso comercial, es decir para la fabricación de productos de uso cosmético y de limpieza, los mismos que los realizan de manera artesanal.

- **¿Si es para uso comercial, hace cuando realiza este negocio?**

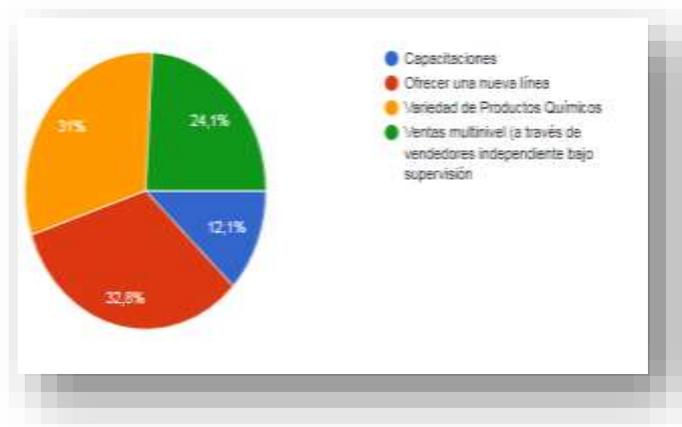


**Figura 16. Hace cuanto realiza el Negocio**  
Fuente: Encuestas

De los 58 microempresarios encuestados el 43,9% tienen su actividad comercial de 6 años en adelante, muchos de ellos son clientes de la Distribuidora DESA desde sus inicios. Así mismo el 35,1% son clientes nuevos que, durante estos últimos 3 años, han iniciado sus micro emprendimientos.

Nuestros clientes potenciales para realizar las encuestas básicamente lo son los nuevos clientes y los clientes recurrentes.

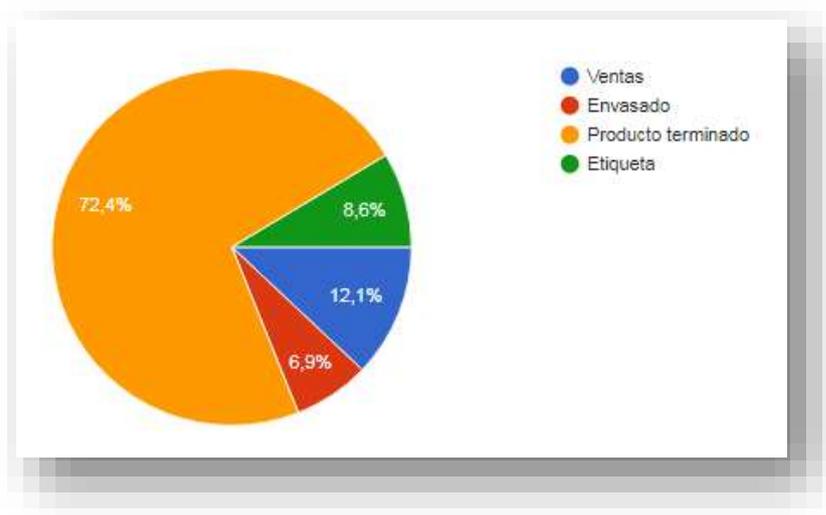
- **¿Cómo cree Ud. que DESA podría ayudarle al crecimiento de su negocio?**



**Figura 17. DESA Ayuda al Crecimiento de su Negocio**  
Fuente: Encuestas

El 32,8% considera que la Distribuidora DESA puede ayudarle al crecimiento de su micro emprendimiento ofreciendo una nueva línea de productos y por otro lado el 31% de los encuestados piensa que podrían ayudarle brindando variedad de Productos Químicos. Otro porcentaje importante como lo es el 24,1% les pareció importante la idea de las ventas a multinivel en las cuales tendrían vendedores independientes, los mismos que estarían bajo su supervisión y de esta manera se generaría ingresos para todas las partes.

- **¿Le gustaría que DESA ofrezca capacitaciones en:**



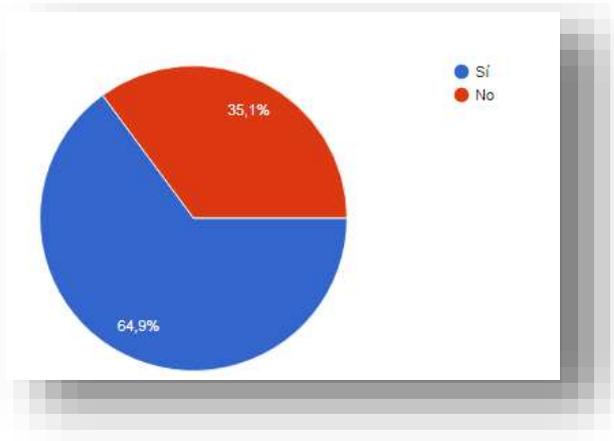
**Figura 18. Capacitaciones**

Fuente: Encuestas

De las 58 personas entrevistadas el 72,4% es decir 42 personas creen que la Distribuidora DESA, podría realizar capacitaciones enfocadas al producto terminado para los microempresarios ya que de esta manera ellos podrían aprender nuevos procedimientos para la realización de más productos.

Estos resultados son muy positivos para nuestro proyecto, ya que nos demuestra que las personas están interesadas en obtener nuevos conocimientos y con ello ampliar su rama de ventas y presentar un producto de mejor calidad para sus clientes.

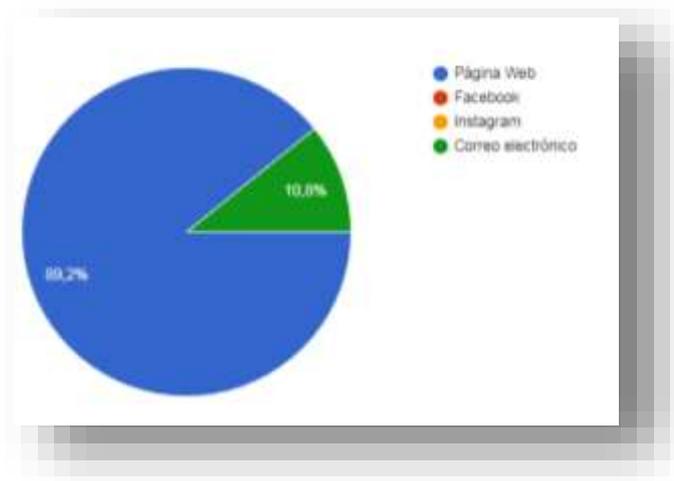
- **Le gustaría también hacer sus compras en línea**



**Figura 19. Compra en Línea**  
Fuente: Encuestas

37 micros empresarios de los encuestados que representan el 64,9% les gustaría realizar sus compras de fórmulas y envases en línea.

- **¿Cuál es el medio que le gustaría hacer sus compras?**

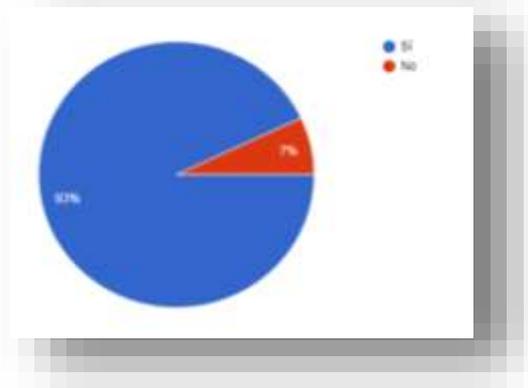


**Figura 20. Medio para hacer compras en Línea.**  
Fuente: Encuestas

Retomando la pregunta anterior a los clientes les gustaría realizar las compras por medio de una página web en la que les permita escoger las fórmulas, envases y

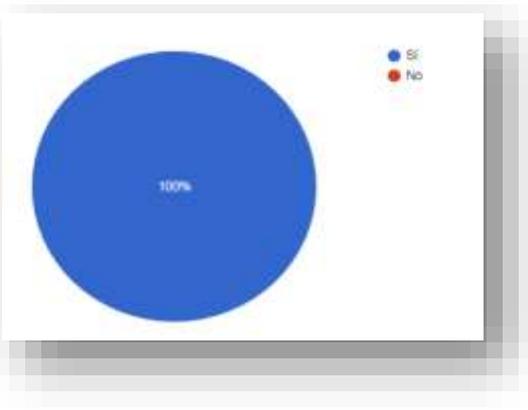
demás materia prima desde su casa y dispuestos a pagar un pequeño recargo por entrega a domicilio. También existe un 10,8% que les gustaría realizarlas por medio de correo electrónico directo con la Gerente Propietaria

- **¿Le gustaría que la distribuidora DESA amplíe su línea de negocio para la elaboración de productos de medicina alternativa?**



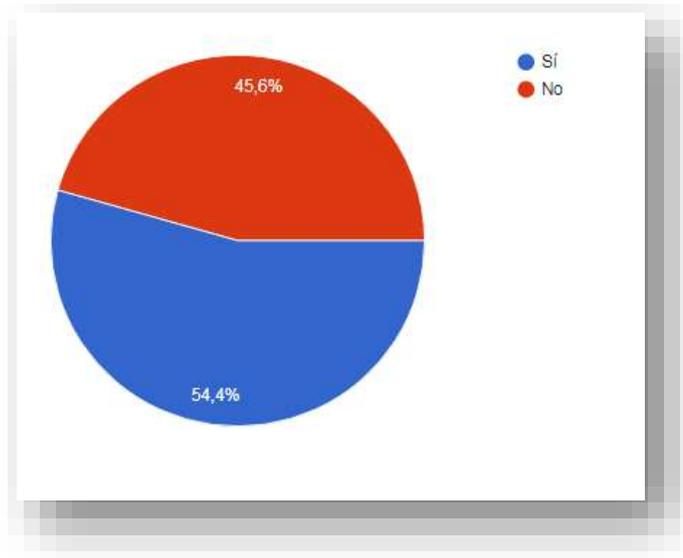
**Figura 21. Ampliar Línea Medicina Alternativa**  
Fuente: Encuestas

**¿Cree Ud. que en la distribuidora DESA existe un apoyo real para los emprendimientos y micro empresarios?**



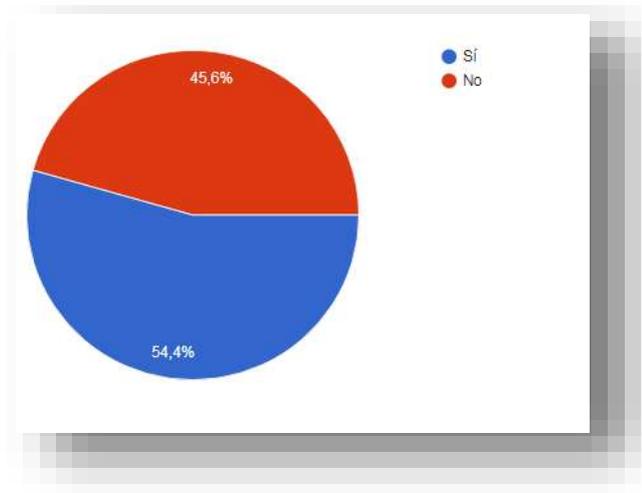
**Figura 22. Existe Apoyo al Emprendimiento**  
Fuente: Encuestas

- **¿Ud. ¿Ha recibido algún curso o capacitación para la elaboración de productos de limpieza o cosméticos?**



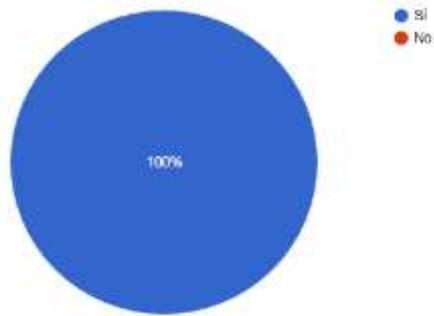
**Figura 23. Ha recibido curso o Capacitación**  
Fuente: Encuestas

- **¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la distribuidora DESA?**



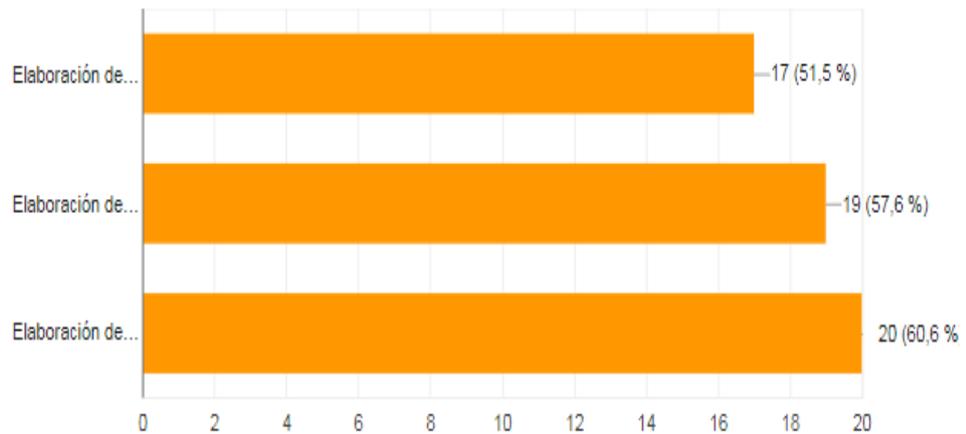
**Figura 24. Capacitación recibida de DESA**  
Fuente: Encuestas

- Si su respuesta es negativa, ¿Está de acuerdo en recibirla?



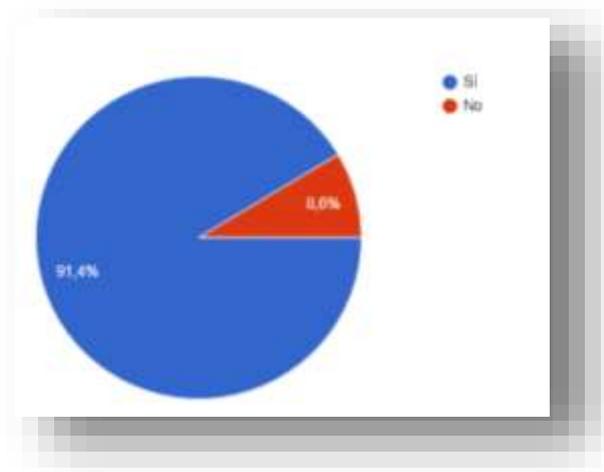
**Figura 25. Le Gustaría recibirla**  
Fuente: Encuestas

- Que temas le gustaría aprender en las capacitaciones
  - a. Elaboración de productos cosméticos
  - b. Elaboración de productos de limpieza
  - c. Elaboración de productos para el cuidado capilar



**Figura 26. Que le Tema le gustaría aprender?**  
Fuente: Encuestas

- ¿Le gustaría aprender a realizar perfumes alternativos con esencias similares a los originales?



*Figura 27. Le gustaría la línea de perfumes Alternativos*  
Fuente: Encuestas

### 2.11. Competencia

La Distribuidora DESA tiene dos competidores los cuales han sido creados en los últimos años, sin embargo, no representan ser competidores fuertes ya que no tienen todos los productos que la distribuidora DESA ofrece

Los competidores son:

- Multicomexipor del Ecuador Cía. Ltda.
- Productos y Envases Pedrito.

MULTICOMEXIPOR DEL ECUADOR CIA LTDA se encuentra registrado en el SRI con RUC número **0691734404001** y como tipo de contribuyente "SOCIEDADES", inició sus actividades comerciales el 21/09/2011. Esta empresa se dedica a la venta de envases de plástico y de vidrio al por mayor y menor, no obstante, la venta de las fórmulas no es su fuerte puesto que ellos se encargan a la venta al por mayor, es decir venta por kilos, esta empresa tiene en el mercado 6 Años.



*Figura 28. Competidor Multicomexipor del Ecuador*

**Productos y Envases “Pedrito”**; lleva en el mercado 4 años y se dedica a la venta de químicos, pero en cantidades pequeñas, no tiene diversidad de productos y su local es bastante pequeño.



*Figura 29. Productos y Envases “Pedrito”*

## **Capítulo 3. Implementación del Modelo Lean Canvas en Distribuidora DESA**

### **3.1 Modelo de Negocio Lean Canvas**

Con la propuesta de implementar el modelo de negocios Lean Canvas en la distribuidora DESA permitirá cumplir con varios objetivos propuestos en la investigación y así originar valor al local, por medio de la aplicación de estas herramientas provocará un cambio y mejora en la estructuración interna y externa del negocio.

Con la propuesta del modelo de negocios utilizando el lienzo Lean Canvas que se encuentra dividido en 9 bloques se tratará de dar una mejora a la estructura del negocio y solucionar las falencias que ha ido presentando la distribuidora a lo largo de los años.

A continuación, se presentan el detalle de cada uno de los bloques en que se compone el Lean Canvas:

- Bloque 1: Segmento de Clientes
- Bloque 2: Problema
- Bloque 3: Propuesta Único de Valor
- Bloque 4: Solución
- Bloque 5: Canales
- Bloque 6: Fuentes de Ingreso
- Bloque 7: Estructura de Costos
- Bloque 8: Métricas Claves
- Bloque 9: Ventaja Injusta

## Modelo Lean Canvas propuesto a la Distribuidora DESA

Tabla 6.

### Modelo Lean Canvas

<p><b>BLOQUE 2 PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de directrices organizacionales</li> <li>• Falta de un nuevo modelo de negocios</li> <li>• Carencia de un registro de ventas</li> <li>• Carencia de una base de datos de los clientes</li> </ul>	<p><b>BLOQUE 4 SOLUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ingresos a través de capacitaciones</li> <li>• Organización de las actividades del negocio.</li> <li>• Modelo de negocio innovador</li> <li>• Página Web</li> <li>• Manual de Operaciones</li> </ul>	<p><b>BLOQUE 3 PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b></p> <p>“Elaboración de productos de limpieza y para el cuidado personal, utilizando ingredientes con extracto de plantas, frutas y aceites esenciales, brindando una atención personalizada”</p>	<p><b>BLOQUE 9 VENTAJA INJUSTA</b></p>	<p><b>BOQUE 1 SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresarios</li> <li>• Minoristas</li> <li>• Consumidores finales</li> </ul>
<p><b>BLOQUE 7 ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de un sistema informático</li> <li>• Compra de fórmulas</li> <li>• Comisiones y Capacitación</li> </ul>		<p><b>BLOQUE 6 FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por la venta de químicos y fórmulas</li> <li>• Ingresos por la aceptación de los clientes potencial</li> <li>• Ingresos por capacitaciones</li> </ul>		
<p><b>BLOQUE 8 MÉTRICAS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Información periódica</li> </ul>		<p><b>BLOQUE 5 CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta Directa</li> <li>• Venta por redes sociales</li> <li>• Página Web</li> </ul>		

### 3.1.1. BLOQUE 1: Segmentación de Clientes

La Distribuidora DESA está dirigida específicamente a tres segmentos de clientes. Los mayoristas son los primeros puesto que la Distribuidora DESA se encarga de distribuir todos los químicos para la elaboración de productos de limpieza y cosméticos en la Ciudad de Riobamba y sus alrededores. Los segundos se encuentran los minoristas las lavadoras de carros, hoteles, restaurantes y varios lugares que se dirigen al consumidor. Y el último segmento es el consumidor final que adquiere los productos para el consumo de su hogar.



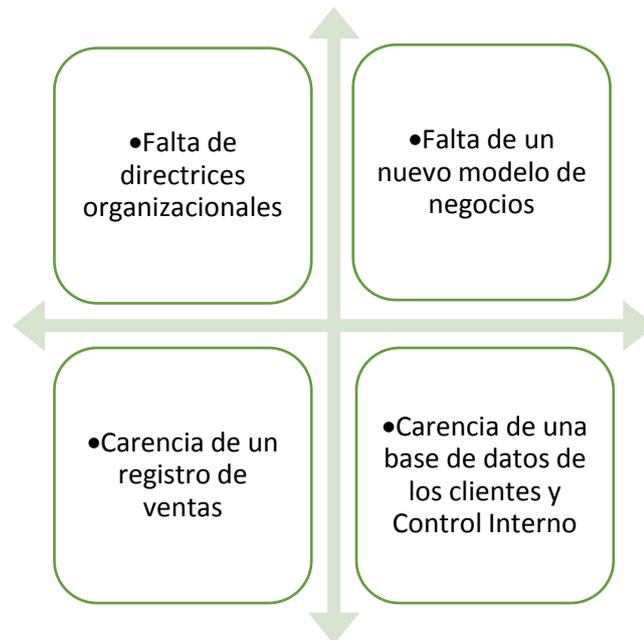
*Figura 30. Segmento de Clientes Distribuidora DESA*

A través de la propuesta de implementación del Modelo Lean Canvas para la Distribuidora DESA, con la investigación se estima un crecimiento entre 5% con relación al año anterior y a su vez aumento de clientes potenciales.

### 3.1.2. BLOQUE 2: Problema

La Distribuidora DESA cuenta con varios inconvenientes en la operatividad del negocio. Carece de directrices organizacionales. Falta de un nuevo modelo de negocios. Por carecer de recursos, control, organización, modelo, publicidad y

generación costos altos e innecesarios, de acuerdo con lo establecido anteriormente en la problemática del presente proyecto. A continuación, se detallan los principales problemas:



**Figura 31. Problemas Particulares operativos de Distribuidora DESA**

### **3.1.3. BLOQUE 3: Proposición única de valor**

“Elaboración de productos de limpieza y para el cuidado personal, utilizando ingredientes con extracto de plantas, frutas y aceites esenciales, brindando una atención personalizada”

La Distribuidora DESA su actividad económica es la venta de productos químicos, productos de limpieza y productos cosméticos. El nicho de mercado más grande es la venta de productos cosméticos y de limpieza siendo una de las distribuidoras más grandes de la ciudad de Riobamba para satisfacer las necesidades de los clientes.

### 3.1.4. BLOQUE 4: Solución



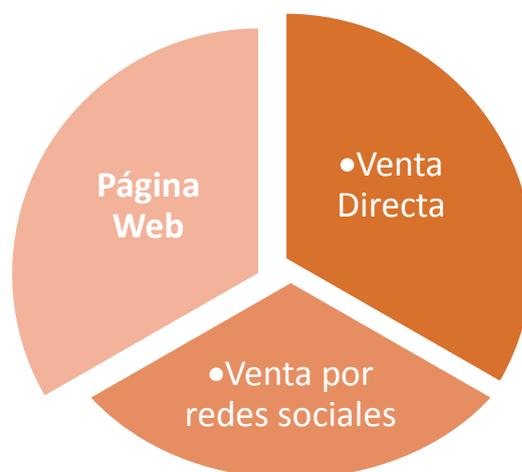
*Figura 32. Propuesta de mejora*

La atención al cliente forma parte fundamental en el proceso del negocio, de una u otra forma ayuda a la fidelización de los clientes y manifiesta al público las cualidades y diferenciación. Debido a la atención que se le otorga el mismo regresará o implemente se ira insatisfecho.

La creación de la página web tiene como propósito mantener en contacto al cliente con el negocio y productos, por lo tanto, se dará mantenimiento consecutivamente a la página para brindar actualizaciones y promociones que ayude a la captación de más clientes. También se considera muy importante que la Distribuidora DESA tenga a su disposición un manual de funciones u operaciones, con la finalidad de ayudar a agilizar los procesos a seguir en cada actividad hasta culminar la atención al cliente y así los colaboradores conozcan a cabalidad las funciones.

### 3.1.5. BLOQUE 5: Canales

La Distribuidora DESA, cuenta con su principal canal de distribución de sus productos. Con la implementación de todas las mejoras a realizar se proyecta un crecimiento de las ventas y con ello el aumento de nuevos clientes.



*Figura 33. Canales*

Adicionalmente la entrega Venta directa constituye una de las principales actividades de la Distribuidora DESA

### 3.1.6. BLOQUE 6: Flujo de Ingreso

- Ingresos por la venta de químicos y fórmulas, en los siguientes gráficos se presenta los resultados de las ventas obtenidos por segmentos.

**Tabla 7.**

#### *Flujo Ingresos*

AÑO 2016		
<b>Retail</b>	\$ 5.241,75	14,17%
<b>Microempresarios</b>	\$ 21.961,23	59,37%
<b>Producto Preparado</b>	\$ 9.784,60	26,45%
	<b>\$ 36.987,58</b>	
AÑO 2017		
<b>Retail</b>	\$ 5.503,84	14,26%
<b>Microempresarios</b>	\$ 22.807,55	59,11%
<b>Producto Preparado</b>	\$ 10.273,83	26,63%
	<b>\$ 38.585,22</b>	

### 3.1.7. BLOQUE 7: Estructura de Costos

Tabla 8.

*Estructura de Costos*

ESTRUCTURA DE COSTOS			
ACTIVO FIJO			
		P. UNITARIO	P. TOTAL
Laptop	1	615	\$ 615.00
Caja Registradora	1	290	\$ 290.00
Cámara de Seguridad	2	\$ 125.00	\$ 250.00
Instalaciones y Adecuaciones	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Impresoras Epson	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Escritorio	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Silla Giratoria	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Sillas para clientes	2	\$ 90.00	\$ 180.00
Repisas	6	\$ 110.00	\$ 660.00
Vitrinas	2	\$ 140.00	\$ 280.00
Batidoras	1	\$ 950.00	\$ 950.00
Envasadoras	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Quemador Industrial	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Menaje- utensilios	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Maquina etiquetadora	1	\$ 650.00	\$ 650.00
Manuales Instructivos	58	\$ 3.00	\$ 174.00
Material Didáctico	58	\$ 20.00	\$ 1,160.00

### 3.1.8. BLOQUE 8: Métricas Claves



*Figura 34. Métricas Claves*

## 3.2 Lineamientos de la organización Propuesto

### 3.2.1. Logo



*Figura 35. Logo*

### **3.2.2. Misión**

Satisfacer la necesidad de los consumidores elaborando, desarrollando y comercializando productos para el aseo y cosmetología de excelente calidad en la ciudad de Riobamba, conocer los gustos y preferencias del consumidor, para así poder ofrecer un producto que se identifique con el mercado objetivo y sea de su total aceptación. Manejando un personal comprometido y dispuesto a dar soluciones integrales que generen bienestar para la satisfacción del cliente.

#### **3.2.2.1. Visión**

Llegar a ser una empresa líder y posicionarse en el mercado local especializado en productos naturales de belleza y de aseo personal aplicando las mejores técnicas en el área de la fabricación de estos productos, logrando mantenernos en la memoria colectiva como una marca sinónimo de calidad al cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

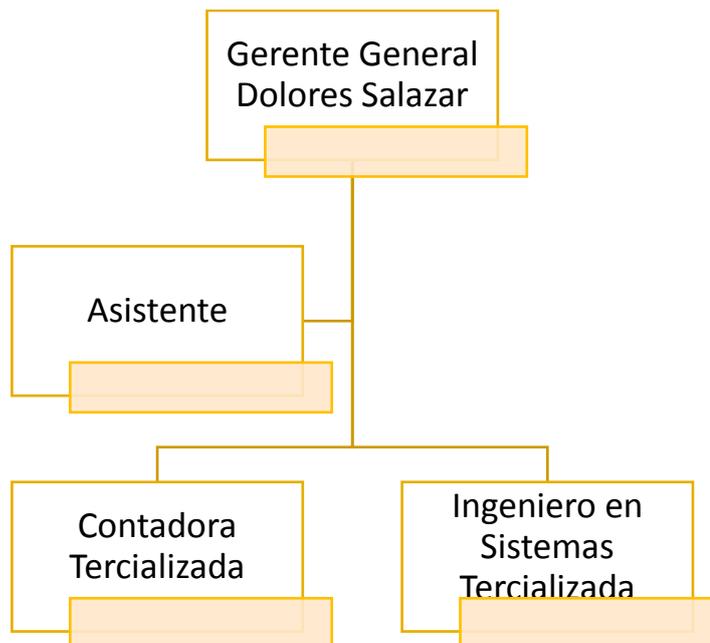
#### **3.2.2.2. Valores Organizacionales**

- Equidad
- Mejoramiento continuo
- Lealtad
- Excelencia
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Calidad de productos

### 3.2.2.3.Estructura Organizacional

Tabla 9.

#### *Estructura Organizacional*



Se tomo el diseño de estructura lineal para la Distribuidora porque es muy utilizada por pequeñas empresas, además es sencillo y práctico para determinar la responsabilidad de cada uno de los trabajadores. Con esta estructura la relación es más cercana entre superiores y empleados lo cual la toma de decisiones se agiliza. En el caso de Contadora y el área informática se contrata el servicio de manera terciarizada para el año.

### 3.2.2.4.Objetivos Organizacionales

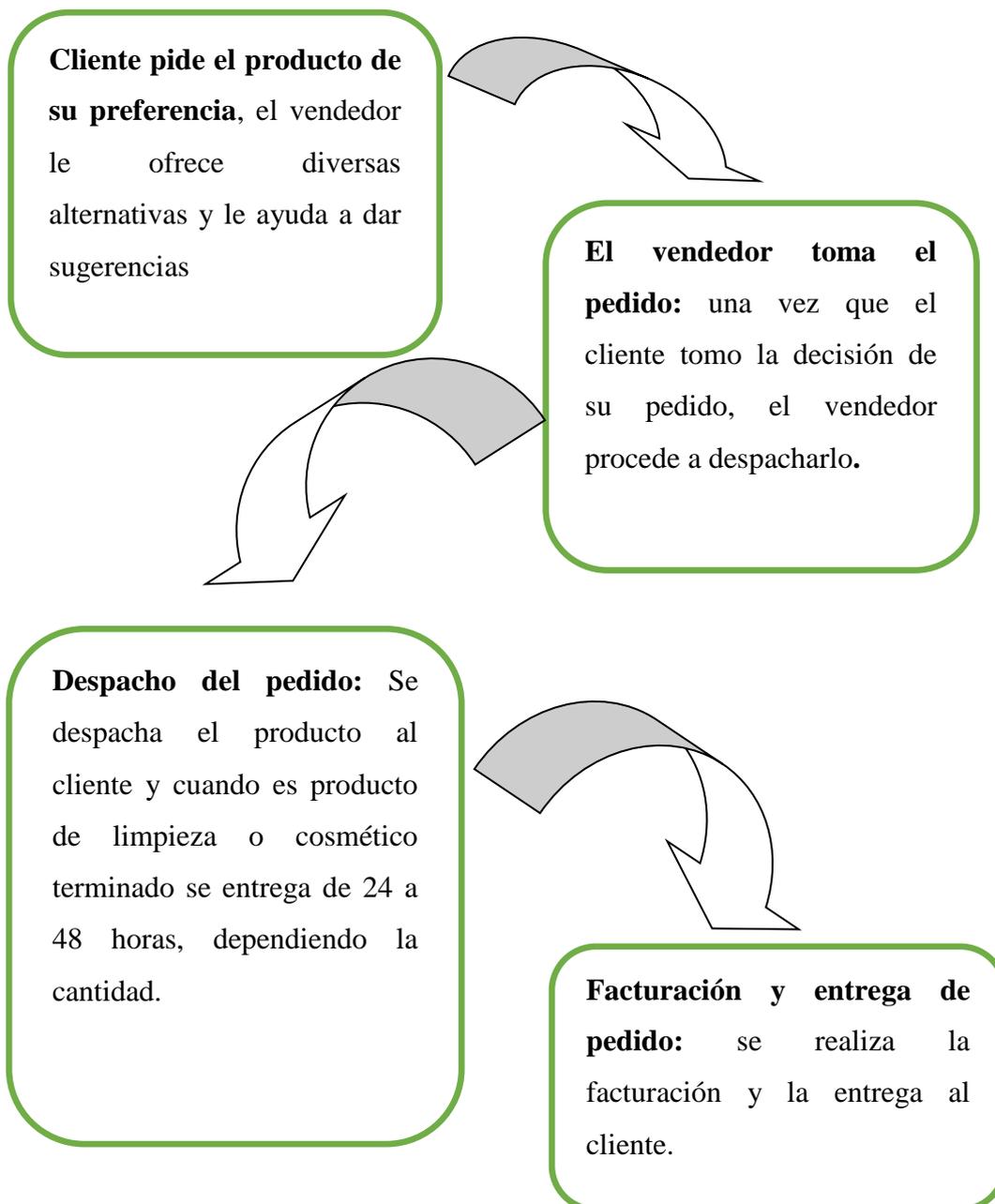
El principal objetivo de la Distribuidora DESA es satisfacer la demanda de sus productos, así como también:

- ❖ Consolidarse como una empresa líder
- ❖ Tener en su haber línea de productos con mucha más amplitud
- ❖ Tener buena aceptación en el mercado
- ❖ Competir dentro del mercado, con una alta calidad de producción en las líneas de productos rigiendo siempre con las medidas de higiene.

### 3.3 Comercialización y Ventas Propuesto

Tabla 10.

#### *Comercialización y Ventas Propuesto*



### 3.4 Estrategias corporativas

### 3.4.1. Marketing MIX



*Figura 36. Marketing MIX*

#### *Estrategia de Productos*

La estrategia planteada al producto dirige su atención hacia las necesidades de los diferentes segmentos de clientes ya sean los actuales y los futuros potenciales que la Distribuidora DESA ofrece el servicio de sus químicos y fórmulas, partiendo de esto se analizará la propuesta para el desarrollo de nuevos productos que potenciaran la innovación al negocio. Se plantean las siguientes estrategias de acuerdo con el nuevo modelo de negocio:

- La Distribuidora DESA cuenta con varias fórmulas para desarrollar productos hacia áreas del aseo personal y del hogar. El modelo de negocio que se desea plantear con la innovación de las fórmulas es el de aplicar el marketing multinivel o de red por medio de personas que serán los consultores y realizarán la venta de forma directa con la ayuda de un catálogo.
- Se propone el desarrollo de productos y fórmulas para aquellas empresas que requieren para el aseo y ambientación de su negocio.
- A parte de llegar a través de un catálogo a los clientes potenciales se desarrolla productos a los consumidores finales que realizan sus compras en pocas cantidades para su hogar o para el momento, en el caso de los buses o taxistas.

### ***Estrategia de Precio***

La estrategia de precio que se planteará busca aportar valor para cada segmento de cliente en el cual se desarrollará el nuevo modelo de negocio.

- El precio se fijará de acuerdo con la cantidad que necesite el cliente o segmento de cliente y debido a la actividad que se dedique el negocio.
- Los precios también se fijarán de acuerdo con la competencia debido a que se querrá tener las tarifas más agradables y cómodas, además de productos con calidad y personalización.
- Se desarrollará una política de descuentos y precios de promoción que generará beneficio hacia los consultores.

A continuación, se presenta una tabla que indica el rango de precios estimados por categoría:

**Tabla 11.**

*Precios Distribuidora DESA*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>FORMULA SHAMPOO</b>	\$ 4, 00	1 LITRO
<b>FORMULA ACONDICIONADOR</b>	\$3.00	1 LITRO
<b>FORMULA CREMA FACIAL</b>	\$ 3,50	1 LITRO
<b>FORMULA JABON LIQUIDO</b>	\$ 2,50	1 LITRO
<b>AMBIENTALES</b>	\$ 5.00	1 LITRO
<b>ESENCIAS</b>	\$1,60	1 ONZA
<b>DESINFECTANTES</b>	\$1,75	1 LITRO
<b>FRAGANCIAS</b>	\$ 5.00	1 ONZA

***Estrategia de promoción***

La estrategia de promoción ayudará a conseguir la fidelización de clientes y los futuros potenciales para desarrollar nuevos segmentos. Se plantean las siguientes estrategias a desarrollar en el nuevo modelo de negocio:

- Ofrecer gratis un producto si el cliente realiza una compra al por mayor en un mismo pedido.
- Desarrollar la capacitación previa a los consultores en campos como: venta, atención al cliente y finanzas.
- Elaborar muestras de los productos para que puedan ser conocidos por los consultores y hacia los clientes potenciales.
- Realizar reuniones con los consultores donde se explique cada uno de los beneficios y además de nuevas promociones e innovaciones en las categorías de productos para que se realice un mejor servicio.

***Estrategia de Comunicación***

La estrategia de comunicación desarrolla el objetivo a plantear sobre el nuevo modelo de negocio y así se logra potenciar las ventas:

- Promover la publicidad de forma interna y externa de la Distribuidora DESA, para diferenciar de la competencia.
- Desarrollar un catálogo de productos e implementos para dar a conocer el servicio y modelo de negocio.
- Promocionar el nuevo modelo de negocio a través de las redes sociales y fomentar tutoriales para la personalización de los productos.

### **3.4.2. Comunicación**

La estrategia de la Comunicación dentro del modelo de negocio se medirá a través del uso de los sistemas de información para llevar el orden y control de los datos de manera eficiente. Se plantea la propuesta de un software que llevará el registro de los datos del negocio donde se coordinaran los pedidos de clientes y su planeación de recursos, reduciendo así costos que favorecen a la operatividad y mejorará el servicio al cliente. Además, se plantea una estructura de marketing multinivel la cual se desarrolla a través de personas consultoras que ofrecerán el producto a varios segmentos de clientes para incentivar el emprendimiento.

### **3.5 Estrategia de Amplia Diferenciación**

Basándose en la cadena de valor para tener una amplia diferenciación se debe realizar un compromiso en la publicidad y dar promociones en colaboración con los diferentes segmentos de clientes, así mismo se pueden desarrollar acuerdos con los consultores para generar valor al cliente.

Se puede incentivar alianzas con diferentes tipos de mercados para el desarrollo de nuevos productos con un enfoque en la salud u otros aprovechando los recursos que están al alcance.

Principalmente la diferenciación se la desarrolla pensando en los diferentes segmentos de clientes, se centra la estrategia en ampliar la gama de productos para satisfacer las necesidades de los clientes brindando un mejor servicio.

### 3.5. Estrategia de enfoque de Nicho de Mercado basado en diferenciación

Tabla 12.

*Precios de Shampoo de la Competencia*

<b>Syoss</b>	5.60 \$
<b>Savital</b>	4.80 \$
<b>Anua</b>	5.70 \$
<b>Head &amp; Shoulders</b>	13.80 \$
<b>Avon</b>	10.99 \$

Tabla 13.

*Precio Acondicionador competencia*

<b>Protex</b>	4.90 \$
<b>Dove</b>	4.80 \$
<b>Palmolive</b>	5.70 \$
<b>Ballerina</b>	6.20 \$
<b>Avon</b>	7.50 \$

Tabla 14.

*Crema para la piel competencia*

<b>Lubriderm</b>	8.20 \$
<b>Dove</b>	13.30 \$
<b>Pons</b>	5.40 \$
<b>Nivea</b>	5.50 \$
<b>Avon</b>	10.80 \$

### 3.6 Productos que la Distribuidora DESA ofrece

Tabla 15.

#### Productos de DESA

 <p>SHAMPOO DE SÁBILA</p> <p>PRECIO \$ 5,00 1000ML</p>	 <p>ACONDICIONADOR PANTENE</p> <p>PRECIO \$ 5,00 1000ML</p>	 <p>DESINFECTANTE LIMÓN</p> <p>PRECIO \$ 3,00 1000ML</p>
 <p>AMBIENTAL MANZANA CON CANELA</p> <p>PRECIO \$ 5,00 1000ML</p>	 <p>JABÓN LÍQUIDO DURAZNO</p> <p>PRECIO \$ 5,00 1000ML</p>	 <p>FRAGANCIA DE MUJER Y HOMBRE</p> <p>PRECIO \$ 10 60 ML</p>

### 3.7 Etiquetas para los productos de la distribuidora DESA

#### Etiqueta para Shampoo de Sábila



Figura 37. Shampoo de Sábila

Etiqueta para ambiental de manzana con canela



Figura 38. Ambiental de manzana con canela

Etiqueta Desinfectante de Limón



Figura 39. Desinfectante de Limón

Etiqueta Jabón líquido Durazno



Figura 40. Jabón líquido Durazno

Etiqueta Acondicionador de Almendra

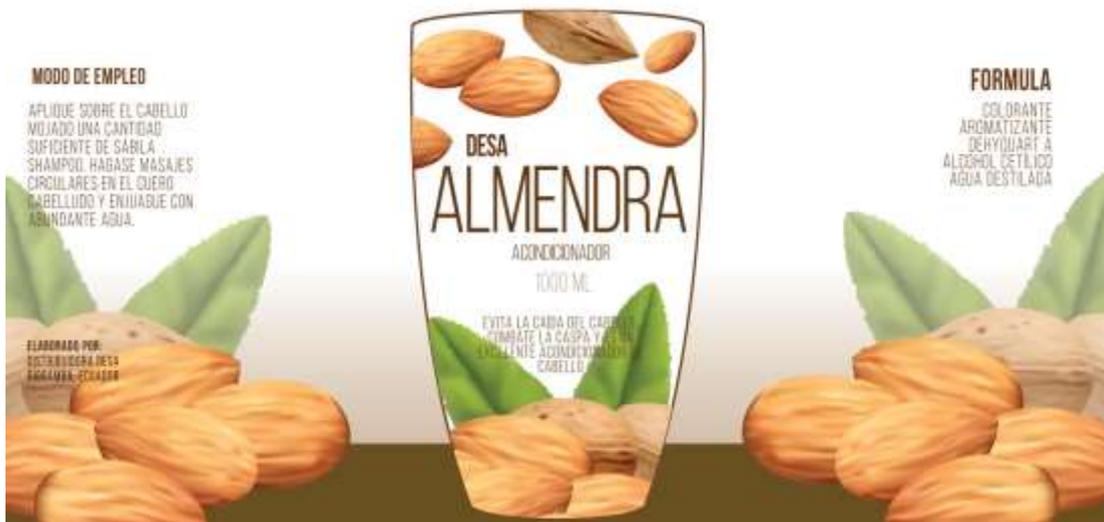


Figura 41. Acondicionador de Almendra

## Etiqueta Esencias



Figura 42. Esencias

## 3.8 Productos con la Nueva Imagen

### Esencias



Figura 43. Esencias

### Shampoo de Sábila



*Figura 44. Shampoo de Sábila*

### Acondicionador de Almendras



*Figura 45. Acondicionador de Almendras*

### **Jabón Líquido Durazno**



*Figura 46. Jabón Líquido Durazno*

### **Desinfectante Limón**



*Figura 47. Desinfectante de Limón*

## Ambiental Manzana con Canela



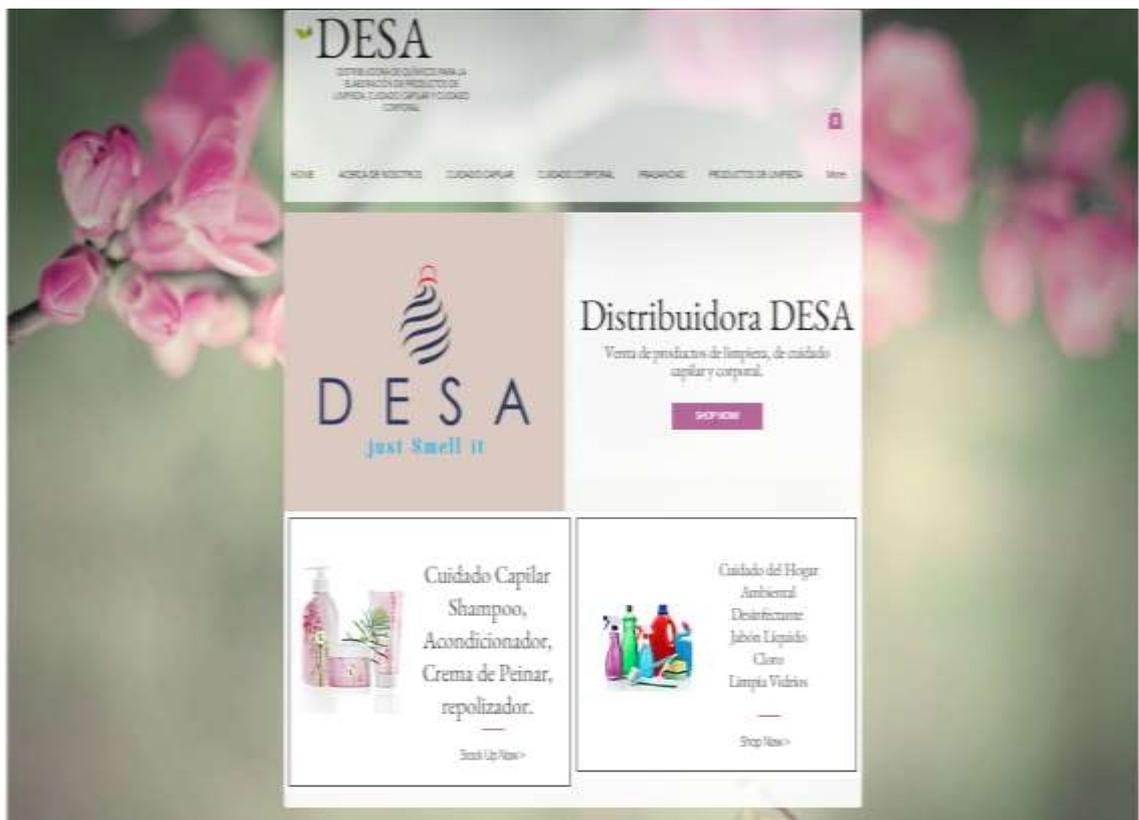
*Figura 48. Ambiental Manzana con canela*

### 3.9 Página Web

En la actualidad es muy importante que las empresas cuenten con una Página web para llevar las actividades de su negocio; en la misma podremos encontrar la información de la empresa, el detalle de todos los productos que la empresa oferta, localización, contacto, se podrán hacer pedidos Online y los pagos se efectuarán de la misma manera.

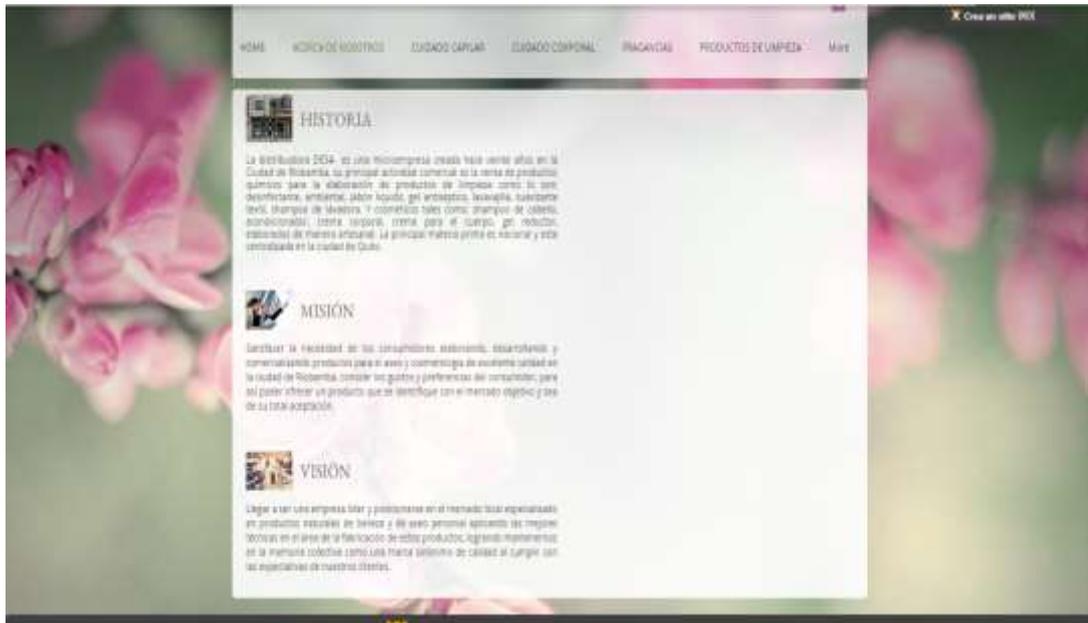
El dominio de la página web de la empresa DESA es:

<https://stefybustamante.wixsite.com/desa> y en el momento que se pague los impuestos correspondientes y el dominio su nombre cambiará a: [www.desa.com.ec](http://www.desa.com.ec)



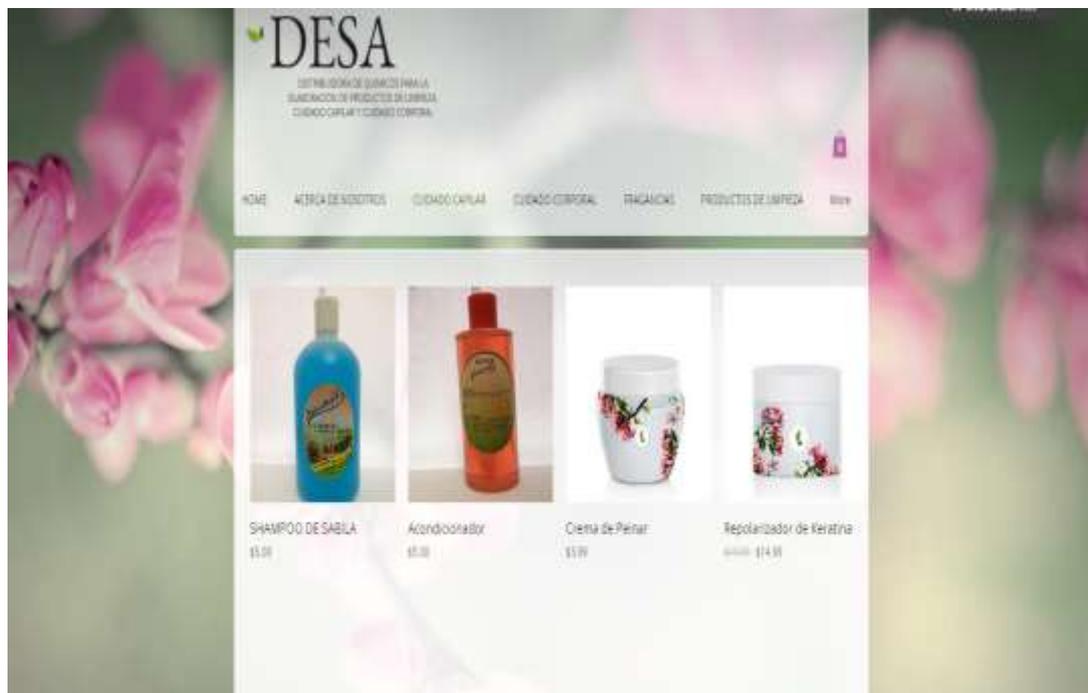
**Figura 49. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com



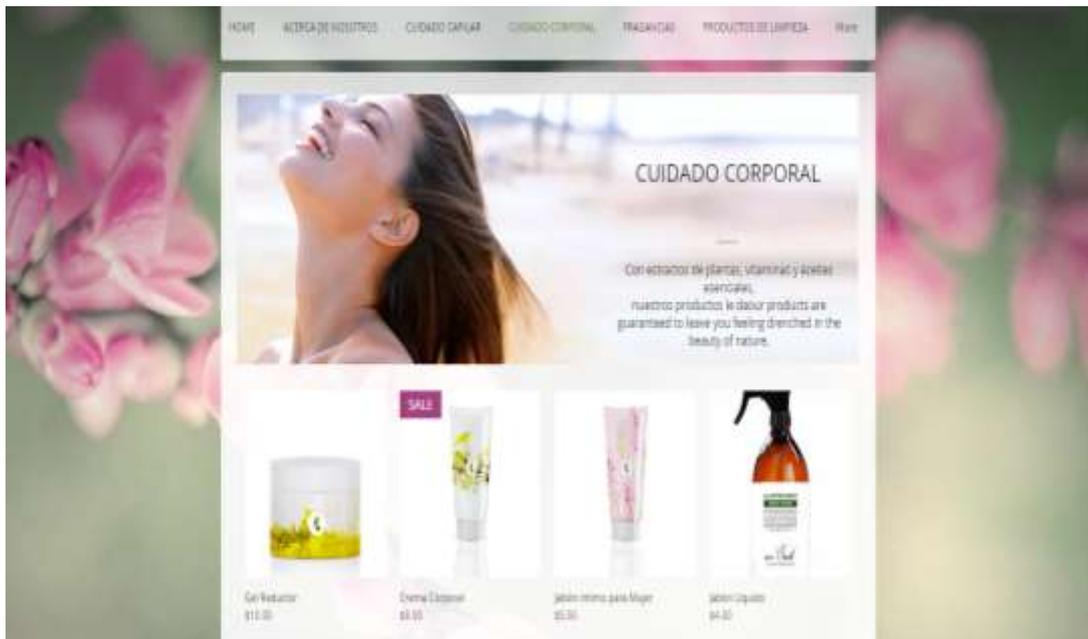
**Figura 50. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com



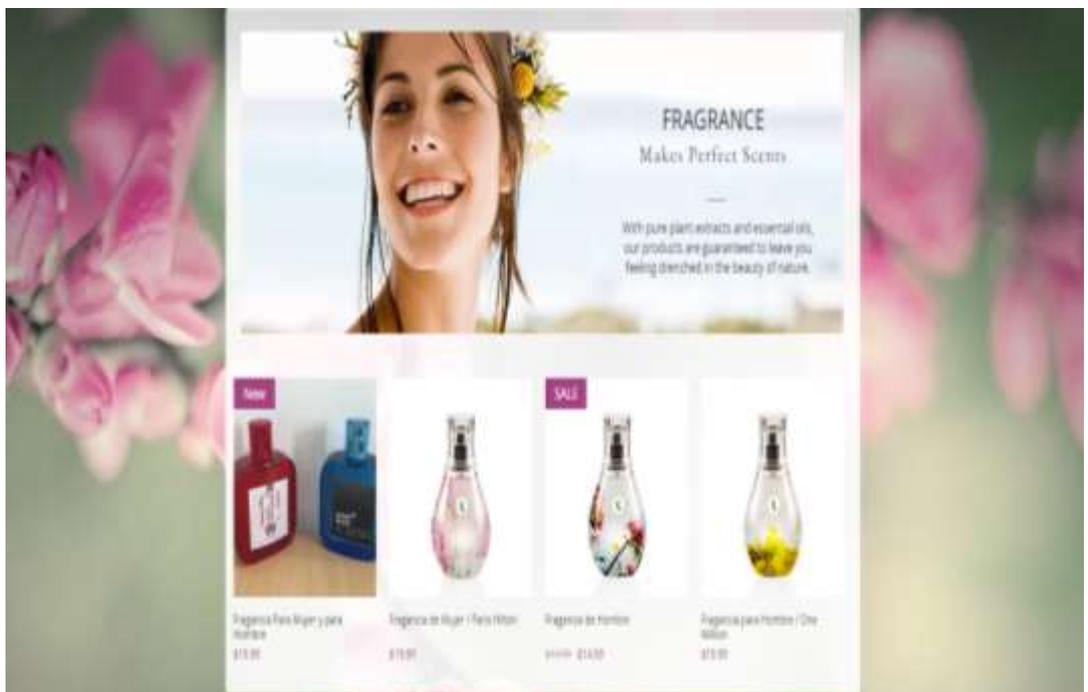
**Figura 51. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com



**Figura 52. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com



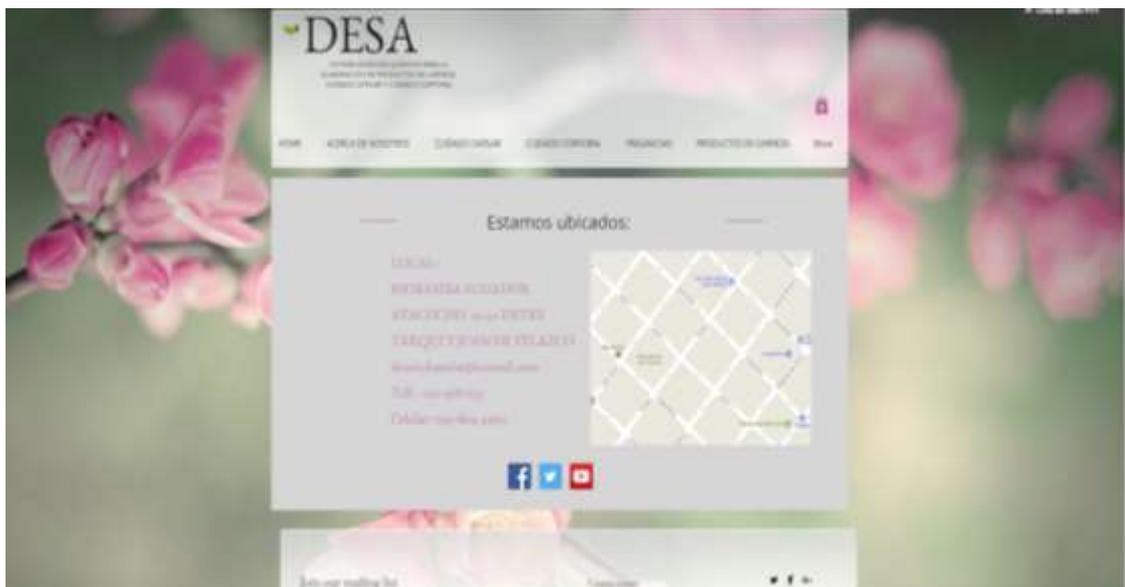
**Figura 53. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com



**Figura 54. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com



**Figura 55. Página Web Distribuidora DESA**

Fuente: Wix.com

### **3.10 Capacitaciones**

Se realizarán capacitaciones semestrales durante 5 años para incrementar las ventas de las fórmulas para la elaboración de productos de Limpieza y cosméticos. Las capacitaciones se dictarán en 3 horarios que lo serán 8h00, 12h00 y 16h00. La

primera capacitación será al finalizar el año 2017 y la fecha serán el 9 y 10 de diciembre, y está se la realizará para 58 microempresarios que son los que actualmente adquieren químicos para transformarlos en producto Final en la Distribuidora DESA.

**Tabla 16.**

<b>Capacitaciones</b>				
<b>CAPACITACION PRIMER AÑO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>MICROEMPRESARIOS</b>		
<b>COSTO CAPACITACION</b>	25	58	1450	
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	5	58	290	COSTOS DE
<b>MATERIA PRIMA</b>	20	58	1160	CAPACITACION
			2900	

Las capacitaciones tienen un valor de \$50 dólares para los dos días e incluye material didáctico, materia prima y todos los ingredientes para la elaboración de 4 productos, incluye folletos instructivos en los que constará toda la información para los microempresarios puedan seguir realizando los productos aprendidos.

De acuerdo con resultados obtenidos en anteriores capacitaciones la Gerente Propietaria determinó los siguientes valores de incremento de ventas si se realiza las capacitaciones de manera semestral. Los resultados son los siguientes:

**Tabla 17.**

*Porcentaje de Crecimiento anual*

<b>AÑO</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
<b>0</b>	
<b>1</b>	60%
<b>2</b>	75%
<b>3</b>	90%
<b>4</b>	100%
<b>5</b>	110%

Capacitaciones estimadas para los siguientes 5 años:

**Tabla 18.**

*Capacitaciones siguientes 5 años*

<b>CAPACITACION PRIMER AÑO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>MICROEMPRESARIOS</b>	
<b>COSTO CAPACITACION</b>	25	92,8	2.320,00
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	5	92,8	464,00
<b>MATERIA PRIMA</b>	20	92,8	1.856,00
<b>TOTAL</b>			4.640,00
<b>CAPACITACION SEGUNDO AÑO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>MICROEMPRESARIOS</b>	
<b>COSTO CAPACITACION</b>	25	101,5	2.537,50
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	5	101,5	507,50
<b>MATERIA PRIMA</b>	20	101,5	2.030,00
<b>TOTAL</b>			5.075,00
<b>CAPACITACION TERCER AÑO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>MICROEMPRESARIOS</b>	
<b>COSTO CAPACITACION</b>	25	110,2	2.755,00
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	5	110,2	551,00
<b>MATERIA PRIMA</b>	20	110,2	2.204,00
<b>TOTAL</b>			5.510,00
<b>CAPACITACION CUARTO AÑO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>MICROEMPRESARIOS</b>	
<b>COSTO CAPACITACION</b>	25	116	2.900,00
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	5	116	580,00

**Tabla 19.**

*Capacitaciones siguientes 5 años (continuación)*

<b>MATERIA PRIMA</b>	20	116	2.320,00
<b>TOTAL</b>			5.800,00
<b>CAPACITACION QUINTO AÑO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>MICROEMPRESARIOS</b>	
<b>COSTO CAPACITACION</b>	25	121,8	3.045,00
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	5	121,8	609,00
<b>MATERIA PRIMA</b>	20	121,8	2.436,00
<b>TOTAL</b>			6.090,00

## Volantes



DISTRIBUIDORA DESA  
032-968-053 / 099-869-4969  
desariobamba@hotmail.com

# Capacitación para la elaboración de productos de cuidado capilar y limpieza.

FECHA: 8 Y 9 de Diciembre

Horarios:

8h00

12h00

16h00

TEMAS A TRATAR:

Elaboración de crema de peinar

Elaboración de crema facial con Vitamina E

Elaboración de gel reductor

Elaboración de líquido para muebles y madera.



*Figura 56. Volante*

Esta es un ejemplo de hoja volante que se realizará para las capacitaciones que se desarrollarán en los 5 primeros años, cabe recalcar que los temas a tratar varían de acuerdo a las exigencias y necesidades de los clientes.

## Capítulo 4. Viabilidad Económica

### 4.1. Demanda Actual del Mercado

La Inversión Inicial en el proyecto abarca el Gasto de Activos Fijos, Activos Diferidos. Todo esto nos da una suma de \$ 25.911,19. El 40% será aporte de la Gerente Propietarias y el 60% se lo realizará por un préstamo bancario.

Tabla 20.

<i>Plan de Inversión</i>			
<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>			
<b>ACTIVO FIJO</b>			
		<b>P. UNITARIO</b>	<b>P. TOTAL</b>
<b>Laptop</b>	1	615	\$ 615.00
<b>Caja Registradora</b>	1	290	\$ 290.00
<b>Cámara de Seguridad</b>	2	\$ 125.00	\$ 250.00
<b>Instalaciones y Adecuaciones</b>	1	\$ 900.00	\$ 900.00
<b>Impresoras Epson</b>	1	\$ 60.00	\$ 60.00
<b>Escritorio</b>	1	\$ 150.00	\$ 150.00
<b>Silla Giratoria</b>	1	\$ 60.00	\$ 60.00
<b>Sillas para clientes</b>	2	\$ 90.00	\$ 180.00
<b>Repisas</b>	6	\$ 110.00	\$ 660.00
<b>Vitrinas</b>	2	\$ 140.00	\$ 280.00
<b>Batidoras</b>	1	\$ 950.00	\$ 950.00
<b>Envasadoras</b>	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
<b>Quemador Industrial</b>	1	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Menaje- utensilios</b>	1	\$ 300.00	\$ 300.00
<b>Maquina etiquetadora</b>	1	\$ 650.00	\$ 650.00
<b>Manuales Instructivos</b>	58	\$ 3.00	\$ 174.00
<b>Material Didáctico</b>	58	\$ 20.00	\$ 1,160.00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
<b>Creación de Página Web</b>			\$ 250.00
<b>Software de Ventas y Facturación</b>			\$ 500.00
<b>TOTAL A FINANCIAR</b>			<b>\$ 8,729.00</b>
<b>CAPITAL PROPIO</b>		40%	\$ 3,491.60
<b>CAPITAL AJENO</b>		60%	\$ 5,237.40
			<b>\$ 8,729.00</b>

Los porcentajes planteados en la inversión refleja el efecto que tendrá en el proceso de las capacitaciones del proyecto, una vez planteado y llevado a cabo el proyecto con su modelo de negocio todo el efecto se verá reflejado en los activos del negocio.

#### 4.2. Estructura del Financiamiento

Tabla 21.

#### Estructura del Financiamiento

FINANCIAMIENTO				
<b>PRESTAMO</b>	\$ 5.237,40			
<b>PERIODO</b>	24	MESES		
<b>GRACIA</b>	0			
<b>INTERES</b>	11,23%			
<b>COMISION</b>	2,00%		\$ 104,75	
<b>PAGO</b>	\$ 244,66			

PERIODOS	CAPITAL	INTERES	PAGO	AMORTIZACION
0	0	0	0	\$ 5.237,40
1	195,65	49,01	\$ 244,66	5.041,75
2	197,48	47,18	\$ 244,66	4.844,27
3	199,33	45,33	\$ 244,66	4.644,94
4	201,19	43,47	\$ 244,66	4.443,74
5	203,08	41,59	\$ 244,66	4.240,67
6	204,98	39,69	\$ 244,66	4.035,69
7	206,90	37,77	\$ 244,66	3.828,79
8	208,83	35,83	\$ 244,66	3.619,96
9	210,79	33,88	\$ 244,66	3.409,17
10	212,76	31,90	\$ 244,66	3.196,41
11	214,75	29,91	\$ 244,66	2.981,66
12	216,76	27,90	\$ 244,66	2.764,90
13	218,79	25,87	\$ 244,66	2.546,12
14	220,84	23,83	\$ 244,66	2.325,28
15	222,90	21,76	\$ 244,66	2.102,38
16	224,99	19,67	\$ 244,66	1.877,39
17	227,09	17,57	\$ 244,66	1.650,29
18	229,22	15,44	\$ 244,66	1.421,07

19	231,36	13,30	\$ 244,66	1.189,71
20	233,53	11,13	\$ 244,66	956,18
21	235,72	8,95	\$ 244,66	720,46
22	237,92	6,74	\$ 244,66	482,54
23	240,15	4,52	\$ 244,66	242,40
24	242,40	2,27	\$ 244,66	0,00

### 4.3. Ingresos

Se presenta un comparativa sobre los ingresos del año 2016 y 2017 que será proyectado a 5 años para probar una realidad innovadora.

**Tabla 22.**

*Ingresos*

MES	TOTAL 2016	TOTAL 2017	
<b>Enero-16</b>		\$ 3.267,29	
	3.111,70		
<b>Febrero-16</b>		\$ 2.635,87	
	2.510,35		
<b>Marzo-16</b>		\$ 2.490,50	
	2.371,90		
<b>Abril-16</b>		\$ 2.354,95	
	2.242,81		
<b>Mayo-16</b>		\$ 3.502,43	
	3.335,65		
<b>Junio-16</b>		\$ 2.599,70	
	2.475,90		
<b>Julio-16</b>		\$ 2.667,59	
	2.540,56		
<b>Agosto-16</b>		\$ 2.731,17	
	2.840,86		
<b>Septiembre-16</b>		\$ 4.017,72	* PROYECTADA
	3.826,40		
<b>Octubre-16</b>		\$ 3.808,25	* PROYECTADA
	3.626,90		
<b>Noviembre-16</b>		\$ 4.495,21	* PROYECTADA
	4.281,15		
<b>Diciembre-16</b>		\$ 4.014,57	* PROYECTADA
	3.823,40		
<b>TOTAL</b>		\$ 38.585,22	
	36.987,58		

## VENTAS HISTORICAS DE LA DISTRIBUIDORA DESA

Tabla 23.

### *Ventas Históricas de la Distribuidora DESA*

AÑO	VENTAS	PROYECCION	VARIACION
1	2016		
		36.987,58	
2	2017	\$	4,32%
		38.585,22	
3	2018	\$ 40.514,48	5,00%
4	2019	\$ 42.540,21	5,00%
5	2020	\$ 44.667,22	5,00%
6	2021	\$ 46.900,58	5,00%
7	2022	\$ 49.245,61	5,00%

Los valores presentados corresponden a los últimos 2 años de ventas y se realizó una proyección de 5 años para determinar el crecimiento de las ventas en la Distribuidora DESA.

#### 4.4. Ingreso por Aumento de Clientes

Los ingresos por aumento de clientes se irán proyectando a medida se implemente el nuevo modelo de negocios Lean Canvas, determinando así un crecimiento en ventas del 10% así mismo se verá un incremento de clientes.

**Tabla 24.**

*Porcentaje de aumento de clientes anual*

AÑO	% CRECIMIENTO	CLIENTES
0		58
1	60%	92,8
2	75%	101,5
3	90%	110,2
4	100%	116
5	110%	121,8

#### **4.5. Depreciación, Amortización y Mantenimiento**

Se determinó la depreciación de los activos existentes del negocio dando un total de \$281.75, a continuación, se presenta el cuadro más amplio donde se resumen toda la inversión con su respectiva depreciación, así mismo la amortización del sistema de información a aplicar en el proyecto.

**Tabla 25.**

*Depreciación, Amortización y Mantenimiento*

ACTIVOS EXISTENTES			
TABLA DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
Muebles y enseres	\$630,00	10	\$63,00
Equipo de Computación	\$420,00	3	\$140,00
Equipo de Oficina	\$157,50	10	\$15,75
Instalaciones y Adecuaciones	\$630,00	10	\$63,00

Tabla 26.

*Inversión en Activos*

TABLA DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS				
ACTIVOS	VALOR	AÑOS	DEPRECIACION	TOTAL
Equipos de Computación				<b>\$405.00</b>
<b>Laptop</b>	\$615.00	3	\$205.00	
<b>Caja Registradora</b>	\$290.00	3	\$96.67	
<b>Cámara de Seguridad</b>	\$250.00	3	\$83.33	
<b>Impresoras Epson</b>	\$60.00	3	\$20.00	
Muebles de Oficina				\$266.00
<b>Escritorio</b>	\$150.00	5	\$30.00	
<b>Silla Giratoria y Silla para Clientes</b>	\$240.00	5	\$48.00	
<b>Repisas</b>	\$660.00	5	\$132.00	
<b>Vitrinas</b>	\$280.00	5	\$56.00	
Maquinaria				\$580.00
<b>Batidoras</b>	\$950.00	5	\$190.00	
<b>Envasadoras</b>	\$1,100.00	5	\$220.00	
<b>Quemador Industrial</b>	\$200.00	5	\$40.00	
<b>Maquina etiquetadora</b>	\$650.00	5	\$130.00	
Instalaciones y Adecuaciones	\$900.00	10	\$90.00	\$90.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$1,341.00</b>

#### 4.6. Rol de PAGOS

Tabla 27.

*Rol de Pagos*

PROYECCIÓN DE ROL DE PAGOS MENSUAL							
SUELDO	APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL A PAGAR
	9.45%	11.35%			0.25		
\$ 400.00	\$ 37.80	\$ 45.40	\$ 33.33	\$ 16.67	23.33	\$ 33.33	\$ 423.47

PROYECCIÓN DE ROL DE PAGOS ANUAL							
SUELDO	APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL A PAGAR
	9.45%	11.35%			0.25		
\$ 4,800.00	\$ 453.60	\$ 544.80	\$ 400.00	\$ 200.00	280.00	\$ 400.00	\$ 5,081.60

De acuerdo con el organigrama a plantear, se presenta a la dueña, una asistente y dos trabajadores más que hacen sus funciones de manera terciarizada; es decir que se los contrata eventualmente, solo se tomará en cuenta a la asistente en pagarle su salario, decimos, aporte patronal, vacaciones y fondos de reserva.

#### 4.7. Estructura de Costos y Gastos

La estructura de costos y gastos incluyen los Costos Directos en los que se indica los valores de Inventario Inicial de Bienes e Inventario Final. También están incluidos los gastos administrativos y los costos indirectos.

**Tabla 28.**

*Estructura de Costos y Gastos*

ESTRUCTURA DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS DIRECTOS	\$	\$	\$
	<b>34.400,00</b>	<b>36.120,00</b>	<b>37.926,00</b>
<b>Inventario Inicial de Bienes</b>	\$	\$	\$
	18.400,00	19.320,00	20.286,00
<b>(-) Inventario Final de Bienes</b>	\$	\$	\$
	16.000,00	16.800,00	17.640,00
COSTOS INDIRECTOS	<b>\$ 5.800,00</b>	<b>\$ 7.540,00</b>	<b>\$ 7.975,00</b>
<b>Mano de Obra</b>	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
<b>Capacitación</b>	\$ 2.900,00	\$ 4.640,00	\$ 5.075,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	<b>\$ 8.786,07</b>	<b>\$ 9.139,99</b>	<b>\$ 9.511,60</b>
<b>Publicidad</b>	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Remuneración</b>	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00
<b>Aporte Personal</b>	\$ 453,60	\$ 476,28	\$ 500,09
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 544,80	\$ 572,04	\$ 600,64
<b>Décimo Tercero</b>	\$ 400,00	\$ 420,00	\$ 441,00
<b>Décimo Cuarto</b>	\$ 200,00	\$ 210,00	\$ 220,50
<b>Vacaciones</b>	\$ 280,00	\$ 294,00	\$ 308,70
<b>Fondos de Reserva</b>	\$ 400,00	\$ 420,00	\$ 441,00
<b>Depreciación</b>	\$ 1.341,00	\$ 1.341,00	\$ 1.341,00
<b>Amortización</b>	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$	\$	\$
	<b>48.986,07</b>	<b>52.799,99</b>	<b>55.412,60</b>

**4.8. Estados Financieros**

- Balance General

Tabla 29.

Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>2016 Y 2017</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25,600.00</b>	<b>29,440.00</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja	2,400.00	2,760.00	Cuentas por Pagar	1,000.00	1,050.00
Bancos	6,000.00	6,900.00	Cuentas por Pagar Proveed.	1,000.00	1,500.00
Cuentas por cobrar	1,200.00	1,380.00	<b>Gastos por Pagar</b>	<b>2,892.00</b>	<b>3,036.60</b>
Inventario	16,000.00	18,400.00	Agua	192.00	201.60
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,837.50</b>	Luz	300.00	315.00
Equipos de Computación	300.00	315.00	telefono	180.00	189.00
telefono y fax	100.00	105.00	internet	420.00	441.00
edificio terrerno	0.00	0.00	Arriendo	1,800.00	1,890.00
Maquinaria	0.00	0.00			
Equipos de trabajo	0.00	0.00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,892.00</b>	<b>5,586.60</b>
Muebles Y Enseres	600.00	630.00	<b>PATRIMONIO</b>		
Instalaciones y Adecuac.	600.00	630.00	Capital Social	15,734.00	16,758.75
Equipos de Oficina	150.00	157.50	Utilidad Neta	6,724.00	8,932.15
Vehiculo			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22,458.00</b>	<b>25,690.90</b>
(-)Depreciación Acumulada					
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
Patentes y Software					
Gasto Pre-operativo					
(-) Amortización Acumulada					
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>27,350.00</b>	<b>31,277.50</b>		<b>27,350.00</b>	<b>31,277.50</b>

## BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL PROYECTADO

Tabla 30.

### *Balance Situación Inicial Proyectado*

<b>DISTRIBUIDORA DESA</b>						
<b>BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO BASE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>29,440.00</b>	<b>33,812.00</b>	<b>40,142.60</b>	<b>47,224.73</b>	<b>55,095.97</b>	<b>63,650.76</b>
Caja	2,760.00					
Bancos	6,900.00					
Ingresos Capacitaciones		2,900.00	4,640.00	5,075.00	5,510.00	5,800.00
Cuentas por cobrar	1,380.00					
Inventario	18,400.00					
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,837.50</b>	<b>1,929.38</b>	<b>2,025.84</b>	<b>2,127.14</b>	<b>2,233.49</b>	<b>2,345.17</b>
Equipos de Computación	315.00					
telefono y fax	105.00					
edificio terreno	0.00					
Maquinaria	0.00					
Muebles y Enseres	0.00					
Instalaciones y Adecuaciones	630.00					
Equipos de Oficina	630.00					
Vehículo	157.50					
(-) Depreciación Acumulada	0.00					
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		500.00	250.00	250.00		
Patentes y Software		750.00				
Gasto Pre-operativo						
(-) Amortización Acumulada		250.00	250.00	250.00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>31,277.50</b>	<b>36,241.38</b>	<b>42,418.44</b>	<b>49,601.87</b>	<b>57,329.46</b>	<b>65,995.93</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por Pagar	1,050.00					
Cuentas por Pagar Proveedores	1,500.00					
<b>Gastos por Pagar</b>	<b>3,036.60</b>					
Agua	201.60					
Luz	315.00					
telefono	189.00					
internet	441.00					
Arriendo	1,890.00					
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5,586.60</b>	<b>5,865.93</b>	<b>6,159.23</b>	<b>6,467.19</b>	<b>6,790.55</b>	<b>7,130.07</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	16,758.75					
Utilidad Neta	8,932.15					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25,690.90</b>	<b>29,875.45</b>	<b>36,009.22</b>	<b>42,884.68</b>	<b>50,538.92</b>	<b>58,865.86</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>31,277.50</b>	<b>35,741.38</b>	<b>42,168.45</b>	<b>49,351.87</b>	<b>57,329.46</b>	<b>65,995.94</b>

## ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Tabla 31.

*Estado de Resultados Proyectado*

DISTRIBUIDORA DESA							
ESTADO DE RESULTADOS	BASE REAL				PROYECCION		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>VENTAS</b>	\$ 36,987.58	\$ 38,585.22	\$ 40,514.48	\$ 42,540.21	\$ 44,667.22	\$ 46,900.58	\$ 49,245.61
<b>INGRESOS CAPACITACIONES</b>	\$ 0.00	\$ 2,900.00	\$ 4,640.00	\$ 5,075.00	\$ 5,510.00	\$ 5,800.00	\$ 6,090.00
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	\$ 23,672.05	\$ 24,694.54	\$ 25,929.27	\$ 27,225.73	\$ 28,587.02	\$ 30,016.37	\$ 31,517.19
<b>OTROS GASTOS</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 424.00	\$ 424.00	\$ 424.00	\$ 424.00	\$ 424.00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 13,315.53</b>	<b>\$ 13,890.68</b>	<b>\$ 14,161.21</b>	<b>\$ 14,890.47</b>	<b>\$ 15,656.20</b>	<b>\$ 16,460.21</b>	<b>\$ 17,304.42</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 5,281.60</b>				
<b>REMUNERACION</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 5,081.60	\$ 5,081.60	\$ 5,081.60	\$ 5,081.60	\$ 5,081.60
<b>GASTOS DE PUBLICIDAD</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 2,892.00	\$ 3,036.60	\$ 3,188.43	\$ 3,347.85	\$ 3,515.24	\$ 3,691.01	\$ 3,875.56
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 10,423.53</b>	<b>\$ 10,854.08</b>	<b>\$ 5,691.18</b>	<b>\$ 6,261.02</b>	<b>\$ 6,859.35</b>	<b>\$ 7,487.60</b>	<b>\$ 8,147.26</b>
15% participación de trabajadores	\$ 0.00	<b>\$ 1,628.11</b>	<b>\$ 853.68</b>	<b>\$ 939.15</b>	<b>\$ 1,028.90</b>	<b>\$ 1,123.14</b>	<b>\$ 1,222.09</b>
<b>(-) DEPRECIACION</b>	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 1,622.75	\$ 1,622.75	\$ 1,622.75	\$ 1,622.75	\$ 1,622.75
<b>EBIT O BAIT</b>	<b>\$ 10,141.78</b>	<b>\$ 12,200.44</b>	<b>\$ 4,922.11</b>	<b>\$ 5,577.43</b>	<b>\$ 6,265.51</b>	<b>\$ 6,987.99</b>	<b>\$ 7,746.60</b>
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>EBT O BAT</b>	<b>\$ 9,975.11</b>	<b>\$ 12,200.44</b>	<b>\$ 4,755.44</b>	<b>\$ 5,410.76</b>	<b>\$ 6,098.84</b>	<b>\$ 6,987.99</b>	<b>\$ 7,746.60</b>
<b>IMPUESTOS (33.70%)</b>	\$ 3,361.61	\$ 4,111.55	\$ 1,602.58	\$ 1,823.43	\$ 2,055.31	\$ 2,354.95	\$ 2,610.60
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 6,613.50</b>	<b>\$ 8,088.89</b>	<b>\$ 3,152.86</b>	<b>\$ 3,587.33</b>	<b>\$ 4,043.53</b>	<b>\$ 4,633.04</b>	<b>\$ 5,136.00</b>

## **ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

El estado de resultados se estructura con la base histórica del año 2016 y el actual 2017, para desarrollar el proyecto se realiza una proyección para 5 años con las ventas totales, a estas ventas con las que se trabajan se les resta los costos y gastos administrativos obteniendo la utilidad antes de impuestos.

Para el quinto año se espera generar ventas de \$49,245.61, ingresos por las capacitaciones de \$6,090.00 y con esto obtener un beneficio de \$11,421.10.

## **FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Con el planteamiento de los resultados se permite proyectar y sustentar la implementación del modelo de negocio a la distribuidora, mediante un flujo de caja. Comenzando con el primer año de actividades con un flujo de caja acumulado de 15,526.07 y para el quinto año proyectado de 83,018.60.

Tabla 32.

*Flujo de caja proyectado*

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
<b>Ventas Totales</b>	<b>38,585.22</b>	<b>40,514.48</b>	<b>42,540.21</b>	<b>44,667.22</b>	<b>46,900.58</b>	<b>49,245.61</b>
	38,585.22	40,514.48	42,540.21	44,667.22	46,900.58	49,245.61
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
<b>Inventario Inicial</b>	<b>14,086.07</b>	<b>9,640.00</b>	<b>16,505.37</b>	<b>17,076.89</b>	<b>18,111.99</b>	<b>19,322.09</b>
	18,400.00	16,000.00	16,800.00	17,640.00	18,522.00	19,448.10
<b>(-) Inventario Final</b>	<b>16,000.00</b>	<b>16,800.00</b>	<b>17,640.00</b>	<b>18,522.00</b>	<b>19,448.10</b>	<b>20,420.51</b>
	16,000.00	16,800.00	17,640.00	18,522.00	19,448.10	20,420.51
<b>Mano de obra (instructivos, manuales) Capacitación</b>	<b>0.00</b>	<b>2,900.00</b>	<b>3,045.00</b>	<b>3,197.25</b>	<b>3,357.11</b>	<b>3,524.97</b>
	0.00	2,900.00	3,045.00	3,197.25	3,357.11	3,524.97
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>0.00</b>	<b>8786.07</b>	<b>9,225.37</b>	<b>9,686.64</b>	<b>10,170.97</b>	<b>10,679.52</b>
	0.00	8786.07	9,225.37	9,686.64	10,170.97	10,679.52
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>5,300.00</b>	<b>15,526.07</b>	<b>16,505.37</b>	<b>17,511.89</b>	<b>18,401.99</b>	<b>19,322.09</b>
	5,300.00	15,526.07	16,505.37	17,511.89	18,401.99	19,322.09
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Aporte de Capital</b>	<b>16,758.75</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	16,758.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>7,022.68</b>	<b>3,698.24</b>	<b>4,248.81</b>	<b>4,808.98</b>	<b>5,343.97</b>	<b>5,805.30</b>
<b>Impuestos (33.70%)</b>	<b>4540.18</b>	<b>3698.24</b>	<b>4248.81</b>	<b>4808.98</b>	<b>5343.97</b>	<b>5805.30</b>
	4540.18	3698.24	4248.81	4808.98	5343.97	5805.30
<b>Equipos de computación</b>	<b>315.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	315.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Equipos de oficina</b>	<b>157.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	157.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Instalaciones y Adecuaciones</b>	<b>630.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	630.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Muebles de Oficina</b>	<b>630.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	630.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Patentes y Software</b>	<b>750.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,248.81</b>	<b>4808.98</b>	<b>5,343.97</b>	<b>5,805.30</b>
	0.00	0.00	4,248.81	4808.98	5,343.97	5,805.30
<b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>	<b>0.00</b>	<b>15,526.07</b>	<b>12,256.56</b>	<b>17,511.89</b>	<b>18,401.99</b>	<b>19,322.09</b>
	0.00	15,526.07	12,256.56	17,511.89	18,401.99	19,322.09
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>0.00</b>	<b>15,526.07</b>	<b>27,782.63</b>	<b>45,294.53</b>	<b>63,696.51</b>	<b>83,018.60</b>
	0.00	15,526.07	27,782.63	45,294.53	63,696.51	83,018.60

#### 4.9. Razones Financieras

- Según Rentabilidad

**Tabla 33.**

##### *Razones Financieras Según Rentabilidad*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>ROA Utilidad Neta / Total Activos</i>	0.29	0.20	0.20	0.19	0.56	0.57
<i>Margen Bruto de Utilidad / Total Ventas</i>	0.44	0.53	0.54	0.56	0.10	0.10
<i>ROE Utilidad Neta / Patrimonio</i>	0.35	0.24	0.23	0.22	0.21	0.19

- Según Liquidez

**Tabla 34.**

##### *Razones Financieras según Liquidez.*

		<b>AÑO</b>					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Razón</i>							
<i>Circulante</i>							
<i>Activo Circ</i>		5.27	5.76	6.52	7.30	8.11	8.93
<i>/Pasivo Circ.</i>							
<i>Prueba Acida</i>		1.98	2.63	3.53	4.46	5.40	6.35

<i>Relación</i>	0.62	0.69	0.80	0.91	1.03	1.15
<i>Capital</i>						
<i>Trabajo</i>						

#### 4.10. Cálculo TIR y VAN con análisis de sensibilidad

**Tabla 35.**

##### *Cálculo TIR y VAN*

Nombre del proyecto a Evaluar	Proyecto A	Proyecto B
COK - Tasa de descuento	11%	8%

<i>Periodo</i>	Proyecto A	Proyecto B
	<i>Flujo de Fondos</i>	<i>Flujo de Fondos</i>
0	-\$25,691	-\$35,000
1	\$12,257	\$28,000
2	\$17,512	\$29,999
3	\$18,402	\$30,000
4	\$19,322	\$32,800

Proyecto A		Proyecto B	
TIR	48.75%	TIR	74.71%
	\$		
VAN	25,302.97	VAN	\$ 64,569.18

##### ***Decisión de proyecto versus no hacerlo***

No me conviene hacer el Proyecto A dado que da un retorno menor al del mercado 11%  
 Me conviene hacer el Proyecto B dado que me da un retorno mayor al mercado 8%

##### ***Decisión entre proyectos***

El Proyecto B es el que me conviene hacer dado que su VAN es mayor al Proyecto A

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado varios aspectos que son fundamentales en las ventas de la Distribuidora “DESA” en los años 2016 y 2017 y después de haber realizado el respectivo cuadro de comparación se determinó que las ventas de este local comercial se dividen en tres segmentos específicos los cuales son: Retail (ventas al por menor), microempresarios y clientes que compran el producto terminado. De estos 3 segmentos el que posee mayor número de ingresos para la empresa son los micro empresarios, quienes conforman diferentes grupos de personas que se dedican al comercio informal de varios tipos de productos terminados, es decir estos clientes realizan compras en menor y mediana escala, proceden a elaborar los diferentes productos entre los que tenemos principalmente: productos de limpieza, cosméticos y cuidado capilar, estos a su vez realizan la venta de dichos productos de forma personal y a domicilio a clientes específicos que cada uno de ellos maneja, los mismos que tienen conocimiento de la buena calidad de los productos por lo que se convierten en consumidores y clientes fijos, tomando en consideración un punto fundamental como es la calidad y el precio en el que se ofertan dichos productos, los cuales son menores a los ofertados en las cadenas de venta de consumo masivo y al por menos a nivel nacional.

A través del trabajo de titulación presentado, el objetivo principal de la Distribuidora “DESA” en primera instancia es que realice la implementación de un programa de capacitación al público en general, de esta forma se incentiva a la sociedad que se encuentra desempleada o tiene tiempo disponible en sus hogares, para que se puedan formar como pequeños empresarios que aporten a la economía de su familia, quienes con una correcta capacitación obtendrán estarán en la capacidad de poder elaborar varios productos que son de consumo masivo en todas las familias de nuestra sociedad, desde los niveles de economía bajos y en mayor número en los niveles altos, ya que son productos indispensables para el uso de cada hogar. Este tipo de capacitaciones deberán ser programadas para un lapso mínimo de cuatro años, en horarios accesibles y a elegir, con la finalidad de poder dar la apertura para que todas

las personas puedan acceder a este tipo de capacitaciones, tomando en cuenta el horario de trabajo común y dando mayor apertura en horarios nocturnos. Una vez finalizadas las capacitaciones el público deberá estar en la capacidad de poder realizar al menos ocho productos terminados, los cuales como se mencionó anteriormente serán los productos que más se utilizan en los hogares de las familias Riobambeñas, de esta forma se puede abrir un campo de micro comercio o de auto sostenibilidad en los hogares ya que cada uno de los participantes podrá realizar estos productos para consumo propio y/o comercio. Todas estas iniciativas servirán para incrementar las ventas de la Distribuidora DESA, ya que el número de clientes se incrementará y de igual forma el producto será conocido y probado por mayor cantidad de personas. Finalmente después de un proceso de capacitación eficiente, se abrirán nuevas expectativas para la Gerente Propietaria de la empresa ya que deberá tomar decisiones importantes entre expandir su negocio, ya que por un lado la capacitación abrirá más campos de comercio y al mismo tiempo el producto llegará a más lugares de la ciudad, provincia y porque no del país, lo cual generara mayor demanda y podría ampliarse con mayor número de sucursales y al mismo tiempo y después de realizar los trámites administrativos, legales y demás, lanzar su producto al mercado en general, cumpliendo con todas las normas y reglamento establecidos para el consumidor.

## RECOMENDACIONES

- En lo concluido con el proyecto de propuesta de modelo de negocios se llegan a varias recomendaciones:
  - A pesar de la experiencia en el mercado al ser un negocio que lleva sus actividades de forma empírica, en el proyecto de inversión la propuesta plantea la reestructura de los procesos haciendo una pequeña inversión de un sistema que lleve el inventario y cuentas con sus clientes
  - Recomendamos realizar una inversión de máquinas para la elaboración de los productos de manera más rápida y en cantidades grandes.
  - Recomendamos una readecuación de su local con nuevo diseño puesto debe ser más atractivo para los clientes, luego de realizar las capacitaciones se incrementarán los clientes y por ende deberá realizar más compras para su inventario.
  - El poco conocimiento de cursos para la elaboración de productos de limpieza y cosméticos en el Ecuador podría ayudarle a realizar capacitaciones en otras ciudades o provincias y con ello realizar ventas por medio de una Página Web que le permita que en cualquier lugar del país puedan hacerle pedidos.

## REFERENCIAS

- Arias. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (23 de diciembre de 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-66. doi: <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Bernal, Cesar A. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Pearson. Obtenido de [https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit?usp=embed\\_facebook](https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit?usp=embed_facebook)
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Univesia Business Review*, 4, 8-17.
- Cristoph Zott & Raphael Amit. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Univesia Business Review*, 108-121.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Se bastopol, California: Versión Kindle .
- DALMAU P., J. I. (1997). *Análisis Estratégico De Sectores Industriales*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Guzmán, Rubí M. (25 de abril de 2012). Plan de Negocios para una empresa de productos naturales para el cuidado personal.
- Harmer. (2002).
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de Marketing*.
- Infonorma. (2010). *Guía de Productos químicos* (Vol. 5). Catalunya: Generalitat de Catalunya. Obtenido de <http://infonorma.gencat.cat>
- Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers. (2007). *New business models for the knowledge economy*. Abingdon, Oxon: GBR: Ashgate Publishing.

- Jaramillo. (2002). Estrategias Competitivas: Conceptos. En L. Quero, *Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo*.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control* (Octava ed.). Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29,ESAN.
- Lopes, I., & Martins, M. (2007). The New Business Models in the Knowledge Economy: The Strategic Way to Value Creation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2), 159-168. Obtenido de <http://www.ejkm.com/main.html>
- Magretta, J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review*, 86-92.
- McGrath, R. G. (2011). When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*, 96-98.
- Morris, M., & Allen, M. S. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal Business Research*, 6, 726-735.
- Mullins, J., & Komisar, R. (2012). *Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Profit Editorial.
- Muther. (1977). *Distribución en planta*.
- Neira, V. (2014). Plan de negocio para la creación de una microempresa productora y comercializadora de Jabón artesanal, de Aceite de cocina reciclado, en la ciudad de Puerto Montt. Puerto Montt, Chile.
- Osterwalder A., & Pigneur Y. (2011). *Generacion de modelo de negocios*.
- Palacios, M. & Duque, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Dialnet*, 12.
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*.
- Pedraza, O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. . Grupo Editorial Patria.
- Porter. (2000). Estrategias Competitivas: Concepto. En L. Quero, *Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo*.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porteren%20indarren%20kapitulua.pdf>

- Porter's. (1980). Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance . *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/256040>
- Quero. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo. *Negotium*, 14. RAE. (Julio de 2017). *Real Academia Española*.
- Rojas Crotte, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *redalyc*, 277-297.
- Sanhueza, M. G. M., & Marín, M. G. (Congreso Chileno de Educación en Ingeniería de 2015). USO DE LOS MODELOS DESIGN THINKING Y CANVAS EN CURSOS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO – SOCHEDI UFRO 2016 |. *Congreso Chileno de Educación en Ingeniería*, 10.
- Sosna, M., & Velamuri, R. N.-R. (2009). Como conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhause. *Universi Business Review*, 14.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irvin.
- Torres & Salazar. (2006). *La muestra*.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *redalyc*, 16(1), 80-84.
- Waltz, K. N. (2000). *Structural realism after the Cold War*. (Vol. 25). International security.
- Weinberger, Karen. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

## APENDICE

### APENDICE 1. ENCUESTA REALIZADA A LOS MICROEMPRESARIOS DE LA DISTRIBUIDORA DESA

Tabla 36.

*Apéndice 1. Encuesta realizada a los microempresarios de la distribuidora DESA*

		ENCUESTA MICROEMPRESARIOS DISTRIBUIDORA DESA				UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
<b>1. Género</b>						
Masculino					<input type="checkbox"/>	
Femenino					<input type="checkbox"/>	
<b>2. ¿Qué Fórmulas compra frecuentemente en la distribuidora DESA?</b>						
Shampoo					<input type="checkbox"/>	
Acondicionador					<input type="checkbox"/>	
Jabón Líquido					<input type="checkbox"/>	
Ambiental					<input type="checkbox"/>	
Desinfectante					<input type="checkbox"/>	
Cloro					<input type="checkbox"/>	
Alcohol					<input type="checkbox"/>	
Envases					<input type="checkbox"/>	
Producto Terminado					<input type="checkbox"/>	
<b>3. ¿Con qué fin las adquiere?</b>						
Para Uso personal					<input type="checkbox"/>	
Para uso comercial					<input type="checkbox"/>	
<b>4: ¿Si es para uso comercial, desde cuándo realiza este negocio?</b>						
1 a 3 años					<input type="checkbox"/>	
4 a 6 años					<input type="checkbox"/>	
De 6 años en adelante					<input type="checkbox"/>	
<b>5. ¿Cómo cree Ud. que DESA podría ayudarle al crecimiento de su negocio?</b>						
Capacitaciones					<input type="checkbox"/>	
Ofrecer una nueva línea					<input type="checkbox"/>	

Variedad de Productos Químicos	<input type="checkbox"/>
Ventas multinivel (a través de vendedores independiente bajo supervisión)	<input type="checkbox"/>
<b>6. ¿Le gustaría que DESA ofrezca capacitaciones en:</b>	
Ventas	<input type="checkbox"/>
Envasado	<input type="checkbox"/>
Producto Terminado	<input type="checkbox"/>
Etiqueta	<input type="checkbox"/>
<b>7. Le gustaría también hacer sus compras en línea</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>8. ¿Cuál es el medio que le gustaría hacer sus compras?</b>	
Página Web	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>
Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>
<b>9. ¿Le gustaría que la distribuidora DESA amplíe su línea de negocio para la elaboración de productos de medicina alternativa?</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>10. Cree Ud. que en la distribuidora DESA existe un apoyo real para los emprendimientos y micro empresarios?</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>11. ¿Ha recibido algún curso o capacitación para la elaboración de productos de limpieza o cosméticos?</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>12. Ha recibido algún tipo de capacitación en la distribuidora DESA?</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>13. Si su respuesta es negativa, está de acuerdo en recibirla</b>	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>14. ¿Qué le gustaría recibir en la capacitación?</b>	
Elaboración de Productos Cosméticos	<input type="checkbox"/>
Elaboración de Productos de Limpieza	<input type="checkbox"/>
Elaboración de Productos para el cuidado capilar	<input type="checkbox"/>

15. ¿Le gustaría aprender a realizar perfumes alternativos con esencias similares a los originales?

Sí

No


**APENDICE 2. FOTOS TOMADAS AL MOMENTO DE REALIZAR LAS ENCUESTAS A LOS MICROEMPRESARIOS DE LA DISTRIBUIDORA DESA**





**APENDICE 3. FOTOS DEL LOCAL ACTUAL**





### APENDICE 3. FOTOS DEL INVENTARIO







**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Bustamante Trujillo Estefanía Isabel**, con C.C: #**1105039240** autora del trabajo de titulación **Propuesta de un modelo de negocio para la distribuidora DESA en la ciudad de Riobamba** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **15 de septiembre de 2017**

f. \_\_\_\_\_

**Bustamante Trujillo, Estefanía Isabel**

**C.C: 1105039240**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Zavala Calero Evelyn Priscilla**, con C.C: **#0940285380** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de un modelo de negocio para la distribuidora DESA en la ciudad de Riobamba** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **15 de septiembre de 2017**

f. \_\_\_\_\_

**Zavala Calero, Evelyn Priscilla**

**C.C: 0940285380**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	“Propuesta de un modelo de negocio para la distribuidora DESA en la ciudad de Riobamba.”		
<b>AUTOR(ES):</b>	BUSTAMANTE TRUJILLO ESTEFANIA ISABEL ZAVALA CALERO EVELYN PRISCILLA		
<b>REVISOR / TUTOR:</b>	Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs. / Ing. Vascones Martínez José María, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	146 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Plan de Negocios, PYMES		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Capacitación, Modelo de Negocio, Restructuración Organizacional, Micro Emprendimiento, Lean Canvas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (159 palabras):	<p>El presente trabajo de titulación abarca proponer un modelo de negocio aplicado a la Distribuidora DESA, ubicada en la ciudad de Riobamba. El método de recopilación de información para la investigación es el enfoque cuantitativo, de esta manera conocer la situación de los clientes en la elaboración de fórmulas y demás. Se plantea realizar un programa de capacitación semestral para impulsar y fortalecer a los micros empresarios y de esta manera obtener un crecimiento en el mercado local con la elaboración de productos para el cuidado capilar, corporal y productos de limpieza. A través de las capacitaciones se desea obtener un crecimiento en venta de fórmulas y aumentar la cartera de clientes. Se establece lineamientos organizacionales para la empresa, estructura organizacional y se brinda mejoras para el negocio en cuanto a la solución de problemas. Finalmente se presenta una estructura económica y financiera para la correcta implementación del modelo. Se presenta una proyección financiera para los siguientes 5 años.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-996643443 989489261	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:stefybustamante@hotmail.com">stefybustamante@hotmail.com</a> <a href="mailto:prisca.zavala@hotmail.com">prisca.zavala@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Camacho Villagómez, Freddy Ronalde		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2439705 / 0987209949		
	<b>Email:</b> <a href="mailto:freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec">freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:freddy.camacho.villagomez@gmail.com">freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			