



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL**

**DESARROLLO DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO VERTICAL AGUAS ABAJO**

Por:

Sara Carolina Teppa Varela

INFORME DE PASANTÍA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero de Producción

Sartenejas, Septiembre de 2021



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL

DESARROLLO DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO VERTICAL AGUAS ABAJO

Por:

Sara Carolina Teppa Varela

Realizado con la asesoría de:

Tutor Académico: Prof. Gerardo Febres

Tutor Industrial: Ing. Pedro Celis

INFORME DE PASANTÍA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar
como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero de Producción

Sartenejas, Septiembre de 2021

ACTA EVALUACIÓN



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL

DESARROLLO DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO VERTICAL AGUAS ABAJO

INFORME DE PASANTÍA

Realizado por: Sara Teppa

Con la asesoría de: Prof. Gerardo Febres e Ing. Pedro Celis

RESUMEN

En el año 2020 AACC Import C.A. decidió comenzar un proyecto de expansión a través de una estrategia de crecimiento vertical aguas abajo. La idea consiste en utilizar la materia prima importada por la empresa para fabricar productos de limpieza y luego distribuirlos. Es así como se inicia una alianza comercial con Sultacitris C.A., quien se encarga de la manufactura de los productos, y nace Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca), que es la nueva empresa destinada a su comercialización. Actualmente Fravenca se encuentra en etapa de creación, por lo que trabaja en el diseño y puesta en marcha del modelo de negocios. En este sentido, el proyecto de pasantía se centra en el desarrollo de dos canales de comercialización: el de Venta Directa, donde se trabaja junto a personas denominadas Representantes, quienes venden los productos en su propio hogar o trabajo, y el de Usuario Final, donde se diseña un camión al estilo *Food Truck* (camión de comida), pero para productos de limpieza. Durante el proyecto se aplicaron encuestas y entrevistas, se elaboró el diagnóstico de la situación actual, se diseñaron las propuestas de procesos y productos, y se realizaron los documentos necesarios para mejorar la relación con los Representantes. Como resultado de la pasantía se propone el diseño preliminar de ambos canales, la segmentación de mercado correspondiente y las pautas de relacionamiento con los clientes. Asimismo, se entregó una herramienta en Excel que permite observar la viabilidad del Canal de Venta Directa y facilita la toma de decisiones.

Palabras clave: Modelo de negocios, canales de comercialización, nuevos productos y servicios, segmentación de mercado, herramienta para determinación de viabilidad, relacionamiento con los clientes.

DEDICATORIA

A ellas...

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien todo lo sostiene.

A la Santísima Virgen y a todos los que desde allá arriba interceden por mí en cada paso.

A mi familia, mis amigos y todos los que me apoyaron durante esta etapa, ayudándome a soportar momentos difíciles y compartiendo juntos logros y alegrías.

A Gabriel, a quien elijo por siempre.

A la Universidad Simón Bolívar, sus profesores, personal administrativo y obrero, porque cada uno fue un grano de arena sin el cual estar aquí hubiera sido imposible. Sé que no es fácil, así que gracias infinitas por su vocación y esfuerzo.

Al Profesor Pedro Celis, quien no solo fue un apoyo invaluable durante la pasantía sino también una inspiración por su paciencia y trabajo constante.

Al Profesor Gerardo Febres, quien siempre contestaba alegremente, dispuesto a apoyar y responder rápidamente cualquier duda o inquietud.

Al equipo de Fravenca, personas talentosas e increíbles con las cuales tuve la suerte de trabajar.

A todas las personas que colaboraron respondiendo la encuesta y participando en las entrevistas. Gracias por las palabras y experiencias que se permitieron compartir conmigo.

A todos los que contribuyeron con sus ideas e hicieron posible la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO ORGANIZACIONAL	3
1.1 Presentación de la empresa	3
1.2 Historia de la empresa	3
1.3 Expansión de la empresa	4
1.3.1 Visión a corto y largo plazo de Fravenca	5
1.3.2 Proyecto de marca: <i>Klean it</i>	6
1.3.3 Canales de comercialización	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
2.1 <i>Lean</i> (esbelto)	8
2.2 <i>Agile</i> (ágil)	8
2.2.1 Historia	9
2.2.2 Metodologías y marcos de trabajo	10
2.2.3 <i>Scrum</i> (melé)	11
2.2.4 Tablero Kanban	12
2.2.5 Historia de Usuario	13
2.3 Modelo de Negocios	13
2.3.1 Modelo de negocios Canvas	14
2.3.2 Modelo de negocios cuantitativo	15
2.4 Herramientas para análisis del entorno	15
2.4.1 Análisis DAFO	15
2.4.2 Análisis PESTEL	16
2.5 Diagrama Ishikawa	16
2.6 <i>Marketing</i> (Mercadotecnia)	17

2.6.1 Segmentación de mercado	17
2.6.2 Mapa del recorrido del cliente	18
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	19
3.1 Planificación de las actividades	20
3.2 Análisis del entorno	21
3.2.1 Análisis PESTEL	21
3.2.2 Análisis DOFA	23
3.2.3 Modelo de Negocios Canvas	24
3.3 Segmentación de mercado	25
3.3.1 <i>Sprint</i> 1	25
3.3.2 <i>Sprint</i> 2	26
3.3.3 <i>Sprint</i> 3	26
3.4 Diseño de los canales de comercialización.....	28
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	31
4.1 Segmentación de mercado	31
4.1.1 <i>Sprint</i> 1	31
4.1.2 <i>Sprint</i> 2	32
4.1.2.1 Resultados de la encuesta	32
4.1.2.2 Segmentación de mercado y propuesta de valor	34
4.1.3 <i>Sprint</i> 3	34
4.1.3.1 Segmentación final del canal de Usuario Final	35
4.1.3.2 Segmentación final del canal de Venta Directa.....	41
4.2 Diseño de los canales de comercialización.....	44
4.2.1 Canal de Usuario Final	44
4.2.1.1 Ubicación.....	44
4.2.1.2 Camino de decisión del cliente.....	45
4.2.1.3 Mecanismo de llenado.....	46
4.2.1.4 Envases Reutilizables	47
4.2.1.5 Proceso Operativo	47
4.2.1.6 Inversión Aproximada	50
4.2.1.7 Posibles Modificaciones.....	50
4.2.2 Canal de Venta Directa.....	51
4.2.2.1 Camino de decisión del cliente.....	51

4.2.2.2 Proceso de Adquisición de Nuevos Representantes	52
4.2.2.3 Kit de Representantes	53
4.2.2.4 Primera propuesta de mejora para el Centro de Llenado en Casa	53
4.2.2.5 Segunda propuesta de mejora para el Centro de Llenado en Casa.....	55
4.2.2.6 Herramienta para modelo de negocios cuantitativo	57
4.3 Construcción del negocio	65
4.3.1 Estructura Organizativa de Fravenca.....	65
4.3.2 Herramientas y Tecnología.....	66
4.3.3 Recomendaciones	67
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	71
APÉNDICE A: ENCUESTA	75
APÉNDICE B: ENTREVISTAS.....	81
B1. Ejemplo de entrevista del segmento “La marca asegura la calidad”	81
B2. Ejemplo de entrevista del segmento “Balance Calidad – Precio”	81
B3. Ejemplo de entrevista del segmento “Ecológicos”	82
B4. Ejemplo de entrevista del segmento “Busco algo económico”	82
B5. Ejemplo de entrevista del segmento “Representante <i>Klean it</i> : Productos por recarga”	83
B6. Ejemplo de entrevista del segmento “Representante <i>Klean it</i> : Productos ya envasados”	83
APÉNDICE C: FICHA DEL LAVAPLATOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Historia de la empresa	4
Tabla 1.2: Catálogo de productos	6
Tabla 4.1: Kit de Representantes	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Logo de AACCC Import C.A.....	3
Figura 1.2: Integración de las actividades de las tres empresas	5
Figura 1.3: Esquema de la visión a corto y largo plazo de Fravenca	5
Figura 1.4: Canales de comercialización de Fravenca	7
Figura 2.1: Manifiesto Ágil	9
Figura 2.2: Marco de trabajo <i>Scrum</i>	11
Figura 2.3: Representación del Tablero utilizado en el proyecto	13
Figura 2.4: Historia de Usuario	13
Figura 2.5: Bloques del Modelo de Negocios Canvas.....	14
Figura 2.6: Matriz para el análisis DAFO	16
Figura 2.7: Matriz para el análisis PESTEL.....	16
Figura 2.8: Representación de un Diagrama de Ishikawa	17
Figura 3.1: Secciones del trabajo.....	19
Figura 3.2: Ejemplo de tarea escrita en forma de Historia de Usuario.....	20
Figura 3.3: Tablero Kanban de la aplicación <i>Workstreams</i> utilizado en la pasantía.....	20
Figura 3.4: Análisis PESTEL	22
Figura 3.5: Análisis DOFA de Fravenca	23
Figura 3.6: Modelo de negocios Canvas	24
Figura 3.7: Preguntas consideradas en las Entrevistas de Usuario Final	26
Figura 3.8: Preguntas consideradas en las Entrevistas a Representantes	27
Figura 3.9: Plantilla Canvas para Propuesta de Valor	27
Figura 3.10: Plantilla para camino de decisión del cliente	28
Figura 3.11: Posibles causas del estancamiento del Canal de Venta Directa.....	29
Figura 4.1: Resumen de los Resultados del proyecto.....	31
Figura 4.2: Resultados de la Encuesta	33
Figura 4.3: Características del segmento “La marca asegura la calidad”	35
Figura 4.4: Propuesta de valor segmento “La marca asegura la calidad”	36
Figura 4.5: Características del segmento “Balance Calidad- Precio”	37
Figura 4.6: Propuesta de valor segmento “Balance Calidad-Precio”	37
Figura 4.7: Características del segmento “Ecológicos”	38
Figura 4.8: Propuesta de valor segmento “Ecológicos”	39

Figura 4.9: Características del segmento “Busco algo económico”	40
Figura 4.10: Propuesta de valor segmento “Busco algo económico”	40
Figura 4.11: Características del segmento “Representante <i>Klean it</i> : productos por recarga”	41
Figura 4.12: Propuesta de valor segmento “Representante <i>Klean it</i> : productos por recarga”	42
Figura 4.13: Características del segmento “Representante <i>Klean it</i> : productos ya envasados”	43
Figura 4.14: Propuesta de valor 1 segmento “Representante <i>Klean it</i> : productos ya envasados”	43
Figura 4.15: Propuesta de valor 2 segmento “Representante <i>Klean it</i> : productos ya envasados”	44
Figura 4.16: Camino de decisión del cliente	45
Figura 4.17: Mecanismo de llenado	46
Figura 4.18: Distribución en el <i>Klean Truck</i>	46
Figura 4.19: Proceso de Atención del cliente en el <i>Klean Truck</i>	47
Figura 4.20: Subproceso de recarga	48
Figura 4.21: Cobranza y envío de la información	49
Figura 4.22: Inversión Aproximada del Proyecto	50
Figura 4.23: Camino de decisión del Representante <i>Klean it</i>	51
Figura 4.24: Proceso de adquisición de nuevos Representantes	53
Figura 4.25: Llenado por medio de llaves	54
Figura 4.26: Posibles soluciones al problema del goteo.....	55
Figura 4.27: Precio aproximado del kit de arranque de la primera propuesta.....	55
Figura 4.28: Flujo circular de recarga	56
Figura 4.29: Precio aproximado del kit de arranque de la segunda propuesta	57
Figura 4.30: Cuadro de Activos Fijos.....	58
Figura 4.31: Cuadro de Recursos Humanos	58
Figura 4.32: Cuadro de Otros Gastos	59
Figura 4.33: Cuadro de Tiempo de los Gastos	59
Figura 4.34: Cuadro de Incrementos Trimestrales	59
Figura 4.35: Cuadro de Proyecciones de Gastos	60
Figura 4.36: Costo de venta de los productos de limpieza	60
Figura 4.37: Cuadro de Kit de Arranque	61
Figura 4.38: Cuadro de División de Costos.....	62
Figura 4.39: Cuadro de Ventas Promedio Representantes	62
Figura 4.40: Cuadro de Cálculo Cuotas.....	63
Figura 4.41: Cuadro de Costo de Reposición.....	64

Figura 4.42: Cuadro de Proyección en Volumen	64
Figura 4.43: Pestaña Flujo de Caja.....	65
Figura 4.44: Organigrama de la empresa.....	65
Figura 4.45: Recomendaciones para la construcción del negocio.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS

BPA	Bisfenol A.
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades.
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida.
Fravenca	Inversiones Fraven 2020 C.A
OVSP	Observatorio Venezolano de Servicios Públicos.
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal.
VENANCHAM	Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mundo empresarial ha aprendido a desarrollarse en un entorno cada vez más complejo y cambiante. ¿Cómo adaptarse?, ¿Cómo cumplir con las expectativas cada vez más volátiles de los clientes?, ¿Cómo generar rentabilidad?, son algunas de las preguntas que continuamente debe responder una organización. La respuesta a estas interrogantes posee muchas aristas, sin embargo, hay un factor que tiene una importancia especial: el cliente.

Es así como la segmentación de mercado y la creación de productos y servicios que realmente respondan a los requerimientos de los clientes son actividades imprescindibles para una empresa. Si se sigue por esta línea de pensamiento se llegará a una conclusión inevitable: el modelo de negocios debe generar valor real para el cliente, a la par que resulta en beneficios para la compañía. Lógico, pero no siempre logrado.

De esta forma, un emprendimiento constituye una oportunidad valiosa para diseñar productos, servicios y procesos rentables y orientados hacia el cliente. Este es el caso de Inversiones Fravenca 2020 C.A. (Fravenca), empresa que surge como resultado del proyecto de expansión de AACC Import C.A.

Fravenca se encarga de la comercialización de los productos de limpieza y cuidado personal que son fabricados a partir de la materia prima que importa AACC Import C.A. Los productos responden a un contexto en el que los altos precios causan malestar en una población cada vez más afectada por la crisis que se vive en el país. En este sentido, Fravenca ofrece una solución de calidad a un precio menor que los productos de las grandes marcas que se venden en los comercios detallistas, al mismo tiempo que resuelve otro inconveniente: la inconsistencia en la calidad de los productos de limpieza artesanales. Por otro lado, la empresa desea adaptarse a la tendencia ecológica que se experimenta a nivel mundial, por lo que busca trabajar con un sistema por recarga. Este enfoque permite la disminución del consumo de plástico mediante la reutilización de los envases, al mismo tiempo que se genera un ahorro para el cliente.

Antecedentes:

Fravenca comenzó a operar en el año 2021. Sin embargo, durante el 2020 sus integrantes trabajaron en la creación del modelo de negocios y en el establecimiento de diferentes estrategias. Asimismo, a finales del año pasado se llevó a cabo un *Focus Group* (Grupo Focal), donde los asistentes pudieron probar los productos de limpieza y dar sus opiniones. Este evento representa el primer paso dado por Fravenca en el proceso de ahondar en las expectativas de los clientes.

Justificación

Un emprendimiento es un lienzo en blanco, por lo que resulta el punto ideal para realizar un proceso de adaptación entre productos y clientes, lo que implica conocer los distintos tipos de perfiles y los requerimientos de cada uno, para luego poder orientar el modelo de negocios hacia los segmentos que mejor se adapten a lo que la empresa es capaz de ofrecer.

Planteamiento del problema

Inversiones Fraven 2020 C.A. es una empresa que tiene sus inicios en el 2020. Actualmente se encuentra en su etapa inicial, por lo que todos los procesos y soluciones que se manejan están en periodo de creación y sujetos a cambio. Es así como el proyecto de pasantía pretende ofrecer una propuesta preliminar para el desarrollo de dos canales de comercialización, al mismo tiempo que se profundiza en el conocimiento del mercado y de los clientes.

Objetivo General

Desarrollar procesos de comercialización como estrategia de crecimiento vertical aguas abajo.

Objetivos Específicos

1. Comprender el funcionamiento de la empresa.
2. Planificar detalladamente los *Sprints* de trabajo.
3. Lograr un ajuste adecuado entre el producto y cliente mediante aproximaciones sucesivas en tres *Sprints* de trabajo tipo *Scrum*.
4. Migrar del segmento de unos pocos clientes hacia el segmento de clientes masivos.
5. Construir el área de comercialización de la empresa.

Limitaciones

El proyecto se limita al desarrollo de dos canales de comercialización: el canal de Venta Directa y el canal de Usuario Final. En este último se trabaja en el diseño preliminar de un camión al estilo *Food Truck* (camión de comida), que en el caso de la empresa se denomina *Klean Truck* (camión de Klean it). Asimismo, los estudios realizados tienen un carácter cualitativo y se restringen al este de Caracas (Municipios Baruta, Chacao, el Hatillo y Sucre). Esto significa que los resultados obtenidos no son representativos de la población, sin embargo, logran cumplir con el objetivo de la empresa: profundizar en el conocimiento de los clientes. Se selecciona este método por limitaciones de tiempo y recursos.

CAPÍTULO 1

MARCO ORGANIZACIONAL

1.1 Presentación de la empresa:

AACC Import C.A. es una empresa venezolana que se dedica “a la importación y comercialización de materias primas e insumos para la industria”, entre los cuales destacan materiales para la producción de cerámicas, productos de limpieza y productos de cuidado personal (AACC Import C.A., s.f.).

Asimismo, la empresa es distribuidor oficial de distintas organizaciones como Cerámicas Caribe C.A., Aerocloset C.A., Enrejados Metálicos Acero Grill C.A., Cerámicas Marbella C.A., Cerámicas San Marino C.A., Iskro Electric y Carbac. Adicionalmente se encuentra realizando los trámites necesarios para convertirse en distribuidor oficial de Lucta S.A. (Giraldo y Cabrera, comunicación personal, 2021).

En la Figura 1.1 puede observarse el logo de AACC Import C.A.



Figura 1.1: Logo de AACC Import C.A. (AACC Import, 2020).

1.2 Historia de la empresa:

AACC Import C.A. fue fundada en el año 2010. Desde entonces ha ido creciendo e incorporando nuevos productos para su comercialización. De esta forma, en la Tabla 1.1 se resume lo que ha sido la evolución histórica de la empresa.

Tabla 1.1: Historia de la empresa (Giraldo, comunicación personal, 2021).

Año	Acontecimientos
2010	Se funda AACC Import C.A. con el objetivo de comercializar y distribuir cerámicas e insumos para la industria. La meta consiste en generar relaciones a largo plazo con los clientes. Para ello se busca crear una red de proveedores nacionales que garantice el suministro continuo y combinarla con una atención de calidad hacia el cliente.
2013	La empresa se convierte en distribuidor autorizado de Cerámicas Caribe C.A y de Cerámicas Marbella 11 C.A.
2014	AACC Import C.A. empieza sus actividades como distribuidor autorizado de Aerocloset C.A y de Enrejados Metálicos Acero Grill C.A.
2015	La empresa se convierte es distribuidor oficial de Iskro Electric y Cerámicas San Marino C.A
2018	Se inicia la importación de materia prima para la fabricación de cerámicas. Asimismo, se establecen relaciones comerciales con la industria de los detergentes, puesto que ciertas materias primas son utilizadas por ambas industrias.
2019	Inicio de las actividades como distribuidor oficial de Carbac.
2020	Comienza el proyecto de expansión de la empresa a través de una estrategia de crecimiento vertical aguas abajo. De esta forma, se crea Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca) y se realiza una alianza con Sultacitris C.A. Además, se empiezan las negociaciones con Lucta S.A.

1.3 Expansión de la empresa:

En el año 2020 AACC Import C.A. decidió comenzar un proyecto de expansión a través de una estrategia de crecimiento vertical aguas abajo. La idea consiste en utilizar la materia prima importada por la empresa para fabricar productos de limpieza y luego distribuirlos. Es así como nace Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca), que es la nueva empresa destinada a su comercialización.

La manufactura de los productos se realiza mediante una alianza con la empresa Sultacitris C.A., la cual posee una minifábrica en Los Teques, Estado Miranda. De esta forma, las tres empresas trabajan en conjunto para integrar abastecimiento, manufactura, distribución y comercialización. En la Figura 1.2 se puede observar a grandes rasgos cómo funciona la división de responsabilidades entre las tres empresas.

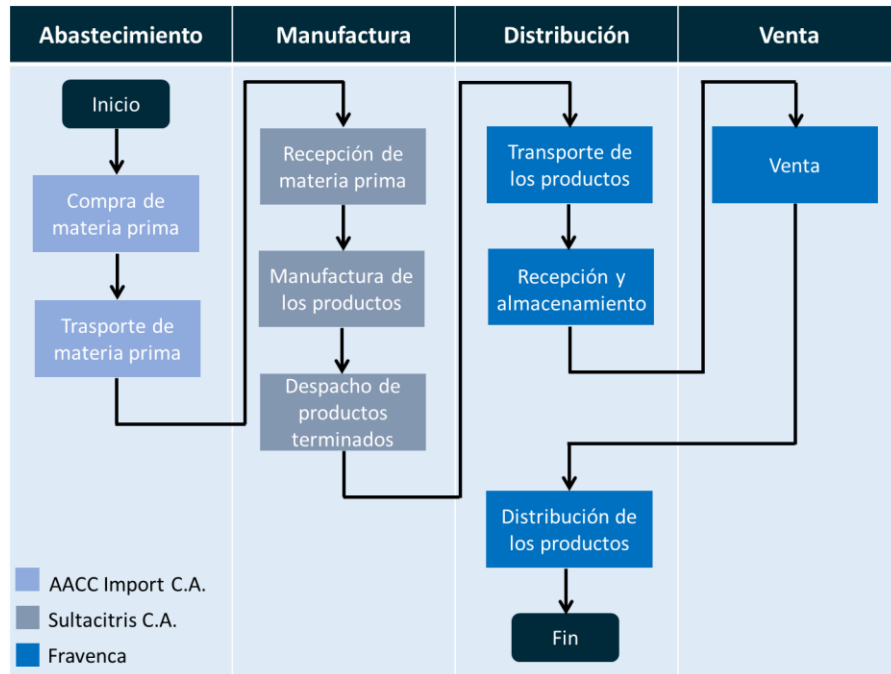


Figura 1.2: Integración de las actividades de las tres empresas.

Fravenca se encuentra en su etapa inicial, sin embargo, se está trabajando en el diseño y puesta en marcha del modelo de negocios. De esta forma, el proyecto de pasantías estuvo orientado al desarrollo de dos de los canales de comercialización de la empresa.

1.3.1 Visión a corto y largo plazo de Fravenca:

A pesar de que Fravenca está comenzando su negocio con los productos de limpieza, su visión a largo plazo consiste en construir una red que le permita comercializar una variedad de productos, incluyendo fragancias y productos de cuidado personal, siempre haciendo énfasis en la calidad, la economía y la facilidad de acceso a los productos.

En la Figura 1.3 se puede observar un esquema de la visión a corto y largo plazo de la empresa: primero utilizar los productos de limpieza para construir una gran red y luego aprovechar la red para incorporar nuevos rubros.

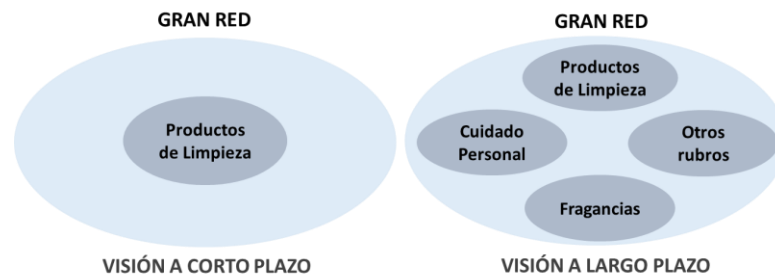


Figura 1.3: Esquema de la visión a corto y largo plazo de Fravenca.

1.3.2 Proyecto de marca: *Klean it*

Klean it es la marca de productos de limpieza y cuidado personal que resulta del proceso de colaboración entre AACCC Import C.A, Inversiones Fraven 2020 C.A. y Sultacitris C.A. El objetivo de *Klean it* es ajustarse a la realidad económica de Venezuela, donde los altos precios dificultan la adquisición de productos de limpieza buenos y confiables, para ello se utiliza tanto el modelo de recarga, el cual permite ahorrar costos y minimizar el impacto del plástico en el planeta, como el modelo tradicional de plástico de un solo uso, dependiendo de los requerimientos del cliente.

Asimismo, mediante *Klean it* se busca ofrecer una experiencia única para cada cliente, por lo que la meta es llegar a la personalización en términos de color y fragancia. Todo esto sin olvidar una variable muy importante: la consistencia y calidad de los productos.

En la Tabla 1.2 se puede observar el catálogo de los productos de limpieza y cuidado personal con el que se trabaja hasta el momento:

Tabla 1.2: Catálogo de productos.

Productos de Limpieza	
Lavaplatos	Lavaplatos
	Lavaplatos con Carbón Activado
Detergente	Detergente para ropa
	Suavizante para ropa
	Desmanchador de ropa
Desinfectantes	Cloro concentrado al 4%
	Desinfectante
	Limpia Pocetas
Limpiadores	Jabón Multiuso
	Desengrasante
	Limpia Vidrios
Cuidado Personal	
Cuidado Capilar	Champú sin sal
Cuidado de las manos	Jabón de manos
	Jabón de manos perlado
	Solución hidroalcohólica al 70%
	Gel antibacterial al 70%
Cuidado Corporal	Gel de ducha

1.3.3 Canales de comercialización:

En el modelo de negocios de Fravenca se consideran cuatro canales de comercialización, tal como se ilustra en la Figura 1.4.

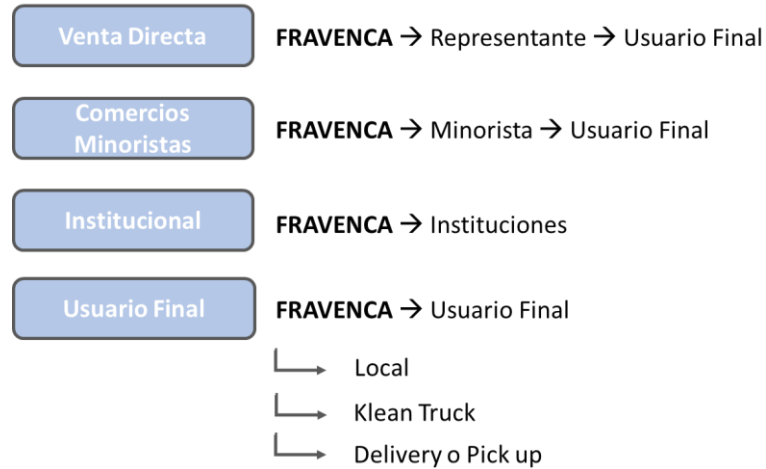


Figura 1.4: Canales de comercialización de Fravenca.

La pasantía se limita a los canales de Venta Directa y Usuario Final. En este último se trabajará específicamente en el desarrollo preliminar de los procesos necesarios para la operación de un camión al estilo *Food Truck* (camión de comida), que en el caso particular de la empresa se denomina *Klean Truck* (camión de Klean it).

El canal de Venta Directa busca llegar a los usuarios finales a través de personas denominadas Representantes, quienes venden los productos desde su propio hogar o trabajo. Actualmente el proceso ocurre de la siguiente manera: la empresa entrega un kit de arranque compuesto por bidones de 20L a los Representantes y luego estos se encargan de vender el producto y recargar los envases de sus clientes. El kit se entrega en consignación, de modo que los Representantes van pagando el producto a granel a medida que lo venden. Sin embargo, el costo de los bidones es asumido por la empresa.

Por otro lado, el canal de Comercios Minoristas agrupa a todos aquellos negocios y locales ya establecidos que deseen adquirir los productos para su venta al detal. Posteriormente se encuentra el canal Institucional, orientado a la venta de productos a empresas e instituciones (hoteles, restaurantes, oficinas, entre otros). Finalmente, se tiene el canal de Usuario Final. En este canal el producto puede llegar de tres formas al consumidor: mediante locales propios, a través del *Klean Truck* o utilizando los servicios de *Delivery* (entrega) o *Pick up* (recoger).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los diferentes conceptos teóricos que sirven de base para el desarrollo del proyecto.

2.1 *Lean* (esbelto):

Lean es una filosofía que se centra en “la entrega de valor continuo, la eliminación de desperdicios y la mejora continua” (Villa, 2020).

Antonoucci, A. cita en su artículo los cinco principios del pensamiento *Lean* descritos por los autores Womack y Jones en su libro “*Lean Thinking: Cómo utilizar el Pensamiento Lean para eliminar los desperdicios y crear valor en la empresa*”, los cuales se presentan a continuación (Antonoucci, 2020):

1. Identificar el beneficio para el cliente: Descubrir los aspectos que representan un verdadero valor para el cliente y centrarse en ellos.
2. Identificar la cadena de valor: Realizar el “mapeo de la cadena de valor” y determinar los diferentes aspectos que incluye, tanto los que generan valor como los que resultan un desperdicio.
3. Las etapas de creación de valor se enlazan en un flujo: El valor debe fluir de forma continua, sin interrupciones.
4. Los clientes extraen el producto o servicio: Se trata de aplicar el sistema *Pull* (jalar), lo que implica producir a medida que los clientes realizan los pedidos. Sin embargo, este principio conlleva un trabajo anterior, ya que la empresa debe tener la capacidad de producir bajo demanda sin generar retrasos o inconvenientes.
5. Perseguir la perfección: Mejorar continuamente, sin detenerse.

2.2 *Agile* (ágil):

La *Agile Alliance* (Alianza Ágil) define *Agile* como “la capacidad de crear y responder al cambio. Es una forma de lidiar y, en última instancia, tener éxito en un entorno incierto y

turbulento” (*Agile Alliance*, s.f.). De esta forma, se trata de no dejarse llevar por el contexto y sus problemas, sino generar mecanismos que permitan ajustarse y satisfacer en cada momento los requerimientos cambiantes de los clientes.

2.2.1 Historia:

Agile nace en la industria del software alrededor de los años 90, en una época donde la forma de trabajo generaba tiempos extremadamente largos entre la identificación de una necesidad y la entrega de una solución (Roche, s.f.).

Durante esa época diversos expertos en la materia se dieron cuenta del problema que enfrentaban, por lo que empezaron a buscar y aplicar diferentes formas de trabajo que les permitieran resolverlo. Fue así como comenzaron a utilizarse metodologías que subrayaban la importancia de la comunicación entre los desarrolladores y los interesados del proyecto, del trabajo en equipo y de la entrega continua de resultados (*Agile Alliance*, s.f.).

Finalmente, todas estas ideas desembocaron en la creación del Manifiesto Ágil en el 2001, cuando 17 profesionales se reunieron en Utah para conversar sobre diferentes procesos de desarrollo de software (Palacio, 2021).

En la Figura 2.1 puede observarse el Manifiesto Ágil.

Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
Software funcionando sobre documentación extensiva
Colaboración con el cliente sobre negociación contractual
Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

© 2001, los autores mencionados mediante esta nota se autoriza la copia y distribución de esta declaración a través de cualquier medio pero sólo de forma íntegra

Figura 2.1: Manifiesto Ágil (Elaboración propia a partir de Beck, K. *et al.*, 2001).

Este Manifiesto se complementa con los 12 Principios del Manifiesto Ágil (Beck, K *et al.*, s.f.), los cuales se presentan a continuación:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Con el paso de los años, *Agile* se ha ido extendiendo más allá del mundo de desarrollo de software, tal como comenta Palacio, C. en el texto de Pareja, D., donde se resalta que las metodologías Ágiles funcionan para “todo tipo de problemas que tengan incertidumbre y complejidad, necesiten de retroalimentación y, eventualmente, hacer cambios en el camino” (Pareja, 2020). Así, aunque *Agile* posee sus raíces en la industria de desarrollo de software, sus principios, valores, marcos de trabajo y sobre todo, los resultados que permite, están disponibles para cualquier industria que desee implementarlos.

2.2.2 Metodologías y marcos de trabajo:

Según Cockburn, A., citado por *Agile Alliance*, una metodología es “el conjunto de convenciones que un equipo se compromete a seguir”. De esta forma, en la práctica las metodologías podrán variar

entre un equipo y otro dependiendo de las decisiones que se tomen. (*Agile Alliance*, s.f.).

Por otro lado, cuando una metodología deja de ser aplicada por un solo equipo y se extiende para que pueda servir a otros, se denomina marco. Estos marcos no deben de ser seguidos de forma rígida, sino que al contrario, cada equipo es responsable de modificarlo para que pueda adaptarse a los requerimientos del entorno donde se desarrolla (*Agile Alliance*, s.f.).

2.2.3 Scrum (melé):

Scrum fue presentado de forma oficial por Jeff Sutherland y Ken Schwaber en 1995, sin embargo, sus raíces se encuentran en una publicación de 1986 hecha por Hirotaka Takeuchi y Ikujiro Nonaka en el *Harvard Business Review* (Revista de Negocios de Harvard), llamada *The New New Product Development Game* (El nuevo Juego de Desarrollo de Nuevos Productos) (Villa, 2020).

Se trata de “un marco de trabajo ágil” (Villa, 2020), en el cual existen Roles, Eventos y Artefactos (Villa, 2020 y Schwaber y Sutherland, 2020):

1. Roles: *Product Owner*, *Scrum Master* y *Team Development*.
2. Eventos: *Sprint*, *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospective*.
3. Artefactos: *Product Backlog*, *Sprint Backlog*, *Increment*.

El esquema de este marco de trabajo se presenta en la Figura 2.2.

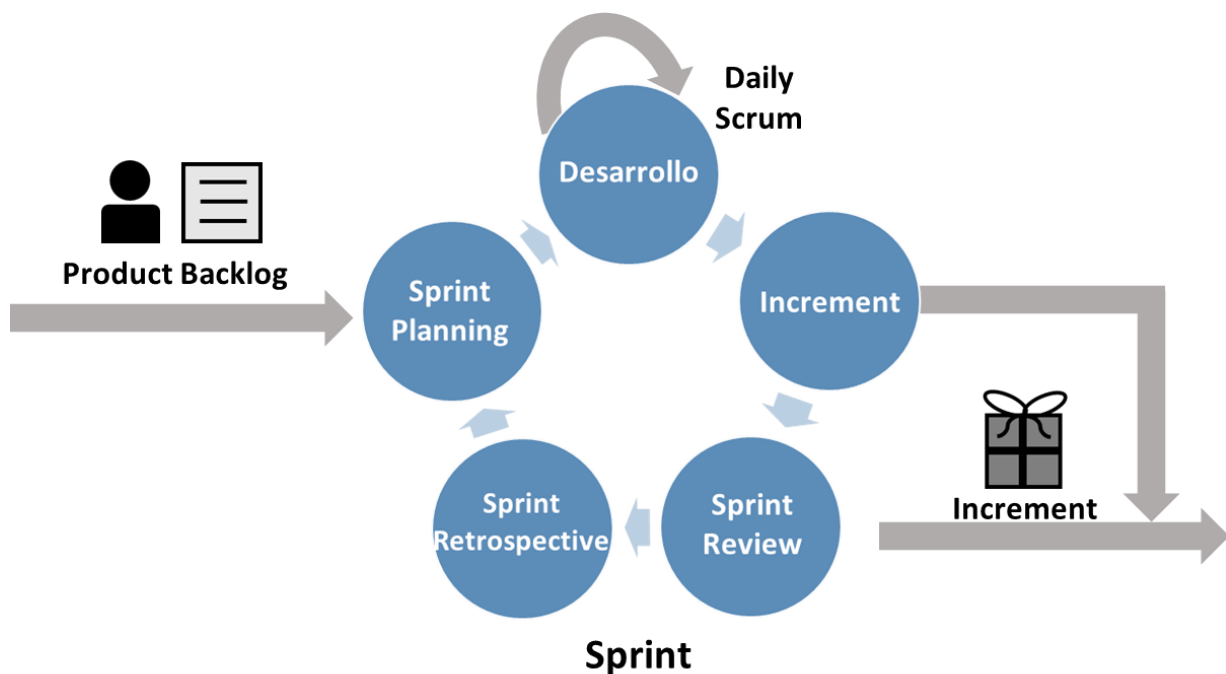


Figura 2.2: Marco de trabajo *Scrum*.

Scrum se desarrolla de la siguiente forma (Villa, 2020):

En primer lugar, los interesados del negocio comparten las expectativas del producto con el *Product Owner*, quien se encarga de ordenar y administrar el *Product Backlog*, que no es más que una lista priorizada de las distintas funcionalidades que requiere el producto que se va a desarrollar.

Posteriormente comienza un *Sprint*, que es un ciclo de duración máxima de un mes donde se trabaja para lograr un *Increment*, es decir, un avance tangible que puede entregarse a los interesados del proyecto. Este evento inicia con el *Sprint Planning*, una reunión donde se realiza la planificación del *Sprint*, se establece su objetivo y se seleccionan a partir del *Product Backlog* las características del producto que se van a trabajar durante la iteración. Esta selección se denomina *Sprint Backlog*.

Una vez terminada la reunión de planificación, el *Team Development* trabaja en las características anteriormente seleccionadas. Asimismo, durante el *Sprint* se realizan reuniones diarias llamadas *Daily Scrum*. En ellas el equipo de desarrollo comparte brevemente qué cosas ha hecho, cuáles están en proceso y cuáles harán durante el día siguiente.

Finalmente, se realizan dos reuniones, el *Sprint Review*, donde se presenta el *Increment* a los interesados y el *Sprint Retrospective*, donde se discuten los aspectos que se deben mejorar para el siguiente *Sprint*. De igual forma, resulta necesario acotar que el *Increment* puede ser liberado antes de realizar el *Sprint Review*, ya que el marco de trabajo busca la entrega frecuente de valor (Schwaber y Sutherland, 2020).

Por otro lado, *Scrum* cuenta con la figura del *Scrum Master*, quien es el encargado de garantizar que el proceso ocurra, así como de enseñar a los miembros de la organización todo lo que se refiere a *Agile*.

2.2.4 Tablero Kanban:

Un Tablero Kanban es una herramienta que permite “visualizar el trabajo, limitar el trabajo en curso y maximizar la eficiencia” (Rehkopf, s.f.). Se compone de columnas que representan las diversas etapas de un proceso, de filas que hacen referencia a determinadas actividades y de tarjetas o tareas que se mueven en el tablero según el estado en que se encuentren (Kanbanize, s.f.).

En la Figura 2.3 se observa una representación del tablero utilizado en la pasantía. En el caso del proyecto, cada tarjeta corresponde a una tarea escrita en forma de historia de usuario, como se verá en la siguiente sección.

Product Backlog	Sprint Backlog	En progreso	Completadas
Historia de Usuario 5	Historia de Usuario 3	Historia de Usuario 1	Historia de Usuario 2
Historia de Usuario 6	Historia de Usuario 4		
Historia de Usuario 7			

Figura 2.3: Representación del Tablero utilizado en el proyecto.

2.2.5 Historia de Usuario:

Una Historia de Usuario “es una breve declaración de intención que describe algo que el sistema necesita hacer para el usuario” (Salazar, 2020). Se puede redactar siguiendo diferentes formatos (Salazar, 2020), sin embargo, para el proyecto se utilizará el que se ilustra en la Figura 2.4:

Título de la Historia de Usuario

Como.....
Quiero.....
Para....

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:

Figura 2.4: Historia de Usuario (Elaboración propia a partir de Salazar, 2020 y Ruiz, 2020).

En esta descripción, el Como hace referencia al rol que ejecuta la persona, mientras que el Quiero y el Para se refieren a la acción que desea realizar el individuo y la razón que la justifica. Por otro lado, los Criterios de Aceptación constituyen diferentes elementos que determinan si la historia de usuario se ejecutó completamente o no (Ruiz, 2020).

2.3 Modelo de Negocios:

Según Osterwalder, A. quien es citado por Quijano, G., “un modelo de negocios es la manera en que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (Quijano, 2018).

Si una empresa no logra satisfacer las necesidades de sus clientes, probablemente termine por desaparecer. Es por ello que resulta crucial la existencia de un ajuste ideal entre los productos y servicios de la empresa y los requerimientos de los clientes. Sin embargo, una organización es

mucho más que los bienes (tangibles o intangibles) que ofrece, de esta forma, el valor generado no se limita solo a los productos, sino que toda la actividad de la empresa debe orientarse en esa dirección.

2.3.1 Modelo de negocios Canvas:

Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocios” (More, 2020). Se trata de una herramienta que permite la creación de modelos de negocios de forma sencilla y organizada. Para ello se cuenta con nueve bloques, tal como se aprecia en la Figura 2.5.

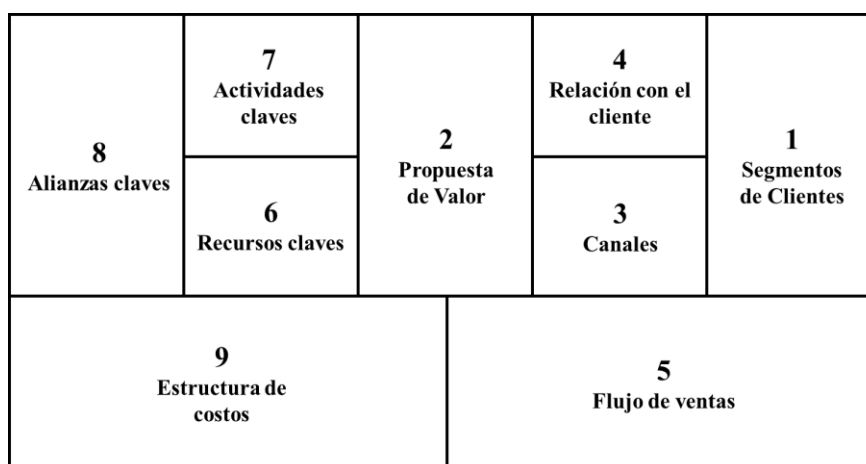


Figura 2.5: Bloques del Modelo de Negocios Canvas.

A continuación, se describen cada uno de los bloques que conforman el Modelo de Negocios Canvas:

1. Segmentos de Clientes: En general, los clientes poseen comportamientos, características y necesidades diferentes. Sin embargo, a pesar de las diferencias individuales, es posible encontrar parecidos en ciertos factores, lo que permite la construcción de grupos con requerimientos más o menos similares, denominados segmentos. Una empresa puede atender a varios segmentos, lo importante es diseñar la propuesta de valor adecuada para cada uno de ellos.
2. Propuesta de Valor: Es la razón por la cual el cliente elige a la empresa y no a la competencia (More, 2020). En este sentido, resulta esencial asegurar un ajuste ideal entre la propuesta de valor ofrecida y las necesidades de los clientes.
3. Canales: Este bloque describe la forma en que el producto o servicio llegará al cliente, como por ejemplo, a través de minoristas, mediante *delivery* (entrega), atención en locales propios, entre otros.

4. Relación con el cliente: Se refiere al trato que se tendrá con el cliente. Este puede ir desde una relación totalmente personalizada hasta el autoservicio o la automatización (More, 2020). El tipo de relación que se seleccione debe responder a los requerimientos particulares del segmento.
5. Flujo de ventas: Incluye todas las formas en que la organización genera ganancias a través de la aplicación del modelo de negocios.
6. Recursos claves: Abarca todos aquellos recursos que la empresa requiere para poder operar adecuadamente el modelo de negocios (More, 2020).
7. Actividades claves: Es el conjunto de actividades que resultan imprescindibles para poder entregar una propuesta de valor exitosa a los diferentes segmentos de clientes (More, 2020).
8. Alianzas claves: En este bloque se colocan todas aquellas alianzas que resultan esenciales para la organización.
9. Estructura de costos: Son todos los costos asociados a la operación del modelo de negocios.

2.3.2 Modelo de negocios cuantitativo:

Es un análisis cuantitativo del modelo de negocios. En él se proyectan los costos, gastos y ventas esperadas, para luego calcular diversos indicadores económicos con el fin de determinar la viabilidad del modelo y facilitar la toma de decisiones.

2.4 Herramientas para análisis del entorno:

Toda organización se encuentra estrechamente ligada con su entorno, razón por la cual su estudio resulta de suma importancia para establecer acciones y definir estrategias dentro de la empresa. Entre las herramientas utilizadas para realizar el análisis del entorno se encuentran la matriz DAFO y la matriz PESTEL, las cuales se explican a continuación:

2.4.1 Análisis DAFO:

El análisis DAFO es una herramienta que permite identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que afectan a una empresa. (Heizer y Render, 2007). Las debilidades y fortalezas son aquellos factores que influyen internamente en la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son elementos externos sobre los cuales la empresa no tiene control.

En la Figura 2.6 se observa la matriz utilizada para realizar el análisis DAFO.

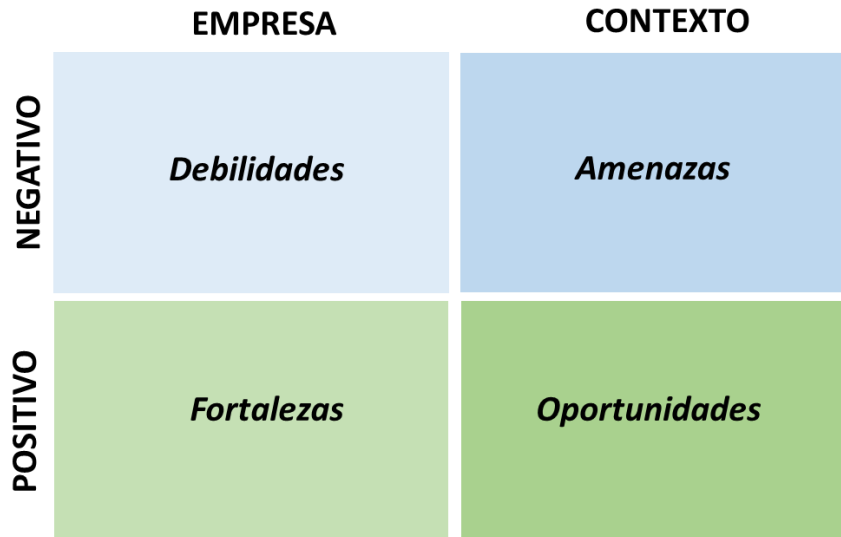


Figura 2.6: Matriz para el análisis DAFO.

2.4.2 Análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para determinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales presentes en el entorno donde se desenvuelve la empresa, y que pueden afectar las operaciones de la organización.

La matriz para el análisis PESTEL se presenta en la Figura 2.7.



Figura 2.7: Matriz para el análisis PESTEL.

2.5 Diagrama Ishikawa:

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de causa-efecto es una herramienta que permite identificar las diferentes causas de un problema o situación (Heizer y Render, 2007).

En la Figura 2.8 se observa una representación del Diagrama de Ishikawa.

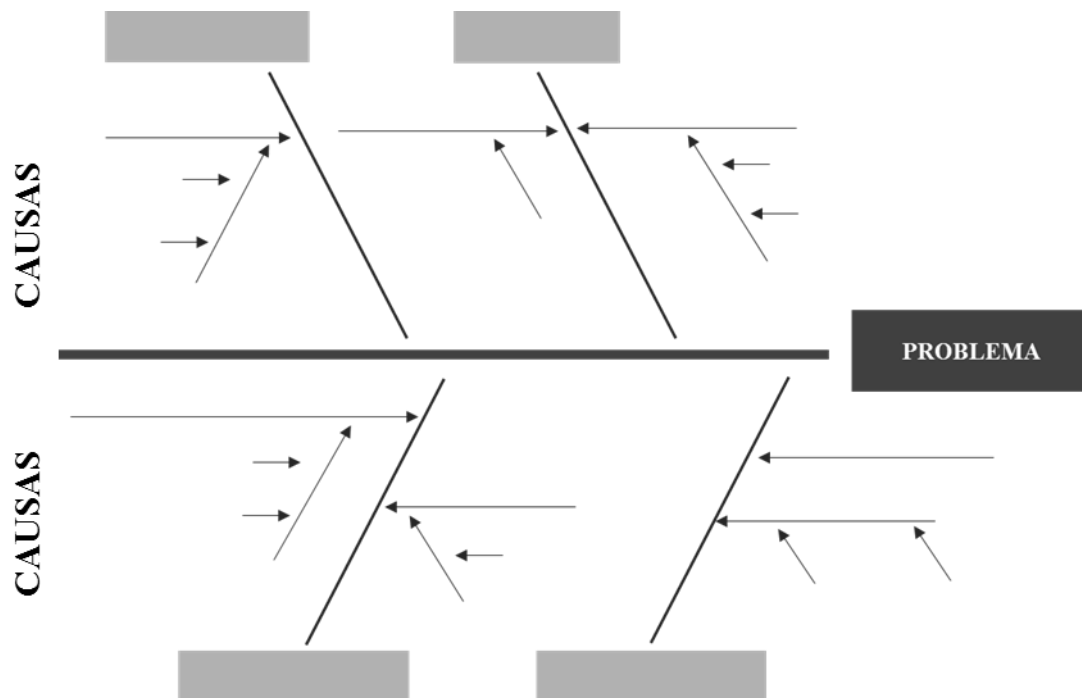


Figura 2.8: Representación de un Diagrama de Ishikawa.

2.6 Marketing (Mercadotecnia):

La *American Marketing Association* (Asociación Americana de Marketing), define el *Marketing* o Mercadotecnia como “la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general” (*American Marketing Association*, 2017).

2.6.1 Segmentación de mercado:

La segmentación de mercado busca determinar los diferentes públicos objetivos de una empresa. Esta clasificación puede realizarse tomando en cuenta diversos criterios, entre los que destacan (Ordoñez, 2017):

1. Criterio Demográfico: Se toman en cuenta factores como la edad, el nivel de vida, el sexo o el estado civil.
2. Criterio Geográfico: Se considera la ubicación del público objetivo.
3. Criterio Psicográfico: Se refiere a la forma de vida de los individuos, sus pasatiempos, gustos y actividades.
4. Criterio de Comportamiento: Describe cómo se conducen las personas en la compra, ante el precio y la marca, los beneficios que desean alcanzar, entre otros.

2.6.2 Mapa del recorrido del cliente:

El mapa del recorrido del cliente es un esquema donde se puede observar la experiencia completa que vive el cliente con una empresa. En él se detallan los diferentes momentos, problemas y deseos que vive el cliente a lo largo del proceso. La mejor forma de construirlo es a partir de la información real de los clientes (Hammond, 2021).

Asimismo, es importante aclarar que el mapa de recorrido del cliente se construye para un perfil determinado, por lo que si se agrupan muchas clases de clientes diferentes el resultado será ambiguo y no corresponderá con el camino seguido por el perfil que se considera (Hammond, 2021).

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de lograr un mayor orden en la presentación del proyecto, se divide el trabajo en cinco secciones diferentes, cada una con sus respectivas actividades, tal como se observa en la Figura 3.1.

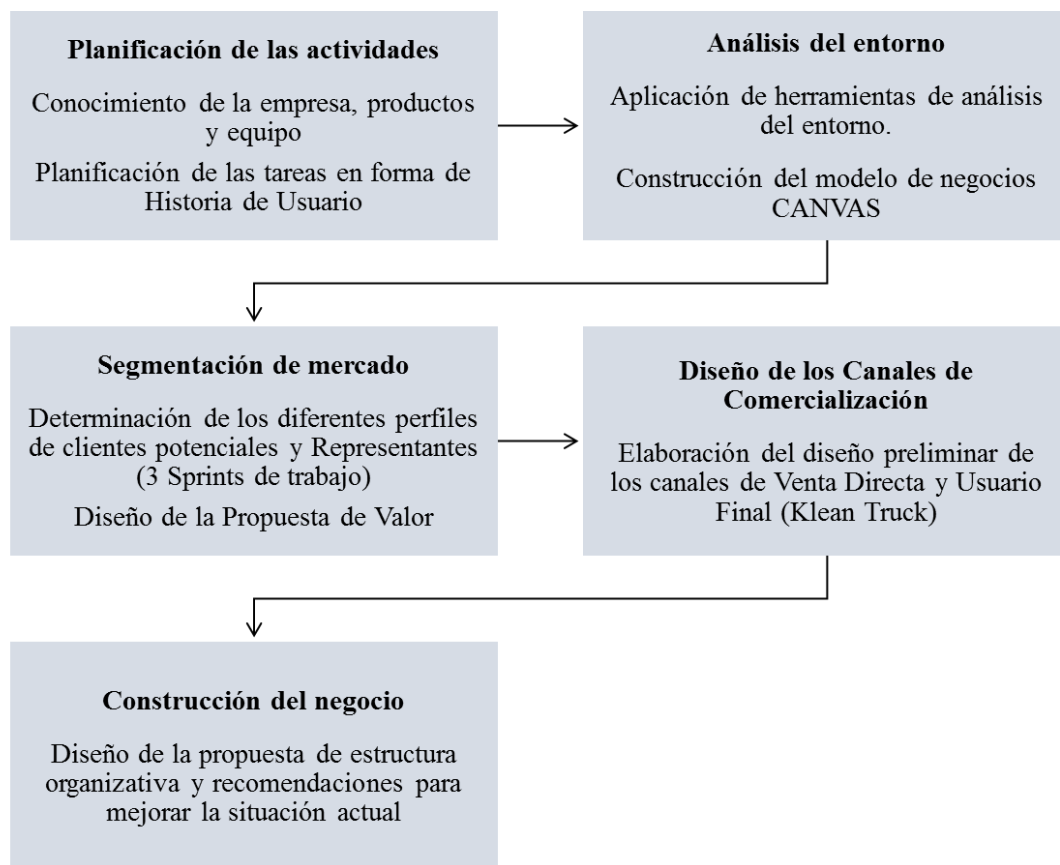


Figura 3.1: Secciones del trabajo.

Resulta necesario resaltar que la segmentación de mercado se realizó de forma iterativa. Realmente no se aplicó el marco de trabajo *Scrum* (melé), ya que no se contaba con un equipo, sino que el trabajo fue individual. Sin embargo, del *Scrum* se toma el aspecto iterativo e incremental, logrando unos resultados cada vez más detallados a medida que se avanzaba en los tres *Sprint* de trabajo.

3.1 Planificación de las actividades:

Antes de iniciar la planificación detallada del trabajo a realizar, se dedicó un tiempo al conocimiento de la organización, los productos y el equipo.

Posteriormente se realizó una primera versión del *Product Backlog* (pila del producto). Para ello se redactaron en forma de Historia de Usuario las diferentes tareas que debían ser realizadas, y luego se ordenaron en un Tablero Kanban para poder visualizar el estado del trabajo en curso.

En la Figura 3.2 se presenta una de las tareas que se ejecutó durante el proyecto de pasantía, escrita en forma de Historia de Usuario:

Determinar proceso de atención en el Klean Truck

Como persona que desea comprar productos de limpieza
Quiero ser atendido de forma rápida y ordenada
Para poder adquirir presencialmente los productos que necesito

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:

1. Debe contener flujograma del proceso
2. Debe visualizarse la posible distribución física asociada.

Figura 3.2: Ejemplo de tarea escrita en forma de Historia de Usuario.

Por otro lado, para el Tablero Kanban se empleó la aplicación *Workstreams*, la cual permite generar un Tablero digital como el que se observa en la Figura 3.3.

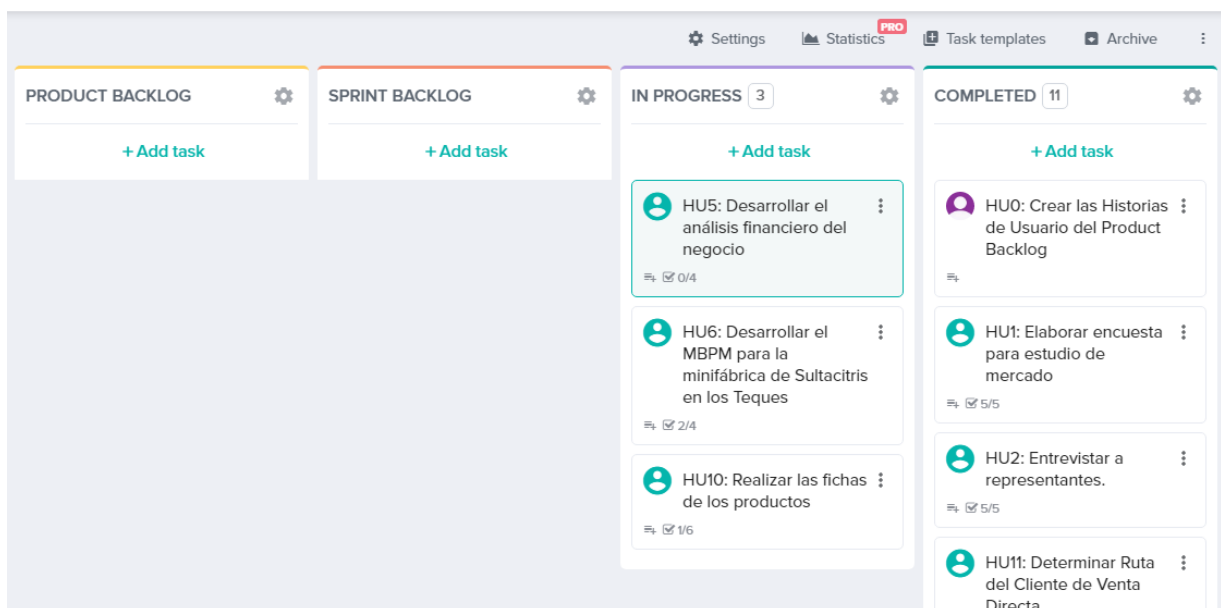


Figura 3.3: Tablero Kanban de la aplicación *Workstreams* utilizado en la pasantía.

Este tablero consta de cuatro columnas:

1. *Product Backlog*: Columna donde se colocan todas las tareas que se deben realizar.
2. *Sprint Backlog*: Columna que contiene la selección de las tareas que se ejecutarán durante el *Sprint* en curso.
3. *In progress* (En proceso): Espacio para las tareas que se encuentran en desarrollo.
4. *Completed* (Completadas): Tareas culminadas.

De esta forma, cada tarea se moviliza de una columna a otra dependiendo del estado en el que se encuentre.

3.2 Análisis del entorno:

Esta sección tiene como fin la comprensión de los diferentes elementos, tanto internos como externos que influyen en la nueva empresa. Fue elaborada en paralelo con la siguiente sección.

3.2.1 Análisis PESTEL:

Venezuela atraviesa una profunda crisis social, económica y política. Estos factores afectan en mayor o menor medida a cualquier organización que desarrolle sus actividades en el país, por lo que resulta necesario conocer el panorama completo para luego generar mecanismos que permitan una adaptación rápida frente a los constantes cambios que se viven. Es por esta razón que se realizó un análisis PESTEL del entorno. Sin embargo, antes de aplicar esta herramienta se llevó a cabo una investigación previa, cuyos resultados se resumen a continuación:

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2019 – 2020 (ENCOVI), la alta emigración, la reducción de los nacimientos y el incremento de la mortalidad tienen como consecuencia que Venezuela cuente con 4 millones de habitantes menos de lo esperado. Esta situación desemboca en la reducción de la demanda sobre ciertos servicios básicos como la salud o la educación y limita el tamaño del mercado (ENCOVI, 2020a).

Sin embargo, a pesar de que existe una demanda menor en la educación, su cobertura no se ha logrado aumentar. De igual forma, cada vez menos hogares tienen acceso a la educación privada, debido a los altos costos que esta implica. Estos elementos van de la mano con un hecho alarmante: “Los más pobres no consiguen acumular el capital educativo mínimo para reducir los riesgos de permanecer en situación de pobreza” (ENCOVI, 2020b).

Por otro lado, la pobreza es tan grave que si se calcula a través de la línea de pobreza, un 96% de los hogares se encuentran en pobreza total, mientras que el 79% está en pobreza severa (ENCOVI, 2020e), lo que ocasiona que un 79,3% de la población no pueda adquirir la canasta de alimentos (ENCOVI, 2020c).

Esta situación influye en la inseguridad alimentaria que se vive a gran escala en el país. Un ejemplo que refleja este estado es que el “74% de los hogares tienen un grado de inseguridad alimentaria entre moderada y severa” (ENCOVI, 2020d). Por otro lado, según un estudio realizado por el Observatorio Venezolano de Servicios Públicos (OVSP) en enero de 2021, las fallas de internet y la ausencia del mismo en los hogares es algo común entre los venezolanos (OVSP, 2021).

Finalmente, en lo que respecta al plano económico, los venezolanos contaban con un salario mínimo de alrededor de \$3 en mayo de 2021 (El Nacional, 2021), el cual se ha hecho menor con el aumento del precio del dólar. Asimismo, según el economista José Puente, citado por la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (VENANCHAM), en el 2021 habrá un dinamismo en ciertos ámbitos y contracción en otros debido a la “dolarización de facto” que se vive. Sin embargo, a pesar de la hiperinflación y la recesión económica del país, Puente piensa que la contracción del 2021 ocurrirá a una tasa menor que la de años precedentes (VENANCHAM, 2021).

La investigación realizada se resume en el análisis PESTEL de la Figura 3.4.

<p style="text-align: center;">Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política. • Incertidumbre. 	<p style="text-align: center;">Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios insuficientes. • Hiperinflación y devaluación. • El dólar se usa de forma habitual. • Contracción de algunos ámbitos y dinamismo en otros. 	<p style="text-align: center;">Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emigración. • Pobreza generalizada e inseguridad alimentaria. • No hay progresos en la cobertura y se disminuye la participación en la educación privada. • Fallas en los servicios básicos: agua, gas, telecomunicaciones, combustible y electricidad. • Protestas, delincuencia e inseguridad.
<p style="text-align: center;">Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales como aliados en la publicidad. • Pandemia del COVID-19 aceleró el avance y la masificación del comercio electrónico como alternativa a los canales tradicionales. • Fallas frecuentes en la conexión a internet. 	<p style="text-align: center;">Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tendencia ecológica es una realidad a nivel global, compartida por algunos grupos de consumidores en Venezuela. • Surgen muchos emprendimientos de productos de limpieza artesanales que se apoyan del esquema ecológico de recarga para disminuir costos. 	<p style="text-align: center;">Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trámites se ralentizan por la pandemia de COVID-19.

Figura 3.4: Análisis PESTEL (Elaboración propia a partir de la investigación anterior).

De esta forma, a partir del análisis PESTEL se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. El Canal de Venta directa de Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca) constituye una alternativa para generar ingresos adicionales en una población que los requiere con urgencia.
2. El modelo por recarga apoya la tendencia ecológica que se vive en el mundo.
3. Las fallas y ausencia de internet en los hogares constituyen un obstáculo en un momento donde el comercio electrónico se encuentra en auge debido a la pandemia de COVID-19.
4. Existe una gran competencia en el mercado de productos de limpieza artesanales, ya que la población busca alternativas más económicas. De esta forma, para lograr el éxito se requiere trabajar en atributos que generen valor adicional para los clientes.

3.2.2 Análisis DOFA:

Para complementar el análisis PESTEL anteriormente realizado, se elaboró el análisis DOFA de Fravenca, el cual no solo considera factores externos, sino también elementos internos que deben ser trabajados para poder mejorar el estado actual de la organización. Este análisis puede observarse en la Figura 3.5:

	EMPRESA	CONTEXTO
NEGATIVO	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento: no se le dedica el 100% del tiempo. • Falta de conocimiento en manejo de redes sociales. • Ausencia de una dirección y objetivos claros y definidos. • Falta de formalidad: división de responsabilidades, comunicación y organización. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran competencia. • Inestabilidad política y económica. • Situación de pobreza en la población. • Limitaciones en el acceso a Internet. • Pandemia de COVID-19: lentitud en procesos legales y semanas radicales.
POSITIVO	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrantes con experiencia en empresas de consumo masivo. • Productos de calidad consistente. • Canal de Venta Directa responde a necesidades de la población. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mucha oferta no cumple con las expectativas de calidad de los clientes. • La población busca alternativas más económicas. • Tendencia ecológica. • Pandemia de COVID-19: la limpieza es indispensable.

Figura 3.5: Análisis DOFA de Fravenca (Elaboración propia a partir de la investigación anterior).

Del análisis DOFA se desprenden los siguientes puntos, los cuales complementan las conclusiones obtenidas del análisis PESTEL:

1. Es verdad que existe una gran competencia en el mercado de productos de limpieza artesanales. Sin embargo, hay mucha inconsistencia en la calidad, lo que no ocurre con los productos de Fravenca, por lo que se podría utilizar este factor como un elemento diferenciador.
2. El equipo cuenta con las habilidades necesarias para llevar a cabo el negocio. No obstante, para poder progresar resulta urgente que se establezca una visión clara, se fijen objetivos y se asuma un compromiso.
3. Al ser un emprendimiento por fuera del trabajo habitual de sus integrantes, no se le dedica mucho tiempo al negocio, lo que ha ocasionado desorden en los procesos y fallas en la comunicación.

3.2.3 Modelo de Negocios Canvas:

Considerando los factores internos y externos anteriormente examinados, así como el marco organizacional expuesto en el capítulo 1 del presente libro, se construye el modelo de negocios Canvas, el cual se ilustra en la Figura 3.6.

Este modelo se ajusta a lo que las empresas desean lograr en una primera etapa: construir una red a través de la comercialización de productos de limpieza.

Alianzas	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmentación
<ul style="list-style-type: none"> Sultacitris C.A. (Manufactura). AACC IMPORT C.A. (químicos, envases y fragancias). Proveedores de etiquetas. Transporte y delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> Manufactura. Finanzas. Mercadeo. Distribución y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos económicos. Calidad: eficiencia y consistencia. Aporte ecológico: modelo de recarga. Facilidad de acceso a los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada. Redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios finales: <ul style="list-style-type: none"> - "La marca asegura la calidad" - "Balance calidad-precio" - "Ecológicos". - "Busco algo económico" Representantes: <ul style="list-style-type: none"> - Modelo por recarga. - Producto envasado. Instituciones. Minoristas: <ul style="list-style-type: none"> - Producto a granel. - Producto envasado.
	Recursos Claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> Fórmulas de los productos. Materia prima de calidad. Redes sociales. Red de distribución. 		<ul style="list-style-type: none"> Representantes. Minoristas. Usuario Final: <ul style="list-style-type: none"> • Delivery o pick up • Local • Camión móvil. 	
Estructura de coste		Fuentes de ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> Materia prima y materiales. Manufactura. Distribución. Publicidad Gestión de las redes sociales. 		<ul style="list-style-type: none"> Empleados. Alquiler y mantenimiento locales. Mantenimiento del camión móvil. Venta de productos de limpieza y cuidado personal. 		

Figura 3.6: Modelo de negocios Canvas.

3.3 Segmentación de mercado:

La segmentación de mercado se llevó a cabo a través de tres *Sprints* de trabajo, por lo que a medida que se avanzaba en ellos se logró obtener unos resultados cada vez más detallados. Además de los estudios hechos en la pasantía, para generar los perfiles finales se consideraron los trabajos de segmentación realizados anteriormente en la empresa por el Ing. Pedro Celis.

3.3.1 *Sprint* 1:

En este primer *Sprint* se entrevistó a cada uno de los cuatro Representantes de la empresa. El objetivo de estas entrevistas fue obtener una idea de la situación de las ventas y los problemas encontrados por los Representantes durante la ejecución de sus funciones. Las preguntas realizadas en la entrevista se presentan a continuación:

1. ¿Cuánto tiempo lleva vendiendo los productos?
2. ¿Dónde vende los productos?
3. ¿Qué productos vende?
4. ¿Cuáles son los productos más vendidos? ¿Los menos vendidos?
5. ¿Ha recibido alguna queja de los clientes en relación a los productos?
6. ¿Le ha costado vender los productos como consecuencia de su precio?
7. ¿Ha presentado algún problema al trasvasar los productos?
8. Notas extras

La pregunta Número 6 se realiza debido a que el precio de los productos de Fravenca es superior al de muchas de las opciones artesanales que se consiguen en el mercado, sin embargo, este valor se ve reflejado en la calidad ofrecida.

Por otro lado, durante este *Sprint* se diseñó y difundió una encuesta con el fin de ampliar el conocimiento de los clientes potenciales, complementar los estudios cualitativos (entrevistas y grupo focal) y conocer la opinión de los clientes respecto a variables influyentes en los productos y en el modelo de negocios.

La encuesta se realizó de forma digital utilizando la herramienta Formularios de Google. Asimismo, fue difundida por los miembros de la empresa a través de sus conocidos y contó con una participación total de 67 personas. La organización sabe que como consecuencia del método de muestreo utilizado la muestra no es representativa de la población y las conclusiones obtenidas no pueden ser generalizadas. Sin embargo, se utiliza este método por razones de tiempo, presupuesto y facilidad. La encuesta realizada puede observarse en el Apéndice A: Encuesta.

3.3.2 *Sprint 2:*

Antes de iniciar el segundo *Sprint*, se dedicó un par de semanas a la elaboración del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la minifábrica de Sultacitris C.A en Los Teques. Este manual no se coloca en el presente informe debido a la extensión del mismo.

Una vez culminado el manual, se inició el segundo *Sprint* de trabajo. En él se realizaron las siguientes actividades:

1. Se analizaron los resultados obtenidos en la encuesta.
2. Se realizó una primera versión de la segmentación de mercado.
3. Se comenzó el desarrollo de las propuestas de valor.

3.3.3 *Sprint 3:*

Durante este *Sprint* se refinó la segmentación definida anteriormente, para ello se realizaron dos grupos de entrevistas:

1. Entrevistas para Canal de Usuario Final: Se llevaron a cabo un total de catorce (14) entrevistas. Las preguntas consideradas se presentan en la Figura 3.7:

Demografía	Personalidad	Productos de Limpieza
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Estado Civil • Trabajo • Municipio donde reside • Estatus familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué le gusta hacer? • ¿Qué no le gusta hacer? • ¿Qué es lo que más le hace feliz? • ¿Qué le preocupa? • Retos que enfrenta • Sueños que posee • ¿Cómo se describiría? 	<ul style="list-style-type: none"> • Variables influyentes en la compra. • Canales de compra • ¿Escucha consejos al comprar? • ¿Prefiere el detergente líquido, en polvo o en cápsulas? • ¿Qué opina del sistema por recarga? • ¿Qué opina del hecho de poder personalizar sus productos? • Valore de forma cualitativa las siguientes variables: Precio Económico, Calidad, Fragancia agradable, Marca conocida, Disponibilidad de productos específicos, Compra en un lugar cerca de mi casa, Reutilizar los envases mediante un sistema de recarga. Utilice la escala 1= nada importante, 5=imprescindible • ¿Qué hace con los envases de los productos ya envasados? • Comentarios

Figura 3.7: Preguntas consideradas en las Entrevistas de Usuario Final.

2. Entrevistas para el Canal de Venta Directa: Para este canal solo se pudieron realizar cuatro (4) entrevistas, dos a Representantes de la empresa y dos a Representantes potenciales. Las preguntas consideradas para las entrevistas a Representantes se observan en la Figura 3.8. En las entrevistas a Representantes potenciales se utilizaron las mismas preguntas, dejando de lado aquellas que no aplicaban.

Demografía	Personalidad	Representante
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Estado Civil • Trabajo • Municipio donde reside • Estatus familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué le gusta hacer? • ¿Qué no le gusta hacer? • ¿Qué es lo que más le hace feliz? • ¿Qué le preocupa? • Retos que enfrenta • Sueños que posee • ¿Cómo se describiría? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo empezó a trabajar como Representante? • ¿Cuál fue su motivación principal? • ¿Cómo le ha ido? • ¿Qué relación le gustaría tener con la empresa? • ¿Qué facilidades le gustaría tener? • ¿Seguirá como Representante? • ¿Qué opina del sistema por recarga? • ¿Qué opina de los envases de un solo uso? • ¿Cuál de los dos modelos prefiere y por qué? • Comentarios

Figura 3.8: Preguntas consideradas en las Entrevistas a Representantes.

Asimismo, luego de culminar las entrevistas, se trabajó en la mejora de las Propuestas de Valor del *Sprint* anterior. Se utilizó la plantilla del modelo Canvas para Propuesta de Valor, la cual se presenta en la Figura 3.9:

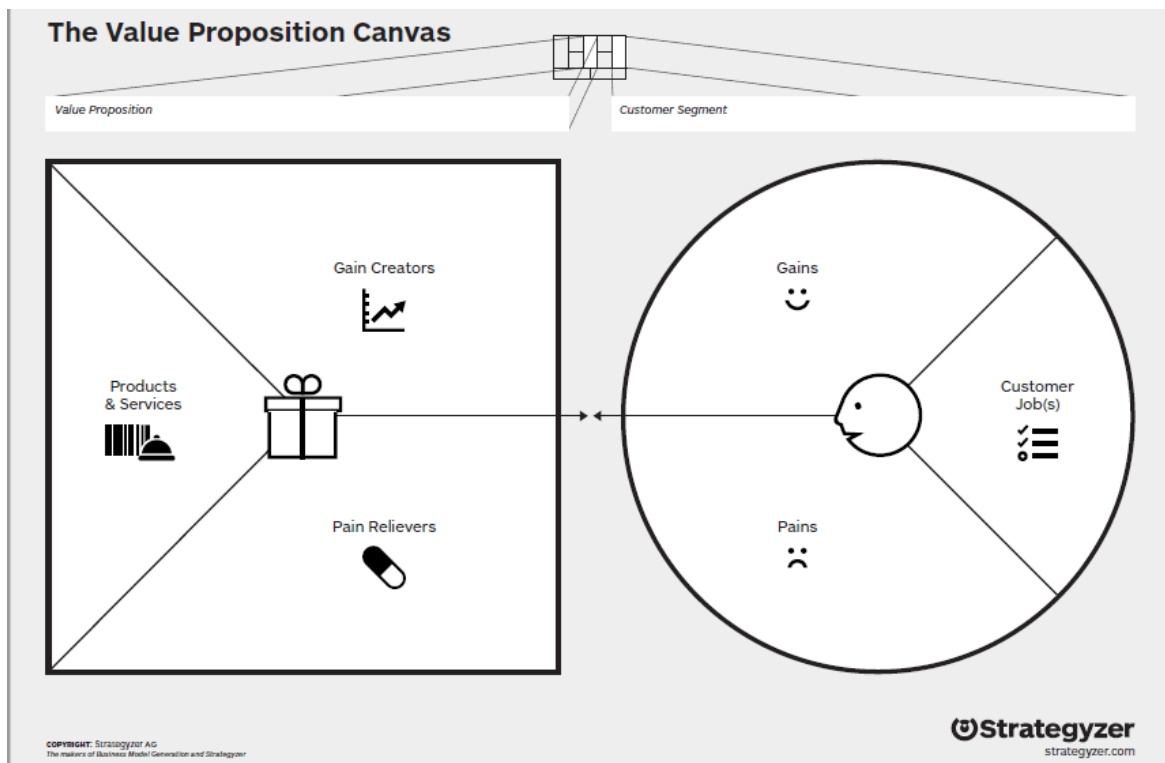


Figura 3.9: Plantilla Canvas para Propuesta de Valor (Strategyzer, s.f.).

3.4 Diseño de los canales de comercialización:

El objetivo de esta sección fue realizar el diseño preliminar de los canales de comercialización considerados en el proyecto. Para ello se tomaron en cuenta los descubrimientos de las secciones anteriores, los cuales se presentan en el Capítulo 4: Resultados.

Asimismo, para cada canal se realizó el camino de decisión del cliente a partir de la plantilla observada en la Figura 3.10. La misma fue elaborada para la empresa por el Ing. Pedro Celis con base en la plantilla de GrowthChannel:

Desencadenar	Concientizar	Considerar	Transformar	Deleitar	Recomendar	
						Acciones
						Experiencia
						Canales
						Contenido
						KPI's

Figura 3.10: Plantilla para camino de decisión del cliente (Elaborada a partir de GrowthChannel, s.f)

Por otro lado, para el Canal de Venta Directa se utilizó un Diagrama de Ishikawa para tratar de entender por qué no se logra aumentar el número de Representantes. Este esquema se presenta en la Figura 3.11

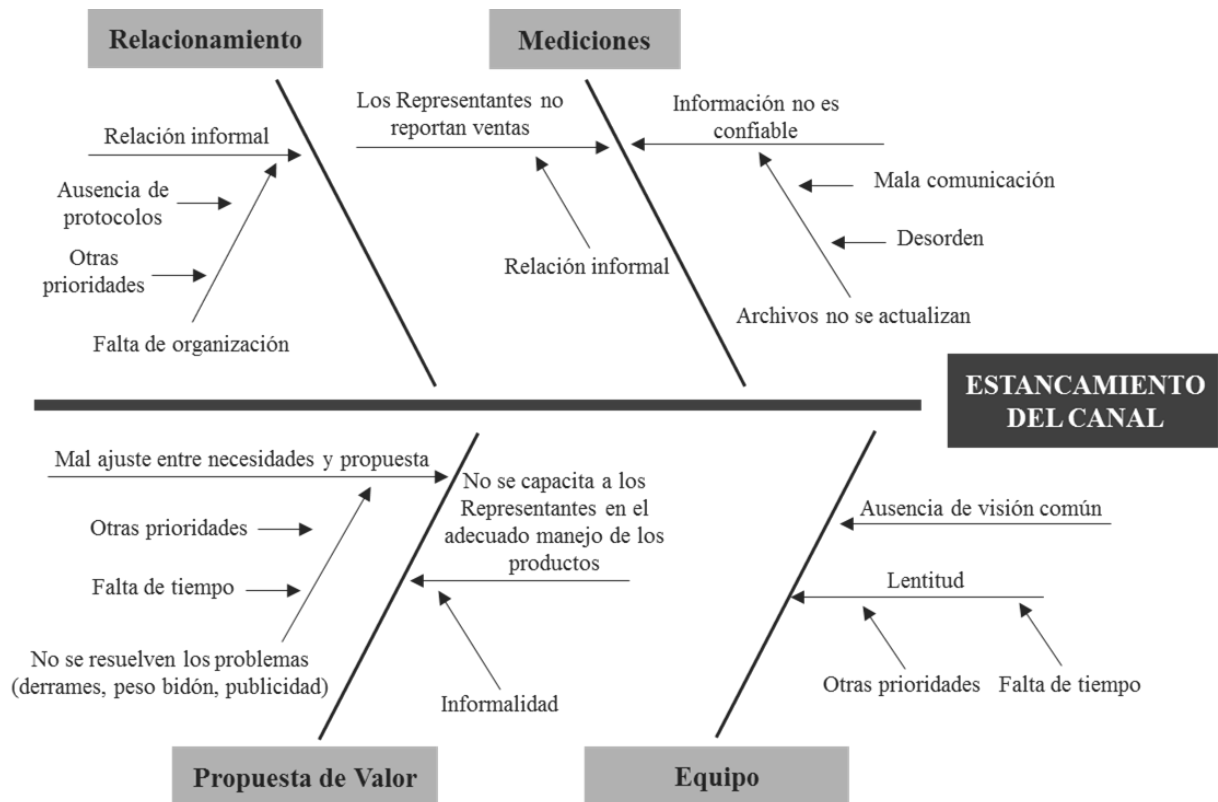


Figura 3.11: Posibles causas del estancamiento del Canal de Venta Directa.

Como se observa en el Diagrama de Ishikawa, las causas pueden ordenarse en cuatro grupos diferentes:

1. **Relacionamiento:** Se evidencia una relación informal con los Representantes, sin una clara división de responsabilidades.
2. **Mediciones:** Como consecuencia de la relación informal que se mantiene con los Representantes, estos no reportan las ventas que realizan, por lo que la empresa no tiene acceso a datos que podrían ser útiles para la toma de decisiones, además, existe un descontrol en los archivos internos de la empresa.
3. **Propuesta de Valor:** La solución brindada por la organización no termina de adaptarse a los requerimientos de los clientes, quienes presentan diversos problemas para realizar la recarga. Asimismo, no se le daba ninguna capacitación a los Representantes en términos de un adecuado manejo y almacenamiento de los productos.
4. **Equipo:** La ausencia de una visión común y el poco tiempo disponible complican las actividades de la empresa.

Si se analizan las distintas causas expuestas en el esquema anterior, se observa que la causa raíz del estancamiento del canal parece ser la falta de tiempo. Por lo tanto, resulta esencial que los

miembros del equipo se sinceren y se establezcan una visión y objetivos comunes frente a los cuales se asuma un compromiso, de lo contrario, el progreso será más complicado.

Estas causas serán consideradas en el diseño preliminar de los canales. De esta forma, las propuestas elaboradas están destinadas a garantizar un funcionamiento organizado de ambos canales de comercialización, al mismo tiempo que se resuelven los problemas presentados por los Representantes y se satisfacen los requerimientos de los clientes.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se exponen los resultados logrados en el proyecto de pasantía. Para una mejor comprensión y organización del trabajo los mismos se dividen según las secciones expuestas en el capítulo anterior.

En la Figura 4.1 se observa un esquema que resume los Resultados alcanzados y la solución que intentan ofrecer a la empresa.

	Análisis del Entorno	Segmentación de Mercado	Diseño de los Canales de Comercialización	Construcción del Negocio
Resultados Alcanzados	Identificación de los factores externos e internos que influyen en la empresa y en su modelo de negocio, tanto de forma positiva como de forma negativa.	Determinación de los diversos segmentos y sus características. Creación de una propuesta de valor que se adapta a las necesidades específicas de cada perfil.	Diseño preliminar de los canales de comercialización.	Propuesta de organigrama, herramientas tecnológicas útiles para el negocio y recomendaciones básicas para la etapa inicial.
Beneficios Esperados	Al conocer los diversos elementos influyentes, se pueden tomar acciones para repotenciar o disminuir el impacto de los mismos, según corresponda.	El conocimiento de los segmentos permite ahondar en los requerimientos de cada uno para luego generar productos y servicios que realmente tengan valor para el perfil seleccionado.	Las propuestas pretenden resolver los problemas identificados y permitir un funcionamiento más organizado. Actualmente se está implementando la propuesta “llenado por medio de llaves”.	Lograr mejores resultados a través de la implementación de soluciones sencillas. Evitar el crecimiento de los problemas actuales y sus consecuencias.

Figura 4.1: Resumen de los Resultados del proyecto

4.1 Segmentación de mercado:

En cada *Sprint* de trabajo se obtuvieron resultados específicos y cada vez más detallados, hasta llegar a la segmentación final para cada canal.

4.1.1 *Sprint* 1:

De las primeras entrevistas realizadas a los Representantes se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Los Representantes presentan problemas al trasvasar los productos menos espesos, ya que se derraman. Esto ocurre porque la recarga se hace utilizando embudos para trasvasar el producto desde bidones de 20L a envases de menor capacidad (por lo general de 1L), lo que ocasiona botes al no existir mucho control sobre el proceso.
2. Se necesitan desarrollar mecanismos para dar a conocer los productos.
3. Los lavaplatos, cloro, suavizante y detergente de ropa parecen ser los productos de mayor demanda.
4. Los productos son de calidad.
5. Tres de los cuatro Representantes no han tenido problemas de venta por el precio de los productos. La cuarta Representante opina que sí influye.

4.1.2 *Sprint 2:*

Durante este *Sprint* se analizaron los resultados de la encuesta difundida en el *Sprint* anterior, se realizó una primera versión de la segmentación de mercado y se comenzó el desarrollo de las propuestas de valor.

4.1.2.1 Resultados de la encuesta:

La aplicación de la encuesta permitió conocer los siguientes puntos:

1. Las tres variables más buscadas al comprar productos de limpieza son compatibles con los productos comercializados por Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca): Que el producto cumpla su función (calidad), el precio económico y una fragancia agradable.
2. Resalta el supermercado como lugar de compra de los productos de limpieza, por lo que ubicarse en lugares cercanos a supermercados podría ser una buena estrategia para lograr ventas.
3. Se evidencia una oportunidad en el mercado de los productos artesanales: la inconsistencia en la calidad de los productos de limpieza por recarga.
4. En el caso de los productos por recarga, las variables asociadas con la calidad incluyen: en primer lugar el precio económico, luego factores relacionados con la calidad del producto (rinden y cumplen su función) y posteriormente la oportunidad de cuidar al ambiente.
5. Se debe indagar un poco más en el tema de la personalización, ya que no se logra concluir con exactitud cuánto más están las personas dispuestas a pagar por el servicio. Sin embargo, se sabe que cuando la empresa realizó el *Focus Group* (Grupo focal), los participantes disfrutaron llevándola a cabo.

6. La razón principal por la cual las personas desean tener un Centro de Llenado en casa (convertirse en Representantes) es la necesidad de un ingreso extra.

Asimismo, el resumen de los resultados más importantes de la encuesta puede observarse en la Figura 4.2

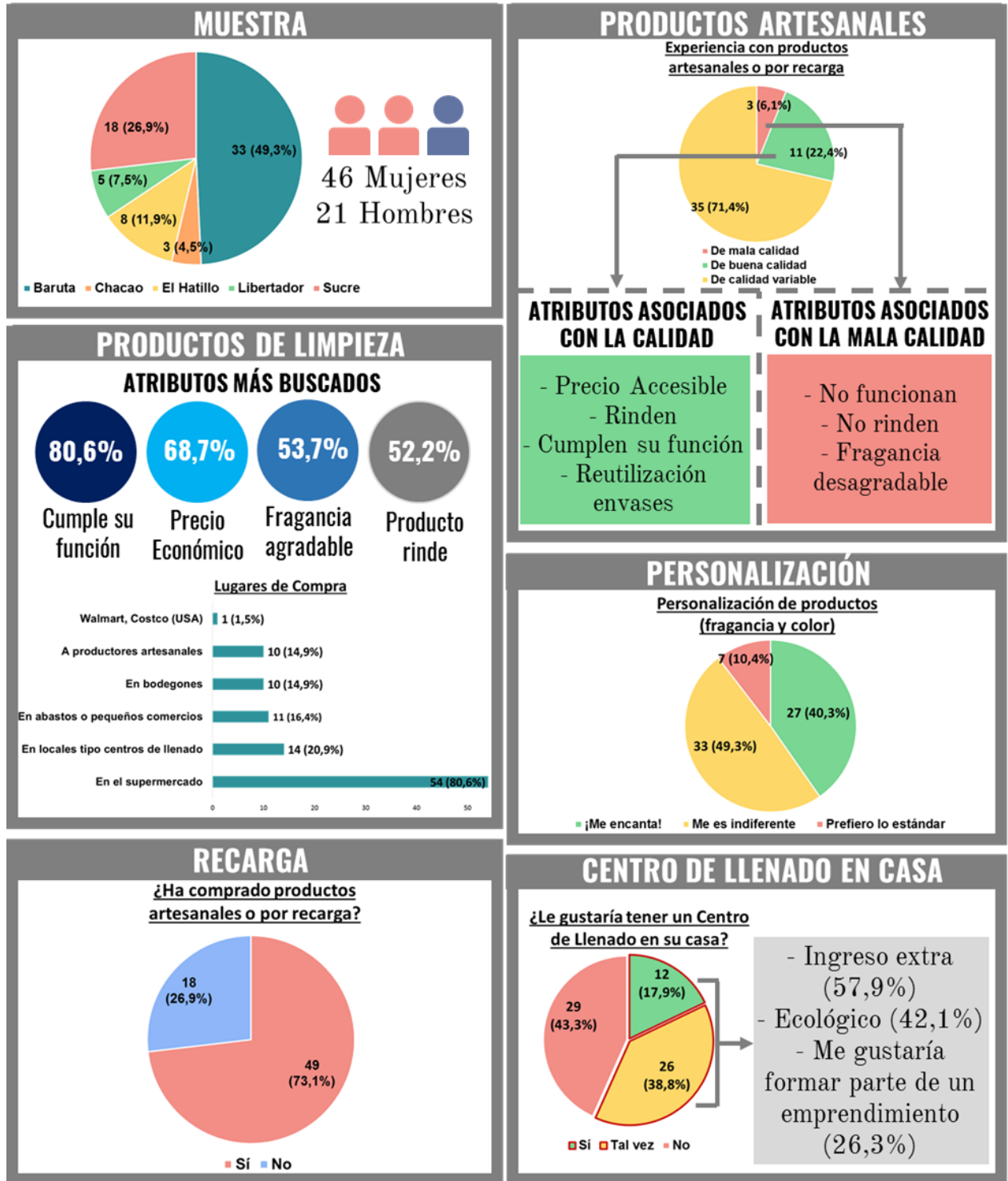


Figura 4.2: Resultados de la Encuesta

4.1.2.2 Segmentación de mercado y propuesta de valor:

Inicialmente se consideraron tres segmentos para el canal de Usuario Final. Sin embargo, en el siguiente *Sprint* esta clasificación fue ampliada:

1. Balance Calidad- Precio: Son personas interesadas en obtener productos de calidad al menor precio posible. No están dispuestas a pagar un precio muy elevado ni a sacrificar calidad por un precio bajo. Es por ello que en este segmento la propuesta de valor consiste justamente en generar productos con una apropiada relación calidad-precio.
2. Ecológicos: Se trata de personas que ven en el modelo por recarga una oportunidad de colaborar con el medio ambiente, más allá del ahorro que permite el sistema. Para poder responder a esta necesidad la propuesta de valor debe centrarse en acciones que logren ayudar al ambiente.
3. Busco algo Económico: Es un perfil donde el precio es el factor que mueve la compra. Son personas a quienes no les interesa comprar una marca conocida y tampoco son muy exigentes en relación a la calidad de los productos. En lo que respecta a este segmento, la propuesta de valor consiste en hacer énfasis en la relación calidad-precio de los productos: se paga un poco más pero el producto rinde y funciona mejor.

Asimismo, en relación al canal de Venta Directa, en un comienzo resultó complicado realizar una división en segmentos debido a la poca información disponible. Sin embargo, a partir de las entrevistas del siguiente *Sprint*, se decidió separar a los Representantes en dos grupos: aquellos que prefieren optar por el sistema de recarga para vender los productos y los que se inclinan por los productos ya envasados, puesto que la recarga les genera inconvenientes.

4.1.3 *Sprint 3*:

En este último *Sprint* de trabajo se realizaron un total de dieciocho (18) entrevistas con el fin de refinar los segmentos y las propuestas de valor. De este total, catorce (14) fueron para el Canal de Usuario Final y cuatro (4) para el Canal de Venta Directa. La baja cantidad de entrevistas en este último se debe a que la empresa no contaba con una gran cantidad de Representantes para participar en el estudio.

En el Apéndice B: Entrevistas se muestran algunas de las entrevistas realizadas. En ellas se puede observar cómo cambian las respuestas de los clientes según el tipo de segmento al que pertenecen.

4.1.3.1 Segmentación final del canal de Usuario Final:

Las entrevistas permitieron ahondar en el conocimiento de los diferentes segmentos de clientes existentes en este canal. Además, se agregó un nuevo perfil a los anteriormente desarrollados.

- **La marca asegura la calidad:**

Son clientes que buscan la calidad por encima de todo. Sin embargo, los atributos que la definen pueden variar de un cliente a otro. Se considera el factor precio en mayor o menor medida, pero este no dirige la compra, de hecho, prefieren pagar más por tener calidad o comodidad. Las personas de este segmento suelen mencionar las marcas que compran cuando se habla con ellas: las marcas son sinónimo de calidad y les dan la seguridad de que el producto es bueno, es por ello que les otorgan una alta importancia a la hora de realizar sus compras. Asimismo, son los clientes que menos dispuestos están a comprar productos artesanales por iniciativa propia, ya sea por malas experiencias, porque no cumplen con sus expectativas o porque no les interesa probarlos. En cuanto al lugar de compra, generalmente asisten a supermercados, bodegones o se traen los productos de afuera. El esquema de recarga es aceptado en algunos casos, pero los productos económicos y tapa amarilla les generan sospechas. En la Figura 4.3 se ilustran las características de este perfil, mientras que en la Figura 4.4 se presenta la propuesta de valor que se adapta a sus necesidades.

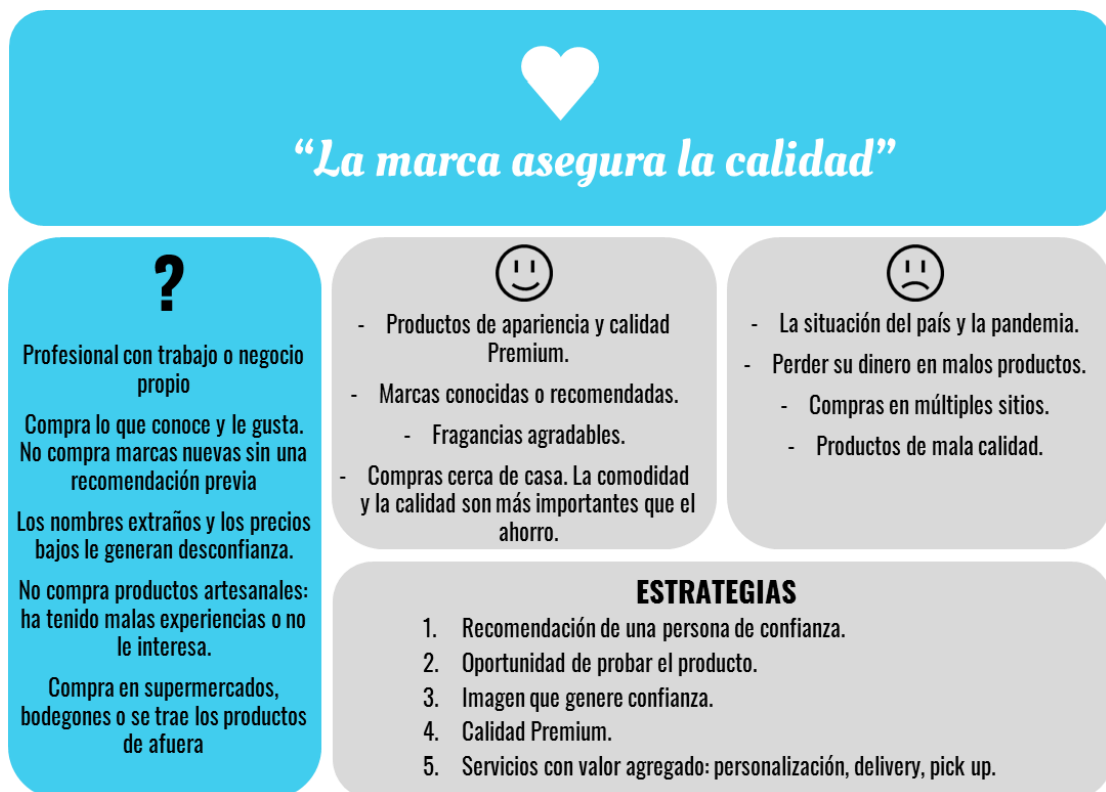


Figura 4.3: Características del segmento "La marca asegura la calidad"

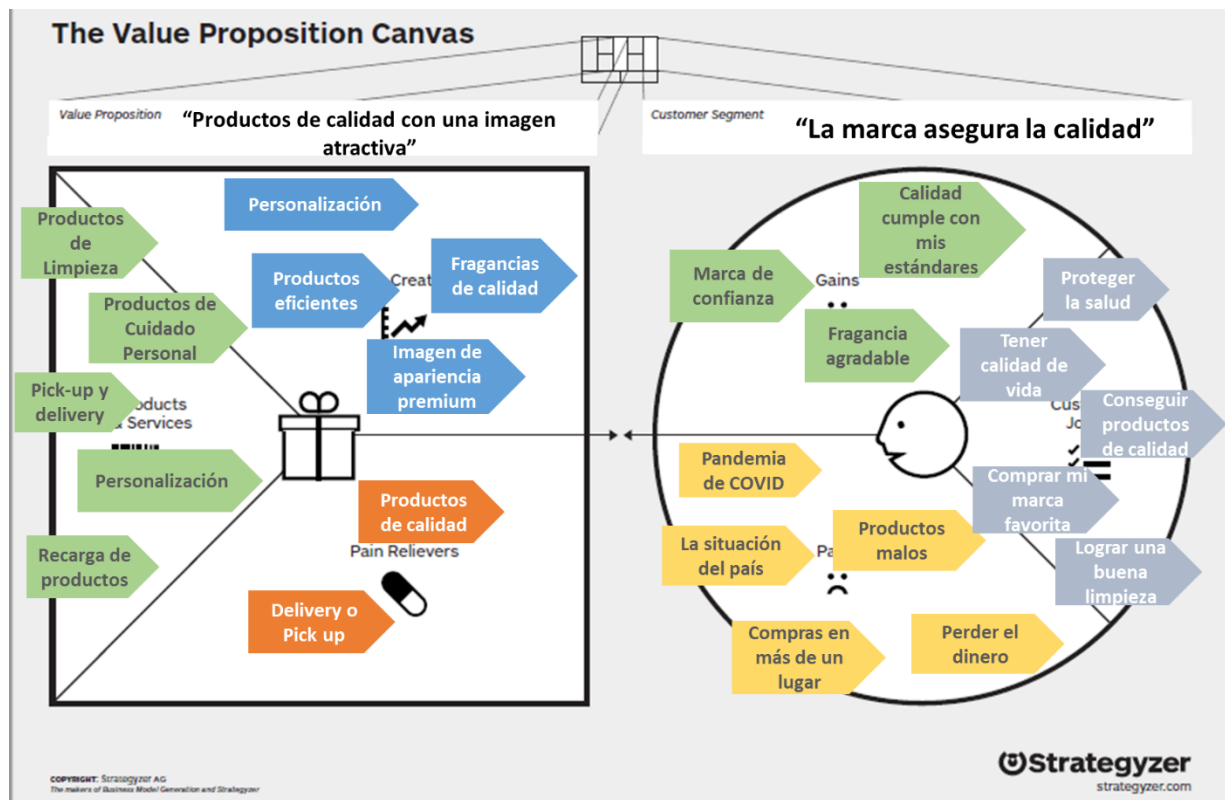


Figura 4.4: Propuesta de valor segmento “La marca asegura la calidad”

- **Balance Calidad – Precio:**

Se trata de un segmento donde los clientes buscan una buena relación precio-calidad. Es así como la frase “calidad al menor costo posible” se convierte en el principio que guía su proceso de compra. De esta forma, el precio constituye un factor importante, ya que no están dispuestos a pagar un precio muy elevado ni a sacrificar calidad por un precio bajo. Son personas que no se resisten a probar los productos artesanales, de hecho, puede ser que los hayan comprado en alguna oportunidad o incluso que los estén usando.

Las características de este segmento se presentan en la Figura 4.5. Por otro lado, en la Figura 4.6 se observa la propuesta de valor que cumple con los requisitos de este perfil: se trata de resaltar la buena relación calidad-precio de los productos, la cual se complementa con servicios de valor agregado como el *Delivery* (entrega), el *Pick-up* (recoger) o la personalización. Todo esto junto con un sistema por recarga, el cual contribuye a disminuir el costo de la compra, ya que no se paga el envase múltiples veces.



Figura 4.5: Características del segmento “Balance Calidad- Precio”

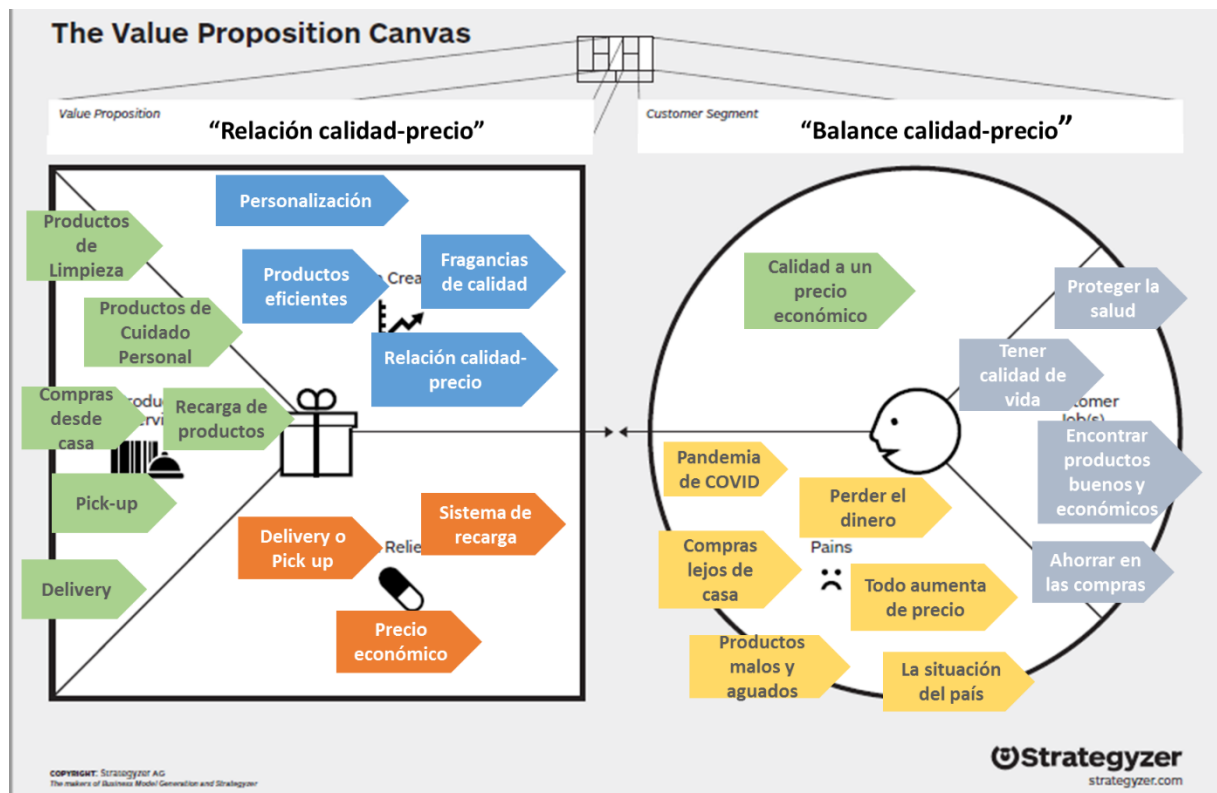


Figura 4.6: Propuesta de valor segmento “Balance Calidad-Precio”

- **Ecológicos:**

Son clientes que realmente aprecian el valor del sistema por recarga como ayuda al ambiente, por lo que les parece increíble poner su granito de arena en esta labor. No asocian la calidad con una marca, sino que están dispuestos a probar nuevas alternativas. Se parecen al segmento anterior, con la diferencia de que el sistema por recarga es altamente valorado. Además, la calidad y el precio económico influyen en la compra. De esta forma, se buscan productos de calidad a un precio aceptable. Las características de este perfil se observan en la Figura 4.7.

Por otro lado, la propuesta de valor desarrollada se puede detallar en la Figura 4.8. Esta última consiste en hacer énfasis en el sistema por recarga como mecanismo de conciencia ambiental. Además, la relación calidad-precio de los productos permite cubrir las necesidades de ahorro y calidad en los productos que busca el segmento. Si se desea trabajar con este perfil, se pueden incorporar otros medios que apoyen la cultura verde, como la posibilidad de reciclar en negocios donde se venda la marca o trabajar en el desarrollo de una cadena de suministro cada vez más en pro del planeta.

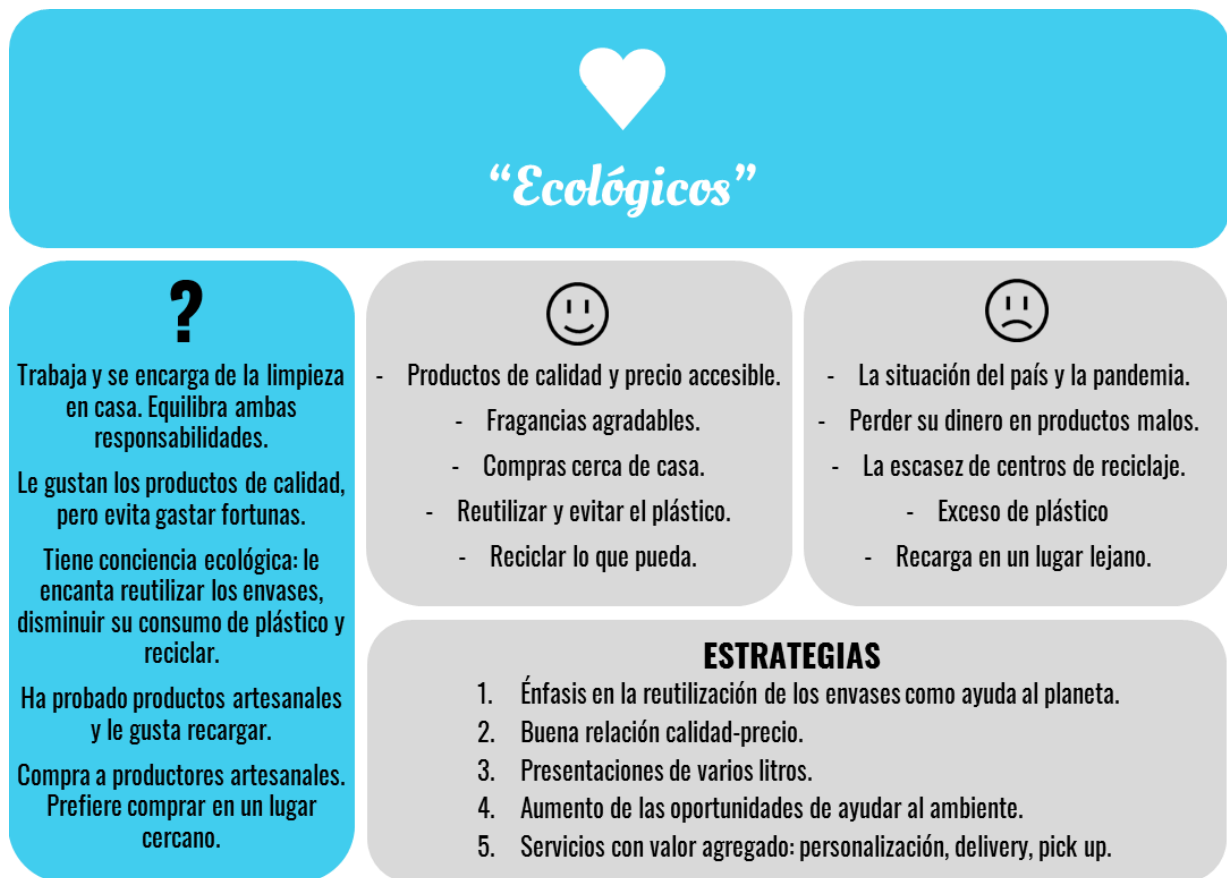


Figura 4.7: Características del segmento “Ecológicos”

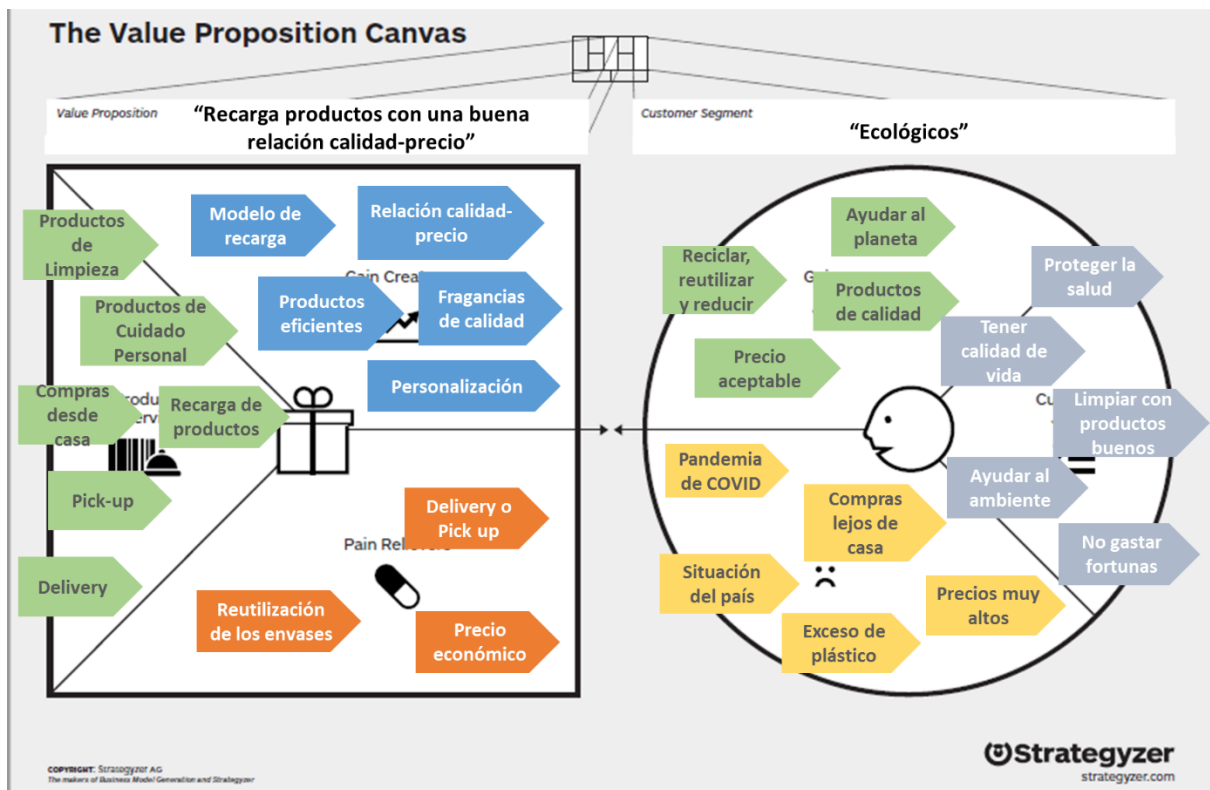


Figura 4.8: Propuesta de valor segmento “Ecológicos”

- **Busco algo económico:**

Se trata de un segmento donde el precio es el factor que mueve la compra. Son clientes a quienes no les interesa comprar una marca conocida ni son muy exigentes en relación a la calidad. Esto puede tener varias razones: no se pueden permitir pagar un precio mayor, una calidad regular les parece adecuada o ciertos productos y aplicaciones son poco relevantes para ellos.

Asimismo, resulta importante destacar que este segmento se construye con base a observaciones, comentarios recibidos por parte de los Representantes y suposiciones:

- Los precios más bajos que se encuentran en el mercado.
- La gran gama de calidad que existe.
- Locales con una calidad “regular” que continúan vendiendo.

Sin embargo, no se logró encontrar en las entrevistas a alguien que encajara completamente con el perfil, por lo que se recomienda estudiarlo más a fondo. Las características de este segmento se observan en la Figura 4.9, mientras que la propuesta de valor se detalla en la Figura 4.10

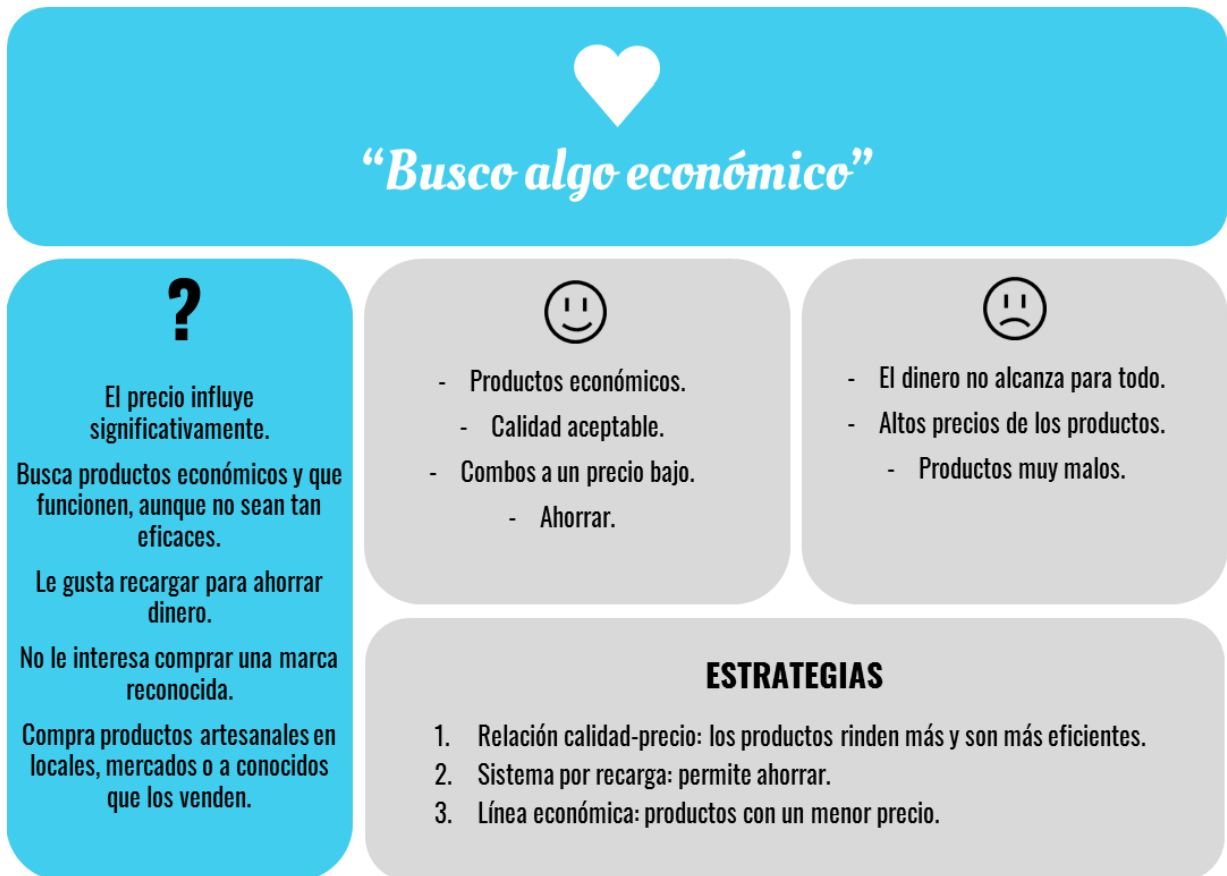


Figura 4.9: Características del segmento “Busco algo económico”

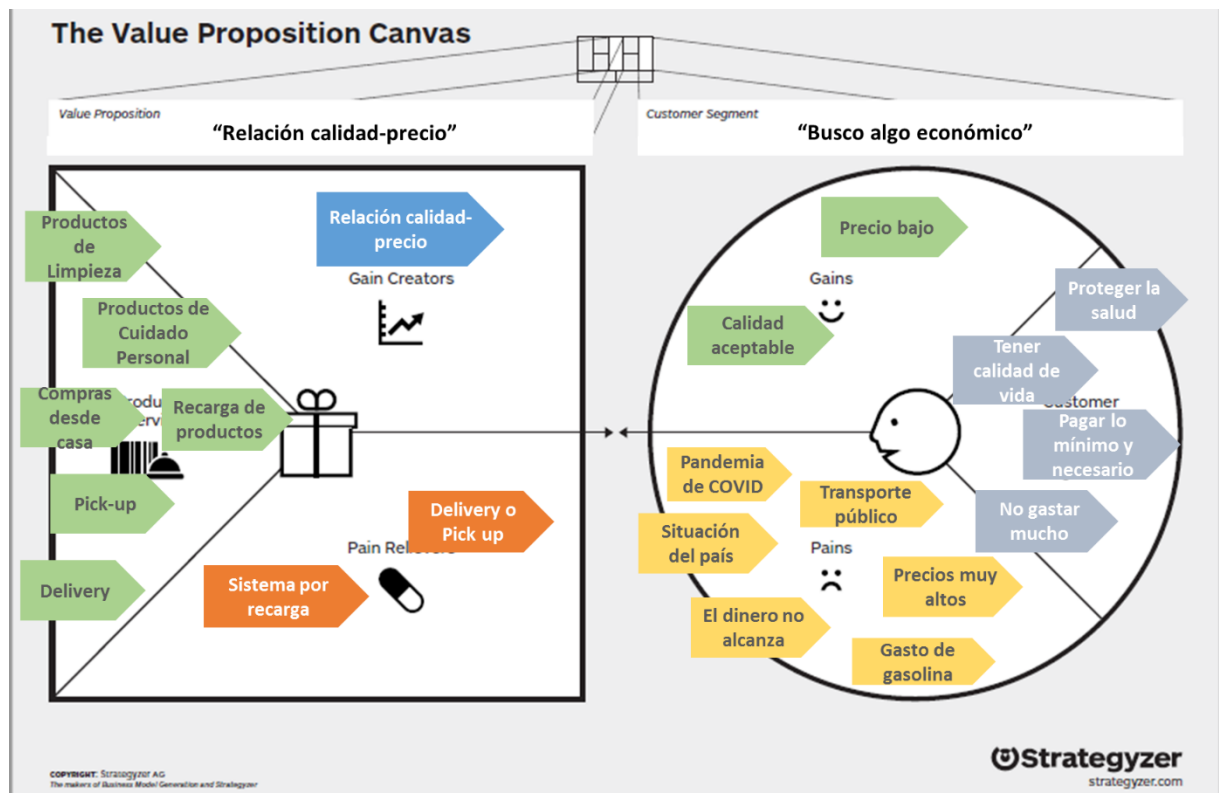


Figura 4.10: Propuesta de valor segmento “Busco algo económico”

4.1.3.2 Segmentación final del canal de Venta Directa:

Los Representantes del Canal de Venta Directa se dividen en dos segmentos diferentes según el sistema que eligen para comercializar los productos: mediante un modelo de recarga o a través de productos ya envasados. Sin embargo, resulta importante destacar que el número de representantes y potenciales representantes manejado por la empresa es bastante pequeño. Asimismo, no todos participaron en las entrevistas, por lo que se cuenta con un número reducido de las mismas. De esta forma, aunque se puede obtener información valiosa a partir de su análisis, se recomienda que se profundicen y actualicen las conclusiones a medida que la empresa vaya creciendo

- **Representante *Klean it*: Productos por recarga**

Las personas pertenecientes a este segmento desean obtener un ingreso extra a través de la venta de los productos, ya que poseen limitaciones económicas. Además, valoran los productos, reconocen su calidad y están conscientes de la relación calidad-precio que poseen. Finalmente, les gusta el sistema por recarga y lo prefieren sobre el modelo de plástico de un solo uso. En la Figura 4.11 se presentan las características de este perfil. Asimismo, la propuesta de valor se ilustra en la Figura 4.12



Figura 4.11: Características del segmento “Representante *Klean it*: productos por recarga”

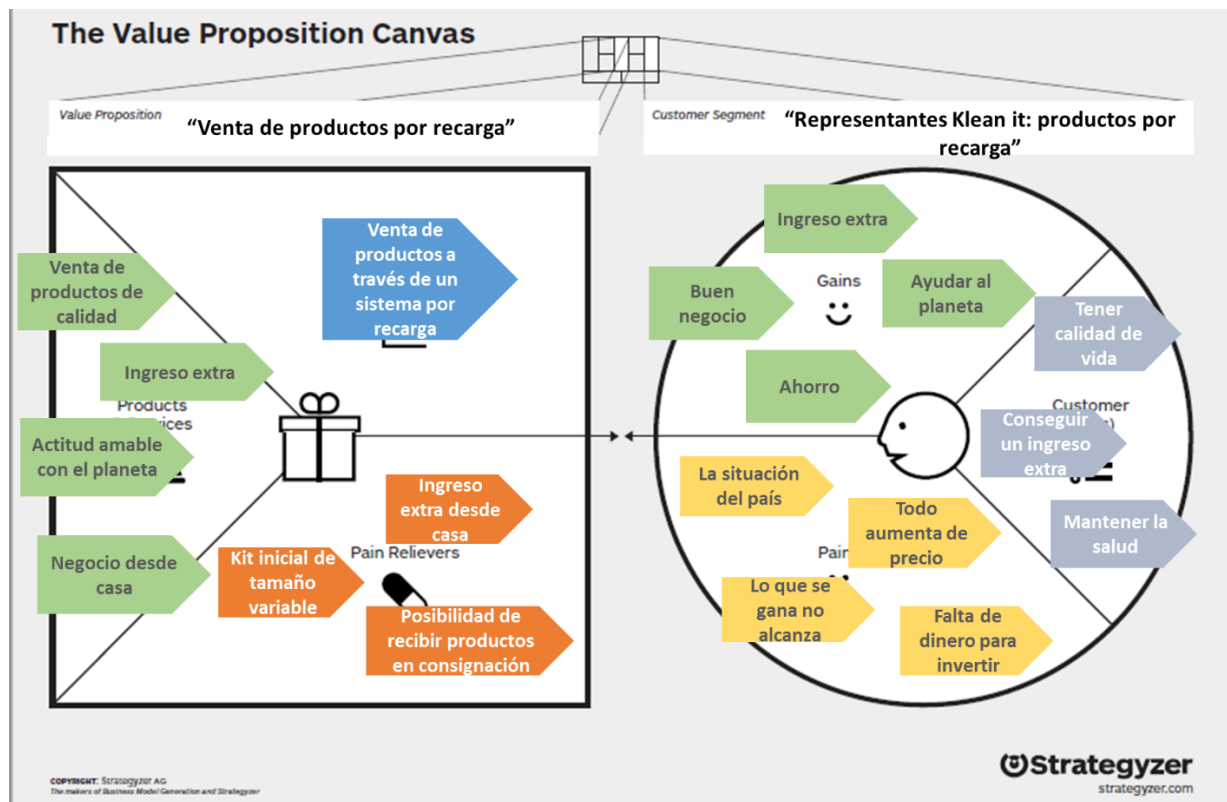


Figura 4.12: Propuesta de valor segmento "Representante *Klean it*: productos por recarga"

- **Representante *Klean it*: Productos ya envasados**

Las personas pertenecientes a este perfil poseen las mismas características que las del perfil precedente, con la única diferencia de que aunque les gusta el sistema por recarga eligen vender productos ya envasados por limitaciones de tiempo y espacio.

Para este perfil se presentan dos propuestas de valor diferentes, la primera consiste en la venta de productos ya envasados, lo que significa que la empresa entrega envases de menor capacidad rellenos con el producto, que luego el Representante se encarga de vender. La segunda propuesta de valor se trata de simplificar el modelo por recarga que se utiliza actualmente, con el fin de obtener una logística más sencilla que se adapte a las necesidades de tiempo y espacio de este grupo de Representantes.

Las características de este segmento se observan en la Figura 4.13, mientras que las propuestas de valor anteriormente descritas pueden ser observadas en las Figuras 4.14 y 4.15, respectivamente.



Figura 4.13: Características del segmento “Representante Klean it: productos ya envasados”

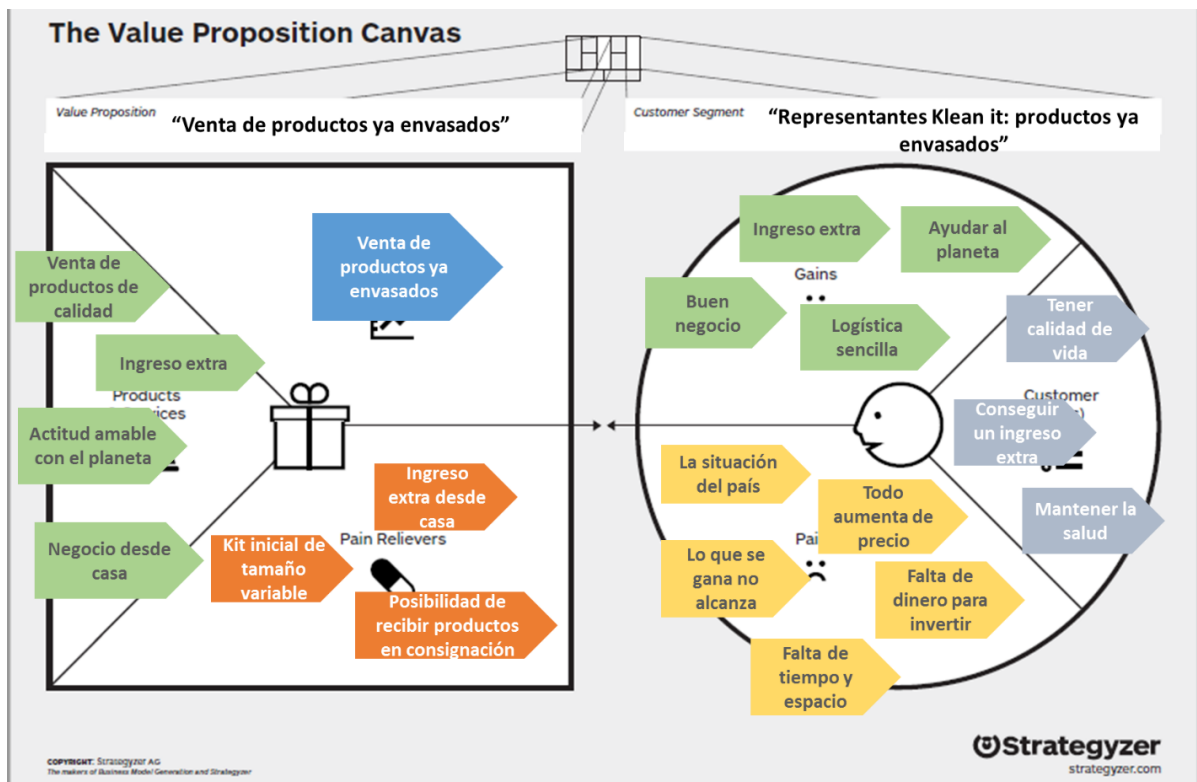


Figura 4.14: Propuesta de valor 1 segmento “Representante Klean it: productos ya envasados”

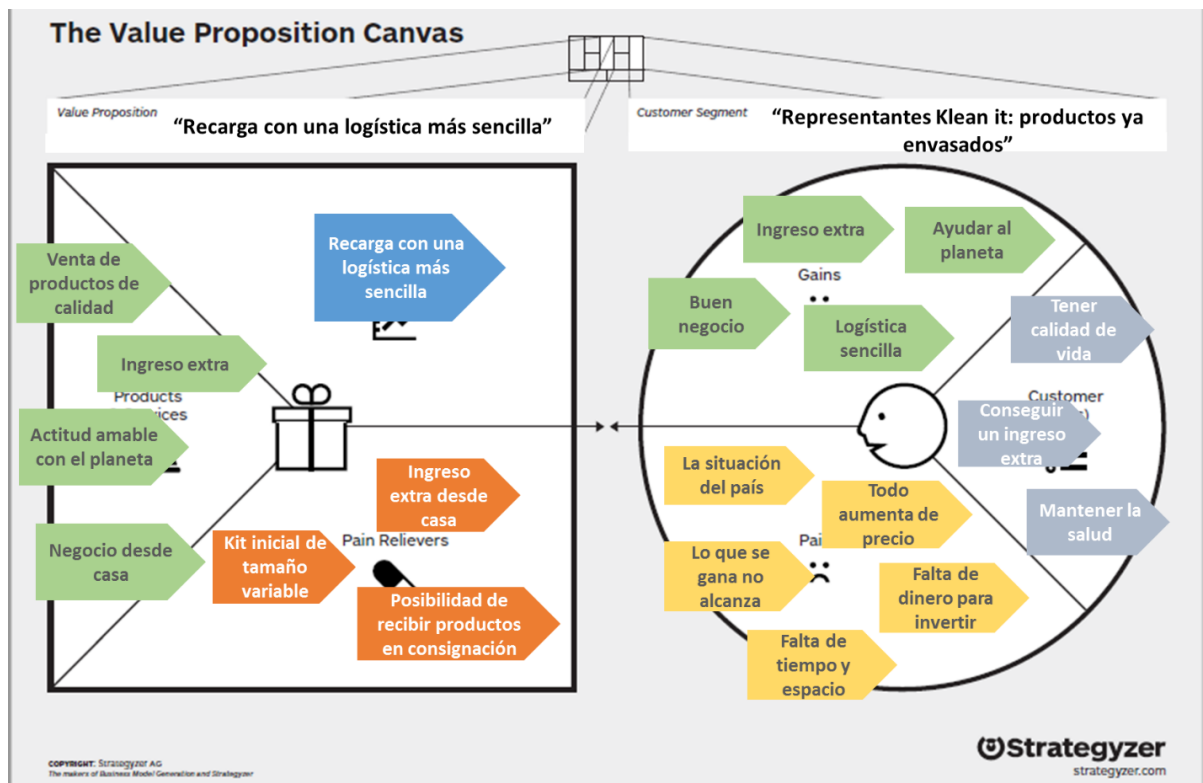


Figura 4.15: Propuesta de valor 2 segmento “Representante *Klean it*: productos ya envasados”

4.2 Diseño de los canales de comercialización:

En esta sección se presentan los diseños elaborados para los canales de comercialización que fueron trabajados en el proyecto.

4.2.1 Canal de Usuario Final:

El canal de Usuario Final, busca llegar directamente a los usuarios finales, sin intermediarios. Dentro de este canal se encuentra el *Klean Truck* (camión de Klean it), un camión al estilo *Food Truck* (camión de comida) que permite acercar los productos a los clientes.

A continuación se presenta el diseño preliminar del canal. Para elaborar la propuesta se estudiaron los modelos de diferentes organizaciones pertenecientes al sector de productos de limpieza y cuidado personal, entre las cuales destacan las empresas D-Una, 4 Eco y The Refillery L.A.

4.2.1.1 Ubicación:

Una de las ventajas competitivas del *Klean Truck* es su movilidad. De esta forma, el mismo puede ubicarse principalmente en tres lugares:

1. Mercados al aire libre.

2. En estacionamientos de centros comerciales o lugares que cuenten con un supermercado en la cercanía.
3. Utilizar el *Klean Truck* para hacer recorridos dentro de las urbanizaciones y llevar el producto a la puerta del cliente.

4.2.1.2 Camino de decisión del cliente:

En la Figura 4.16 se presenta el camino de decisión del cliente. Este camino comienza cuando una persona desea conseguir productos de calidad y económicos, pero aún no conoce ni los productos de *Klean it* ni el servicio que se realiza a través del *Klean Truck*, y termina cuando la persona se convierte en cliente y recomienda la experiencia a otros.

El camino corresponde con la experiencia que tendría el segmento “Balance Calidad – Precio”. Sin embargo, el camino de decisión del segmento “Ecológicos”, podría ser similar. La ruta de los otros dos segmentos será diferente puesto que debe involucrar estrategias distintas.

Desencadenar	Concientizar	Considerar	Transformar	Deleitar	Recomendar	
Antes de que el cliente conozca el <i>Klean Truck</i> y los productos	Cuando el cliente escucha sobre los productos y el <i>Klean Truck</i>	Cuando el cliente investiga sobre el <i>Klean Truck</i> y los productos <i>Klean it</i>	Cuando el cliente compra por primera vez en el <i>Klean Truck</i>	Cuando el cliente decide seguir comprando en el <i>Klean Truck</i> .	Cuando el cliente recomienda los productos y servicios.	
<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en redes sociales. Asistencia a mercados a cielo abierto. Contacto juntas de condominio y asociaciones de vecinos. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en redes sociales. Asistencia a mercados a cielo abierto. Resaltar los medios de comunicación con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta a las consultas a través de los diferentes medios de comunicación. Respuesta a las solicitudes en el <i>Klean Truck</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente en <i>Klean Truck</i>. Visita a nuevas urbanizaciones y edificios. Respuesta a solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente en <i>Klean Truck</i>. Visita a urbanizaciones y edificios. Respuesta a solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente en <i>Klean Truck</i>. Visita a nuevas urbanizaciones y edificios. Respuesta a solicitudes. 	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Deseo de encontrar productos de calidad a buen precio. Deseo de compras cerca de casa 	<ul style="list-style-type: none"> Interés en la propuesta. Deseo de conocer más. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención rápida y de calidad. Entusiasmado por conocer más. 	<ul style="list-style-type: none"> Emoción por probar los productos. Emoción por ver el <i>Klean Truck</i>. Encantado por tener acceso a información de modo de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> Impresionado por la calidad. Feliz de ayudar al planeta. 	<ul style="list-style-type: none"> Emoción por compartir la experiencia y seguir viviéndola. 	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Correo. <i>Klean Truck</i> Comunicación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Correo <i>Klean Truck</i>. Comunicación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Whatsapp Business. Correo. <i>Klean Truck</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Klean Truck</i> Redes sociales. Whatsapp Business. Correo y QR 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Klean Truck</i> Redes sociales. Whatsapp Business. Correo y QR 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Klean Truck</i> Redes sociales. Whatsapp Business. Correo y QR 	Canales
<ul style="list-style-type: none"> Ecología. Economía. Calidad Compras cerca de casa. 	<ul style="list-style-type: none"> Ecología. Economía. Calidad Compras cerca de casa. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa responsable y consciente. Productos de calidad. Accesibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos de calidad y a buen precio. <i>Klean Truck</i> llamativo. Proceso eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa responsable y consciente. Recargar ayuda al planeta. Recargar es más económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa responsable y consciente. Productos de calidad. Accesibilidad. 	Contenido
<ul style="list-style-type: none"> Nro de edificios y urbanizaciones contactadas. Nro de mercados a los que se ha asistido. 	<ul style="list-style-type: none"> Nro de seguidores. Visitas al <i>Klean Truck</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas a través de redes sociales, correo o teléfono. Consultas en el <i>Klean Truck</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Nro de ventas 1ra vez. Nro de urbanizaciones/ edificios visitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas por cliente. Ventas por urbanización/ edificio. Comentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Nro de referidos. Comentarios. 	KPI's

Figura 4.16: Camino de decisión del cliente

4.2.1.3 Mecanismo de llenado:

La recarga se realiza a través de bidones cilíndricos de 60L que cuentan con sus respectivas bombas manuales para facilitar el llenado de los envases. La propuesta diseñada consta de seis bidones, lo que da un total de 360L de producto. Esta propuesta está inspirada en el mecanismo de llenado con bombas manuales del local de la franquicia D-Una (D-Una, 2020).

Por otro lado, es imprescindible contar con un sistema que impida la movilización de los bidones mientras el camión está en marcha. En el caso de la propuesta se colocan dos pletinas curvadas que se adaptan a la forma del bidón y se bloquean en la parte delantera. La imagen del mecanismo de llenado se observa en la Figura 4.17



Figura 4.17: Mecanismo de llenado

Elaboración a partir de los diseños de Oziebly, 2019 (Van), The_Natrix, 2018 (Bidón) y Malik, 2018 (Candado)

Asimismo, en la Figura 4.18 se puede observar la distribución propuesta en el *Klean Truck*. Sin embargo, se recomienda que los diseños realizados sean debidamente estudiados por profesionales en la materia antes de ser concretados, con el fin de garantizar que la distribución es la adecuada y no causará problemas ni accidentes.

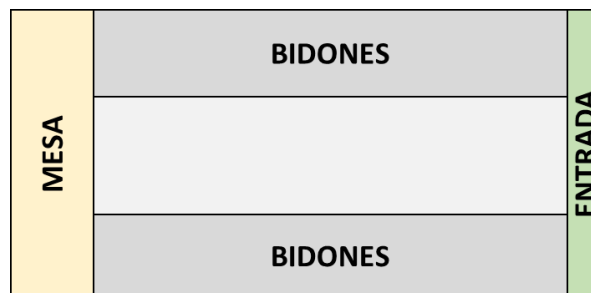


Figura 4.18: Distribución en el *Klean Truck*

4.2.1.4 Envases Reutilizables:

El *Klean Truck* funciona con un sistema por recarga, por lo que los envases se reutilizan múltiples veces. En este sentido, se plantean tres alternativas para la reutilización de los envases:

1. El cliente compra el envase la primera vez y luego se recarga con el mismo producto.
2. Contar con envases limpios que el cliente pueda adquirir sin costo alguno.
3. El cliente aporta su propio envase desde la primera vez.

La última alternativa requiere la limpieza del envase antes de la recarga. Para ello, el *Klean Truck* podría contar con un tanque de agua limpia y otro para aguas servidas. Sin embargo, en el tanque de aguas residuales se mezclará lo que se deposita, por lo que los desechos deben ser manejados con cuidado. De esta forma, se debe dar prioridad a las alternativas 1 y 2.

4.2.1.5 Proceso Operativo:

El proceso de atención del cliente en el *Klean Truck* inicia con la llegada de un cliente potencial, a quien se le presenta el concepto y los productos disponibles para la venta. En caso de que la persona esté interesada en realizar una compra, se activan los subprocesos de recarga, cobranza y envío de la información, tal como se observa en la Figura 4.19.

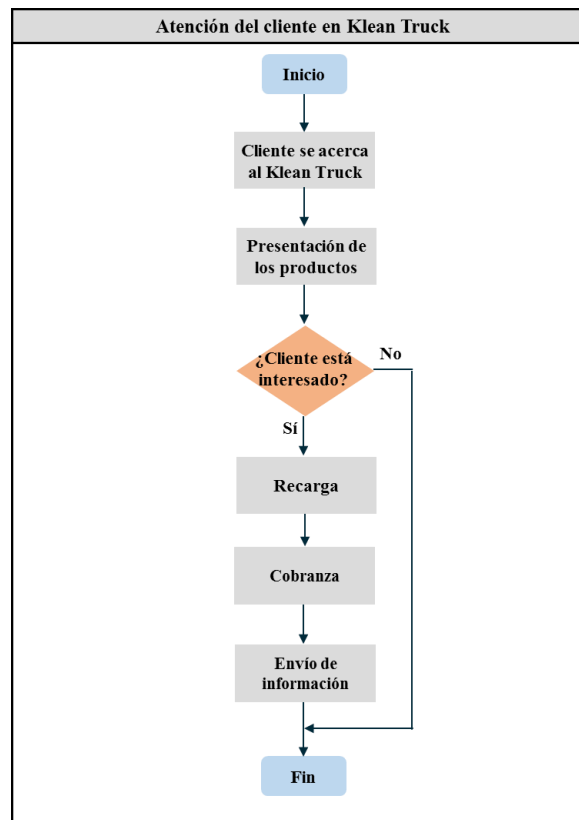


Figura 4.19: Proceso de Atención del cliente en el *Klean Truck*

El subproceso de recarga puede observarse en la Figura 4.20. Este subproceso comienza cuando el cliente hace un pedido. Si el cliente tiene sus propios envases los entrega al empleado del *Klean Truck*, en caso contrario, debe de adquirirlos. Luego se realiza la recarga.

Aunque el proceso considere el pago por peso, se podría trabajar también por volumen. Sin embargo, en este caso se tendrá que limitar el tipo de envase que se recibe, de modo que se puedan vender exactamente los litros acordados.

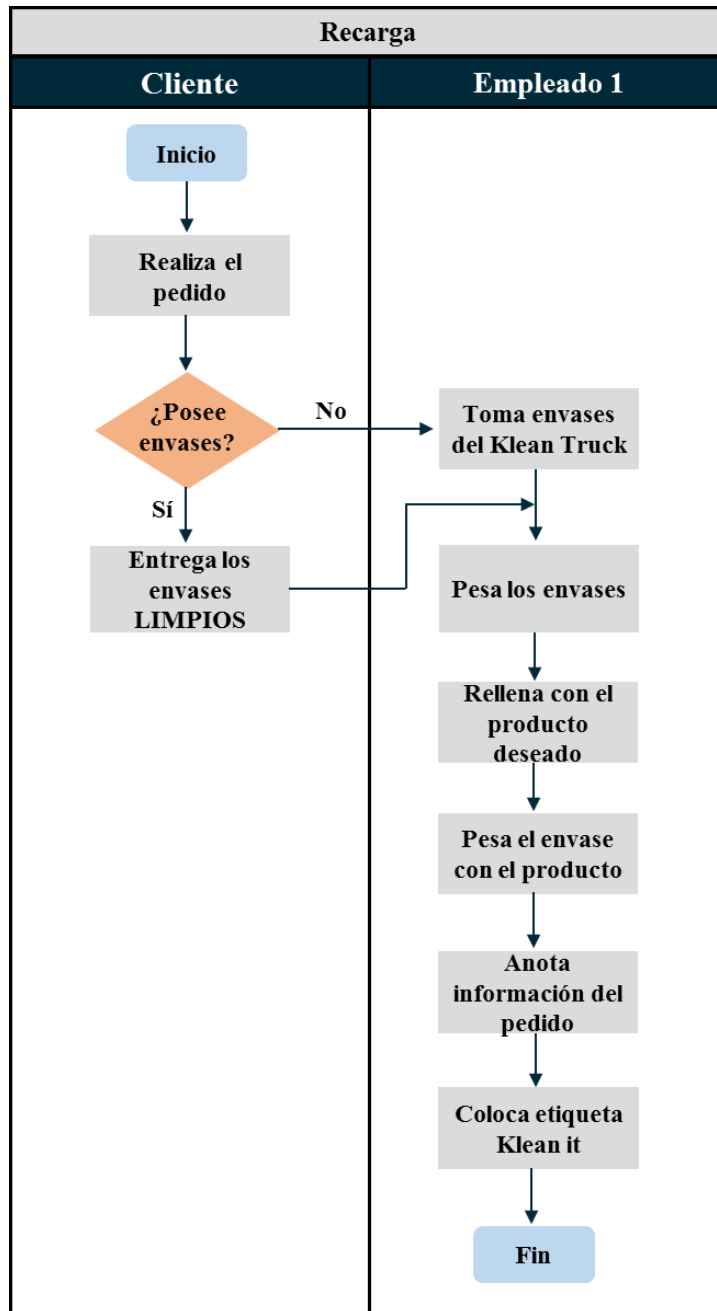


Figura 4.20: Subproceso de recarga

Finalmente, se tiene el subproceso de cobranza y envío de información, el cual se ilustra en la Figura 4.21.

Este subproceso inicia cuando el segundo empleado observa las anotaciones con la información del pedido. A continuación registra el pedido, calcula el total a pagar y se lo comunica al cliente, quien realiza el pago. Posteriormente, el encargado debe explicarle al cliente cómo puede acceder a través del QR a la información complementaria de los productos (manuales de recomendaciones, fichas, entre otros).

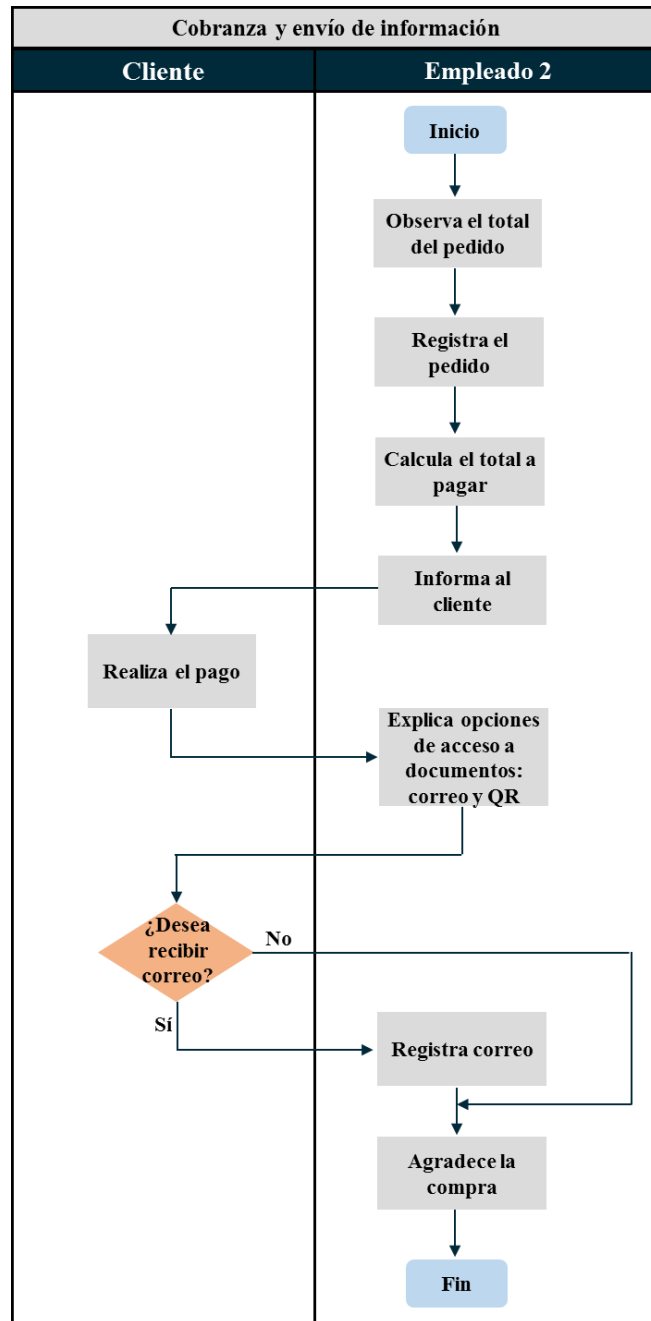


Figura 4.21: Cobranza y envío de la información

4.2.1.6 Inversión Aproximada:

En la Figura 4.22 se muestra la inversión inicial aproximada para el *Klean Truck*. Este valor puede variar según el sistema de cobranza que se utilice. Además, hay que considerar que a nivel legal se podrían generar diversos gastos dependiendo de los permisos que se requieran.

Por lo tanto, el total debe considerarse solo una aproximación, ya que en la práctica el valor podrá variar en mayor o menor medida dependiendo de las decisiones que se tomen: vehículo seleccionado, diseño final del *Klean Truck*, proveedor para Remodelaciones, entre otras.

CONCEPTO		Valor (\$/Unidad)	Cantidad	Total (\$)
Activos Tangibles	Vehículo	8000	1	8000
	Remodelaciones	3500	1	3500
	Bombas Manuales	70	6	420
	Reductores	5	6	30
	Bidones de 60L	40	6	240
	Envases de 1L	0,25	200	50
	Galones 4L	0,5	50	25
	Mesa para atención al cliente	100	1	100
	Taburetes	25	2	50
	Balanza	25	1	25
	Extintor	30	1	30

Figura 4.22.: Inversión Aproximada del Proyecto

4.2.1.7 Posibles Modificaciones:

- **Tanque de Agua Potable:**

Este tanque permitirá realizar la limpieza de los envases y de cualquier derrame.

- **Tanque para Residuos:**

Una vez realizada la limpieza de los envases, los residuos deben colocarse en un tanque apropiado para ello. Sin embargo, el manejo de los residuos requiere de una capacitación y atención especial, ya que los mismos se mezclarán en el tanque, lo que podría generar reacciones. Es por ello que no se deben verter productos puros ni en grandes cantidades en el tanque de residuos.

- **Recarga a través de Bidones con llaves:**

En lugar de utilizar bidones de 60L con bombas manuales, se puede realizar la recarga a través de bidones de 20L con grifos. Esta opción requiere el rediseño del *Klean Truck* para poder adaptarlo a este mecanismo. También se pueden combinar ambas propuestas.

4.2.2 Canal de Venta Directa:

El canal de venta directa es que posee un mayor avance en términos operativos. Sin embargo, tal como se explicó en el capítulo anterior, el mismo presenta una serie de problemas que dificultan su progreso, es por ello que con las propuestas desarrolladas se busca lograr un funcionamiento más organizado del canal.

4.2.2.1 Camino de decisión del cliente:

En la Figura 4.23 se observa el camino de decisión del cliente desde que conoce la propuesta de negocio y siente que responde a una necesidad, hasta que termina por convertirse en Representante *Klean it*.

Desencadenar	Concientizar	Considerar	Transformar	Deleitar	Recomendar	
Antes de que el cliente escuche sobre la propuesta de negocio	Cuando el cliente conoce la propuesta y siente interés	Cuando el cliente contacta a la empresa para conocer más	Cuando el cliente asiste a la presentación sobre la propuesta de negocio	Cuando el cliente prueba las muestras de los productos y lee los manuales.	Cuando el cliente acepta la propuesta de negocio y comienza a vender los productos.	
<ul style="list-style-type: none"> Publicar la propuesta en las redes sociales. Contactar personalmente a ciertos candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> Resaltar los diferentes medios de comunicación con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta a solicitud con diligencia. Acordar horario para realizar presentación 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la presentación de la propuesta: explicar medidas de seguridad, responsabilidades y beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> Envío de manuales y fichas de los productos. Entrega del kit de muestras. Seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega del kit inicial y del kit de representantes. Recibo de pagos. Atención de solicitudes. 	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Deseo de encontrar una actividad que permita un ingreso extra. 	<ul style="list-style-type: none"> Interés en la propuesta. Deseo de conocer más. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención rápida y de calidad. Entusiasmado por conocer más. 	<ul style="list-style-type: none"> Encantado con la propuesta. Emoción por probar muestras y conocer el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprensión de las medidas de seguridad. Impresionado por la calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Emoción por comenzar el negocio y obtener beneficios. 	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Comunicación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Comunicación personal 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Correo. Teléfono. Comunicación personal 	<ul style="list-style-type: none"> WhatsApp Business. Correo. Zoom. 	<ul style="list-style-type: none"> WhatsApp Business Pick up o Delivery Correo. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Whatsapp Business. Correo. Pick up o Delivery 	Canales
<ul style="list-style-type: none"> Ecología. Economía. Negocio propio. 	<ul style="list-style-type: none"> Ecología. Economía. Negocio propio 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa responsable y consciente. 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios de aceptar la propuesta. Medidas de seguridad y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Muestras de calidad. Manuales sencillos y completos. 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia como Representante Klean it 	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios en publicaciones de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nro de representantes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Nro de muestras entregadas vs Nro de representantes potenciales. Tiempo de entrega de las muestras y manuales 	<ul style="list-style-type: none"> Nro de Representantes. Ventas por representante. Quejas y comentarios. 	KPI's

Figura 4.23: Camino de decisión del Representante *Klean it*

4.2.2.2 Proceso de Adquisición de Nuevos Representantes:

En la Figura 4.24 se presenta el flujograma que corresponde al nuevo proceso para captar a los Representantes. Este proceso incorpora las necesidades identificadas en los estudios realizados: mayor organización, cambio hacia una relación formal, incorporación de herramientas que ayuden a los Representantes en el ejercicio de sus funciones, capacitación, entre otras.

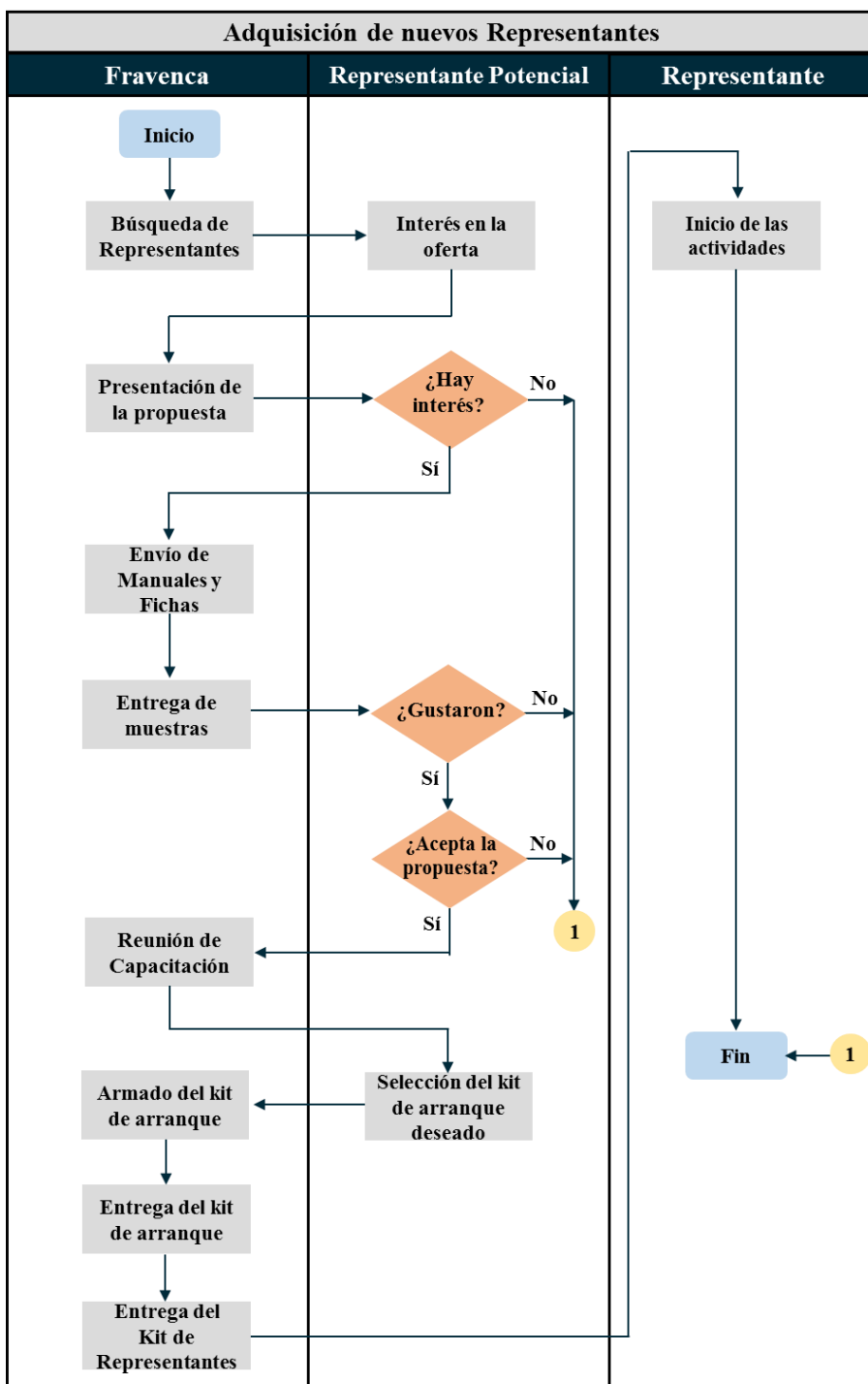


Figura 4.24: Proceso de adquisición de nuevos Representantes

4.2.2.3 Kit de Representantes:

El kit de Representantes se crea como respuesta a las solicitudes realizadas por los representantes durante la de pasantía. El mismo consiste en una carpeta digital que cuenta con diversos documentos que servirán de apoyo al Representante para realizar sus actividades con seguridad y éxito. En la Tabla 4.1 se describen los documentos que contiene y las partes que lo conforman.

El proyecto de pasantías se limitó a las secciones “Manuales” y “Relación Representante-Empresa”. Asimismo, en el Apéndice C: Ficha del Lavaplatos se observa un ejemplo de una de las fichas elaboradas.

Tabla 4.1: Kit de Representantes

Publicidad	Manuales	Relación Representante- empresa
1. Tríptico: Tríptico donde se presentan la empresa y los productos.	1. Recomendaciones de Almacenamiento y Manejo: Manual donde se explica cómo almacenar y manejar los productos para disminuir los riesgos asociados y evitar accidentes.	1. Formulario para registro de ventas: Formulario donde los representantes pueden registrar mensualmente sus ventas.
2. Fotos de los productos: Carpeta con fotos de los productos.	2. Recomendaciones para el Traspase de Productos: Manual donde se explica cómo realizar el traspase de los productos de forma segura.	
	3. Fichas de los productos: Documento que contiene la información técnica de los productos.	

4.2.2.4 Primera propuesta de mejora para el Centro de Llenado en Casa:

Tanto esta propuesta como la siguiente tienen como fin facilitar la recarga y disminuir la probabilidad de accidentes por derrames. Ambos diseños se plantean en un intento de dar solución a los problemas existentes en el esquema de funcionamiento actual del Canal de Venta Directa.

- **Resumen de la Propuesta:**

En la Figura 4.25 se observa el resumen de la primera propuesta: Llenado por medio de llaves. Esta propuesta se inspira en las franquicias 4 Eco de España, D Una en Venezuela y Dogo en México, entre otras. Es necesario destacar que actualmente la empresa adquirió un estante con bidones para evaluar el funcionamiento del sistema y la viabilidad de esta propuesta.

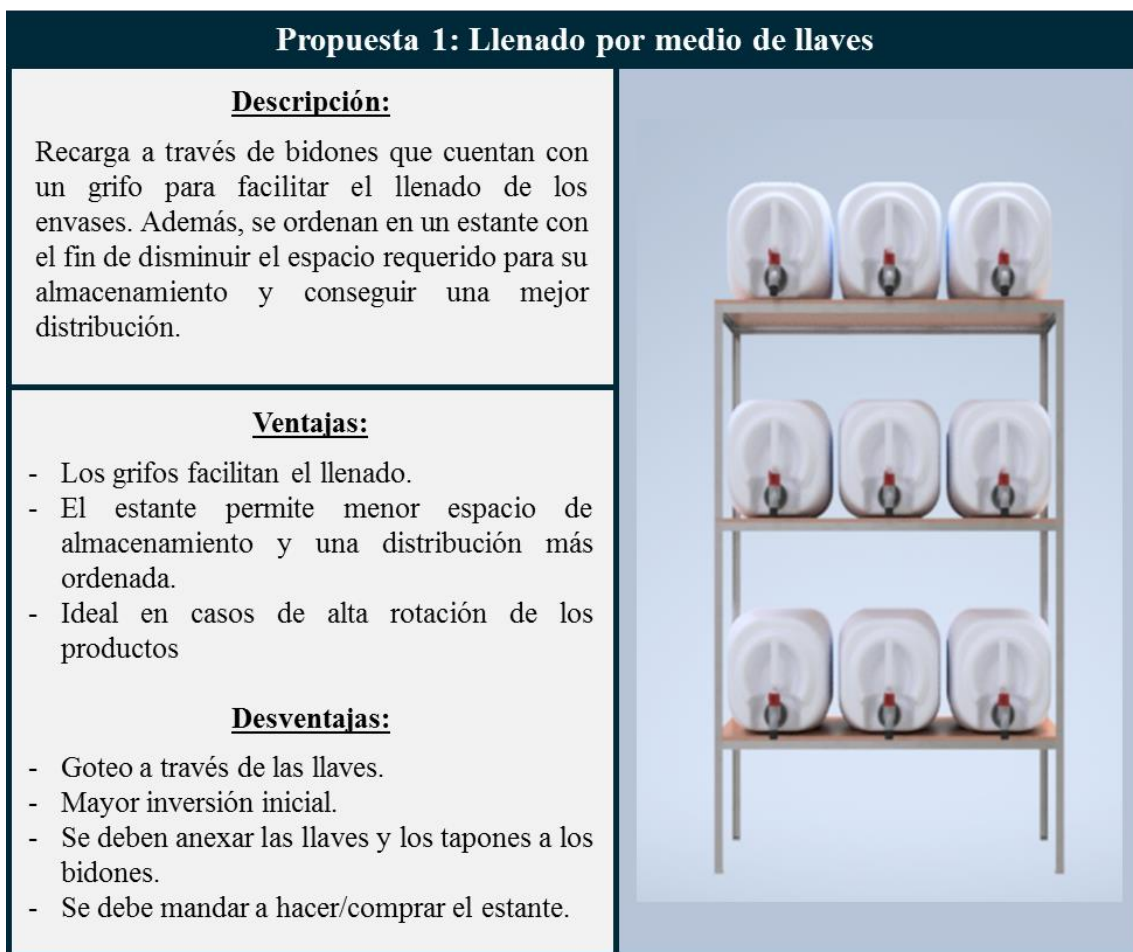


Figura 4.25: Llenado por medio de llaves

Elaboración a partir de los diseños de Simon, 2020 (Bidón) y Tomschi, 2020 (Grifo)

- **Consideraciones:**

Para que la recarga pueda realizarse adecuadamente, el bidón debe poseer una abertura en la parte superior, la cual debe ser tapada al culminar el proceso.

Por otro lado, una de las desventajas de este diseño es la posibilidad de goteo a través de las llaves. Con el fin de evitar la pérdida de producto se presentan dos opciones, ambas ilustradas en la Figura 4.26. La primera se basa en utilizar un tapón de goma para bastones (o mandar a hacer una tapa de plástico a la medida), mientras que la segunda opción consiste en colocar un vaso de modo que el producto caiga en él y se pueda recuperar. Sin embargo, es importante validar que el material de ambos elementos sea compatible con los productos.

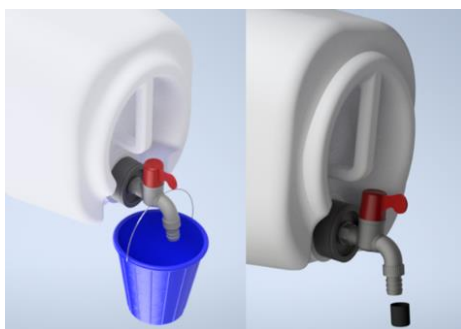


Figura 4.26: Posibles soluciones al problema del goteo

Elaboración a partir de los diseños de Simon, 2020 (Bidón), Tomschi, 2020 (Grifo) y My CAD, 2021 (Balde)

- **Precio aproximado del kit de Arranque:**

En la Figura 4.27 se observa el cálculo aproximado de la inversión para el kit de arranque en esta propuesta. Los productos seleccionados podrían variar de un Representante a otro, lo que ocasionará fluctuaciones en el precio total del kit. Asimismo, el precio podría aumentar si se consideran las etiquetas de los bidones y las identificaciones.

KIT DE ARRANQUE PARA 9 BIDONES		Cantidad	Costo (\$/unidad)	Total (\$)
Equipos	Estante	1	60	60
	Llaves para bidones	9	2	18
	Niple (para acoplar la llave)	9	0,5	4,5
	Tapón superior	9	0,5	4,5
	Mano de obra por bidón	9	5	45
Lavaplatos	Lavaplatos	40	1,19	47,6
Detergentes	Detergente para Ropa	20	1,4	28
	Suavizante para Ropa	20	1,05	21
Desinfectantes	Cloro Concentrado al 4%	40	0,7	28
	Desinfectante	40	0,7	28
Limpiadores	Desengrasante	20	1,05	21
Envases	Bidones	9	8	72
	Envases de 1L	40	0,25	10
				387,6

Figura 4.27: Precio aproximado del kit de arranque de la primera propuesta

4.2.2.5 Segunda propuesta de mejora para el Centro de Llenado en Casa:

- **Resumen de la Propuesta:**

En la Figura 4.28 se puede observar la descripción de la segunda propuesta: Productos ya envasados.

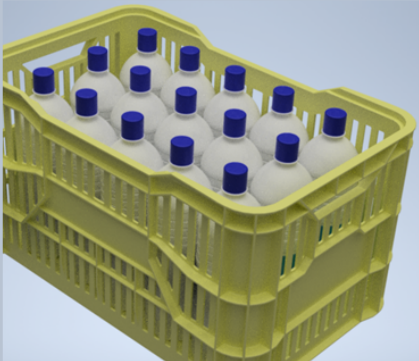
Propuesta 2: Productos ya envasados	
<p style="text-align: center;"><u>Descripción:</u></p> <p>La empresa entrega huacales de plástico con productos ya envasados y etiquetados (15 o 20 unidades por huacal). El Representante solo se encarga de su venta. Se puede implementar un flujo circular donde los clientes entregan al Representante los vacíos y este devuelve los huacales a la empresa para que realice la recarga y se repita el proceso. De esta forma, el cliente solo debe pagar por el envase en la primera compra.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Ventajas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menor inversión inicial. - Menor tiempo y logística más sencilla para el Representante. <p style="text-align: center;"><u>Desventajas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos litros de producto en el kit de arranque. - Mayor logística para la empresa. - Ineficiente en caso de alta rotación de los productos. - Los clientes deben cuidar los envases para evitar dañarlos y poder reutilizarlos en el flujo circular. 	

Figura 4.28: Flujo circular de recarga

Elaboración a partir del diseño de P t, 2020 (Botella) y la modificación del diseño de Giacomoni, 2018 hecha por Busy Frogs, 2021 (Cesta)

- **Precio aproximado del kit de arranque:**

Para el kit inicial se consideran seis huacales con 15 litros cada uno, para un total de 90 litros de producto. Sin embargo, también podrían colocarse 20L por huacal. La primera opción se adapta más a mujeres, ya que el menor peso facilita la carga y traslado de los productos.

Este kit constituye una opción económica y se adapta a aquellos Representantes que poseen baja rotación de los productos. El precio aumentará al considerar las etiquetas de los envases de 1L y puede variar dependiendo de los productos seleccionados y el número de huacales deseado. En la Figura 4.29 se muestra la inversión aproximada para el kit de arranque.

KIT DE ARRANQUE PARA 6 HUACALES CON 15L		Cantidad	Costo (\$/unidad)	Total (\$)
Equipos	Huacal	6	7,34	44,04
Lavaplatos	Lavaplatos	15	1,19	17,85
Detergentes	Detergente para Ropa	15	1,4	21
	Suavizante para Ropa	15	1,05	15,75
Desinfectantes	Cloro Concentrado al 4%	30	0,7	21
	Desinfectante	15	0,7	10,5
Envases	Envases 1L	90	0,25	22,5
				152,64

Figura 4.29: Precio aproximado del kit de arranque de la segunda propuesta

4.2.2.6 Herramienta para modelo de negocios cuantitativo:

Para el Canal de Venta Directa se elaboró una herramienta en Excel que permite evaluar distintos escenarios y determinar su viabilidad económica. Para ello se requiere que el usuario ingrese diferentes datos referentes a la inversión inicial, gastos, costos y ventas. Luego, a partir de la información suministrada, se pueden obtener las proyecciones de ingresos y egresos correspondientes.

Originalmente se deseaba efectuar un pronóstico de las ventas, sin embargo, debido a la poca cantidad de data disponible, se decidió entregar a la empresa una herramienta que le permite comparar la evolución de su flujo de caja según las decisiones que tome. Algunos ejemplos de factores que se pueden evaluar con esta herramienta serían: la viabilidad del modelo por consignación que utiliza la empresa, si es necesario que los Representantes paguen por cuotas los bidones o la empresa puede continuar cubriendo el costo de los mismos, entre otros. El modelo elaborado utiliza como referencia el "Modelo de evaluación financiera de proyectos" del Profesor de la USB Arnoldo Van Bezooen.

A continuación se presentan cada una de las pestañas que componen la herramienta. Se utiliza el color verde para identificar las celdas que pueden ser modificadas por el usuario.

- **Instrucciones:**

En esta hoja se presenta la explicación y se indica el modo de uso de cada una de las pestañas del archivo.

- **Inversión Inicial:**

Se trata de una pestaña donde se deben ingresar los activos fijos e intangibles que son necesarios para el desarrollo del canal. El usuario debe colocar el Concepto, Valor (\$), y Cantidad de cada activo. Una vez realizado esto, se calculará automáticamente el total de la inversión inicial requerida. En la Figura 4.30 se muestra el cuadro correspondiente a los activos fijos.

a. Cuadro de Activos Fijos

	Concepto	Valor (\$)	Cantidad (Unidad)	Total (\$)
	Canal Venta Directa			
1				0,00
2				0,00
3				0,00
4				0,00
5				0,00
6				0,00
7				0,00
8				0,00
9				0,00
10				0,00
				0,00

Figura 4.30: Cuadro de Activos Fijos

- **Gastos:**

Esta hoja consta de cinco cuadros diferentes:

1. Cuadro de Recursos Humanos: En este cuadro se colocan los Recursos Humanos necesarios para el funcionamiento del canal. En la tabla se encuentra una cifra que se denomina Valor Real, esta puede ser modificada y corresponde a la estimación del costo real de un empleado en Venezuela. El cuadro de recursos humanos se muestra en la Figura 4.31

a. Cuadro de Recursos Humanos

	Recursos Humanos	Salario (\$/h)	Valor real (\$/h)	Cantidad	Horas mensuales	Total Trimestral
			2,5			
	Canal Venta Directa					
1			0,00			0,00
2			0,00			0,00
3			0,00			0,00
4			0,00			0,00
5			0,00			0,00
6			0,00			0,00
7			0,00			0,00
8			0,00			0,00
9			0,00			0,00
10			0,00			0,00
						0,00

Figura 4.31: Cuadro de Recursos Humanos

2. Cuadro de Otros Gastos: Este cuadro se presenta en la Figura 4.32. En él deben ser ingresados los datos necesarios para el cálculo de otros gastos asociados al canal.

b. Cuadro de Otros Gastos

	Recursos	Valor (\$)	Cantidad	Total Trimestral(\$)
Canal Venta Directa				
1				0,00
2				0,00
3				0,00
4				0,00
5				0,00
6				0,00
7				0,00
8				0,00
9				0,00
10				0,00
				0,00

Figura 4.32: Cuadro de Otros Gastos

3. Cuadro de Tiempo de los Gastos: En este cuadro se establece el trimestre y año en que empezarán a contarse en el flujo de caja los gastos de los cuadros anteriores. El año y trimestre se seleccionan a partir de listas desplegables, tal como se observa en la Figura 4.33

c. Cuadro de Tiempo de los Gastos

Tipo de Inversión Inicial	Año	Trimestre
Recursos Humanos Venta Directa		
Otros Gastos Venta Directa		1T 2T 3T 4T

Figura 4.33: Cuadro de Tiempo de los Gastos

4. Cuadro de Incrementos Trimestrales: En este cuadro se debe ingresar el porcentaje de incremento trimestral que se desea tener en cuenta para los gastos anteriores. El porcentaje de aumento se calcula sobre el gasto del trimestre anterior. En caso de que no se quiera considerar un aumento, solo se debe colocar 0% en el trimestre que corresponda. Este cuadro se presenta en la Figura 4.34

d. Cuadro de Incrementos Trimestrales

Porcentajes de Aumento Trimestrales

	2021				2022				2023				2024				2025			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Recursos Humanos				0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Otros gastos				0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Figura 4.34: Cuadro de Incrementos Trimestrales

5. Cuadro de Proyecciones de Gastos: En este cuadro se proyectan los gastos por trimestre considerando los porcentajes de aumento colocados en el cuadro anterior y el tiempo de inicio de cada tipo de gasto. Por ejemplo, si se determina que la empresa tendrá un gasto constante (porcentajes de aumento iguales a 0%) de \$750 en recursos humanos a partir del cuarto trimestre del 2021, el modelo suministrará un cuadro como el observado en la Figura 4.35. La información contenida en este cuadro es la que se utiliza en el Flujo de Caja.

e. Cuadro de Proyecciones de Gastos
c. Cuadro de Incrementos Trimestrales

	2021				2022				2023				2024				2025			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Recursos Humanos	0,00	0,00	0,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00

Figura 4.35: Cuadro de Proyecciones de Gastos

- **Costo de Venta:**

En esta pestaña se observa la descomposición de los costos de venta de los productos, así como los precios de venta al detal y al mayor para cada uno. En la Figura 4.36 se presenta la parte del cuadro correspondiente a los productos de limpieza, sin embargo, los costos han sido eliminados por motivos de confidencialidad.

a. Cuadro de Costo de Venta Actual (Junio 2021)

	Unidad	Costo Materia Prima	Costo Operativo	Costo Maq.	Costo Producción	Costo Transporte	Costo Etiqueta	Costo Venta	Precio de Venta Mayor	Precio de Venta
Productos de Limpieza										
Lavaplatos										
Lavaplatos	Litro									
Lavaplatos con Carbón Activo	Litro									
Detergentes										
Detergente para ropa	Litro									
Suavizante para ropa	Litro									
Desmanchador de ropa	Litro									
Desinfectantes										
Cloro Concentrado al 4%	Litro									
Desinfectante	Litro									
Limpia Pocetas	Litro									
Limpiadores										
Limpia Vidrios	Litro									
Desengrasante	Litro									
Jabón Multiuso	Litro									

Figura 4.36: Costo de venta de los productos de limpieza

- **Kit de Arranque:**

Esta pestaña es la más compleja de todas y la que requiere de mayor ingreso de datos por parte del usuario, ya que en ella se determina el kit de arranque con el que trabajará el modelo. Para comprender adecuadamente esta hoja se debe considerar que la empresa trabaja con un modelo por consignación: entrega los bidones de producto a los Representantes y ellos van pagando la

mercancía a medida que realizan las ventas. Es por esta razón que se dividen los costos en dos grandes grupos. El primero de ellos se denomina Costo Inmediato y hace referencia a los costos que la empresa debe pagar al momento de entregar el kit, como es el caso de los bidones o el costo del transporte. El segundo grupo se llama Costo Postergado, en él se consideran aquellos costos que la empresa va pagando a medida que recibe los ingresos por las ventas en consignación, por ejemplo, el costo de producción de los productos.

La hoja Kit de Arranque se divide en cinco cuadros diferentes:

1. Cuadro de Kit de Arranque: En este cuadro se define el kit de arranque que se utilizará en el modelo. Se consideran los litros de producto, los envases y cualquier otro elemento que se desee. En la Figura 4.37 se observa la sección del cuadro correspondiente a los productos de limpieza, sin embargo, los costos expuestos han sido alterados por motivos de confidencialidad.

a. Cuadro de Kit de Arranque
Kit de Arranque Estándar

Producto	Unidad	Costo Inmediato	Costo Postergado	Precio de Venta	Costo Total Inmediato	Costo Total Postergado	Precio Total
Productos							
Lavaplatos	60	0,10	0,70	3,00	6,00	42,00	180,00
Lavaplatos con Carbón Activo	20	0,10	0,70	3,00	2,00	14,00	60,00
Detergente para ropa	40	0,10	0,70	3,00	4,00	28,00	120,00
Suavizante para ropa	20	0,10	0,70	3,00	2,00	14,00	60,00
Desmanchador de ropa	4	0,10	0,70	3,00	0,40	2,80	12,00
Cloro Concentrado al 4%	60	0,10	0,70	3,00	6,00	42,00	180,00
Desinfectante	40	0,10	0,70	3,00	4,00	28,00	120,00
Limpia Pocetas	20	0,10	0,70	3,00	2,00	14,00	60,00
Limpia Vidrios	20	0,10	0,70	3,00	2,00	14,00	60,00
Desengrasante	4	0,10	0,70	3,00	0,40	2,80	12,00
Jabón Multiuso	4	0,10	0,70	3,00	0,40	2,80	12,00

Figura 4.37: Cuadro de Kit de Arranque

2. Cuadro de División de Costos: Este cuadro se construye para darle a la organización la posibilidad de evaluar diferentes escenarios en relación a la distribución de costos entre los Representantes y la empresa. En el esquema actual los bidones de 20L son entregados en consignación a los Representantes, quienes pagan los productos a granel a medida que venden, sin embargo, el costo de los bidones es asumido por la empresa. Para poder evaluar si este escenario resulta viable a largo plazo, el modelo permite especificar qué parte del Costo Total del Kit de Arranque será asumida por el Representante (adicional al costo del producto a granel) y qué parte cubrirá la empresa. Asimismo, se da la opción de establecer un pago en cuotas. En este caso, se debe ingresar el número de meses en que el Representante pagará la parte del costo que le fue asignada, además, se puede visualizar qué porcentaje de su ganancia representa ese pago, de modo que se establezca un número de meses que resulte conveniente para ambos lados.

En la Figura 4.38 se presenta el Cuadro de División de Costos, sin embargo, los valores mostrados no son reales.

b. Cuadro de División de Costos

Kit de Arranque	
Costos	Valor (\$)
Costo Total Inmediato	100,00
Costo Total Postergado	200,00
	300,00

Costo de Venta Total Productos a Granel y Envases de venta	220,00
Costo Total asumido por Fravenca	40,00
Costo Total a pagar por cuotas	40,00
	300,00

Ganancia Mensual	115,80
Porcentaje a Pagar	17%
Pago Mensual	20,00
Total Meses	2

Figura 4.38: Cuadro de División de Costos

3. Cuadro de Ventas Promedio Representantes: En este cuadro se colocan las ventas mensuales promedio que realiza un Representante. No se trata de las ventas promedio que la empresa hace a un Representante, sino las ventas promedio de este último, es decir, el promedio de las ventas que un Representante realiza a sus clientes. Esta información será utilizada para realizar las proyecciones de venta en la siguiente pestaña. El cuadro puede observarse en la Figura 4.39.

c. Cuadro de Ventas Promedio Representantes

Representantes Ventas Promedio	
Producto	Litros/mes
Lavaplatos	
Lavaplatos con Carbón Activo	
Detergente para ropa	
Suavizante para ropa	
Desmanchador de ropa	
Cloro Concentrado al 4%	
Desinfectante	
Limpia Pocetas	
Limpia Vidrios	
Desengrasante	
Jabón Multiuso	
Jabón Líquido de Manos	
Jabón Líquido de Manos Perlado	
Solución Hidroalcohólica al 70%	
Champú sin sal	
Gel de ducha	
1L plástico transparente	
825ml- Dosificador	
1L plástico opaco	
Galón de 3,785L	
Galón de 4L	
Bidón de 10L	
Bidón de 20L	

Figura 4.39: Cuadro de Ventas Promedio Representantes

4. Cuadro de Cálculo Cuotas: En este cuadro se calcula la ganancia mensual del Representante en base a las ventas promedio que sean ingresadas en el cuadro anterior. Se considera un 30% de ganancia sobre los precios de venta al mayor de los productos, sin embargo, este valor puede ser modificado. En la Figura 4.40 se observa el cuadro de cálculo de cuotas, sin embargo, las ganancias han sido alteradas por razones de confidencialidad.

d. Cuadro Cálculo Cuotas

Producto	Ganancia	Ganancia
	30%	Total
Lavaplatos	0,70	0,00
Lavaplatos con Carbón Activo	0,60	0,00
Detergente para ropa	0,50	0,00
Suavizante para ropa	0,30	0,00
Desmanchador de ropa	0,50	0,00
Cloro Concentrado al 4%	0,30	0,00
Desinfectante	0,20	0,00
Limpia Pocetas	0,50	0,00
Limpia Vidrios	0,60	0,00
Desengrasante	0,40	0,00
Jabón Multiuso	0,70	0,00
Jabón Líquido de Manos	0,80	0,00
Jabón Líquido de Manos Perlado	1,00	0,00
Solución Hidroalcohólica al 70%	0,60	0,00
Champú sin sal	0,20	0,00
Gel de ducha	0,70	0,00
		0,00

Figura 4.40: Cuadro de Cálculo Cuotas

5. Cuadro Costo Reposición: El modelo posee la limitación de que los costos de reposición (costos que surgen a raíz de que los Representantes reponen los productos cuando estos se acaban) se calculan en base al promedio. Actualmente solo se considera la reposición de los productos a granel. Por lo tanto, el costo que se toma en cuenta es el Costo Promedio de Transporte, que corresponde al Costo Inmediato de estos productos. En este cuadro el usuario debe ingresar los Meses Promedio para Reposición y los Litros Promedio de Reposición. Es decir, se debe colocar la cantidad de litros promedio que vuelve a pedir un Representante en el lapso considerado (Por ejemplo, si un Representante se lleva el kit de arranque en Enero y en Abril vuelve a pedir un promedio de 80L de producto, se tendría que Meses Promedio para Reposición = 3 y Litros Promedio de Reposición = 80). Adicionalmente, se tiene la restricción de que los Meses Promedio para Reposición solo pueden adquirir un valor entero entre 1 y 4. Por otro lado, si se desea considerar un costo adicional en los costos de reposición, conviene ingresar a mano el Costo Promedio Total de Reposición en la celda correspondiente. Sin embargo, esta acción ocasionará que se pierda la fórmula que actualmente posee la celda. Este cuadro se observa en la

Figura 4.41, sin embargo, se ha modificado el valor del Costo Promedio de Transporte por motivos de confidencialidad:

e. Cuadro Costo Reposición

Reposición	
Costo Promedio de Transporte	0,30
Meses Promedio para Reposición	3
Litros Promedio de Reposición	80
Costo Promedio Total de Reposición	24,00

Figura 4.41: Cuadro de Costo de Reposición

- **Venta Directa:**

En esta hoja se encuentran dos cuadros. En el primero se realiza la proyección de las ventas en volumen, mientras que en el segundo la proyección se hace en valor:

1. Cuadro de Proyección en Volumen: En este cuadro se proyecta la cantidad de litros de producto que los Representantes venderán mensualmente, ya que los ingresos de Fravenca dependen de estos. Los litros se calculan a partir de los valores del Cuadro de Ventas Promedio Representantes. Asimismo, las letras que contiene el cuadro en la parte superior hacen referencia a las iniciales de los meses del año. Debajo de estas letras se encuentran dos filas: la primera corresponde al número de nuevos Representantes que comienzan ese mes en la empresa, mientras que la segunda se refiere al total de Representantes que maneja la empresa ese mes (lo que es equivalente a la suma de los nuevos Representantes y los que ya poseía la empresa). Estos datos deben ser ingresados por el usuario para poder realizar las proyecciones. En el ejemplo de la Figura 4.42, se observa una parte del cuadro, ya que debido a sus dimensiones, el mismo no puede ser mostrado en su totalidad.

			2021					
			J	A	S	O	N	D
Nuevos Representantes	Unidad	Kit de Arranque						
Representantes Totales								
Lavaplatos	Litro	60	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lavaplatos con Carbón Activo	Litro	20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Detergente para ropa	Litro	40	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suavizante para ropa	Litro	20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desmanchador de ropa	Litro	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cloro Concentrado al 4%	Litro	60	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desinfectante	Litro	40	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Limpia Pocetas	Litro	20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Limpia Vidrios	Litro	20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desengrasante	Litro	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Jabón Multiuso	Litro	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Figura 4.42: Cuadro de Proyección en Volumen

2. Cuadro de Proyección en Valor: Este cuadro es similar al anterior, solo que en él se proyectan tanto los ingresos como los egresos de Fravenca. En términos de valor.

- **Flujo de Caja:**

En esta hoja se observa el resumen de los ingresos y egresos de Fravenca, así como la evolución de la recuperación de la inversión. Una vez ingresados todos los datos del modelo, esta pestaña es la que permitirá determinar si con los datos considerados el canal resulta económicamente viable o no. En Figura 4.43 se muestra una parte de la pestaña flujo de caja:

TRIMESTRE	AÑO 2021		AÑO 2022			
	3T	4T	1T	2T	3T	4T
INGRESOS VENTA DIRECTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EGRESOS DE VENTA DIRECTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RECURSOS HUMANOS VENTA DIRECTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS GASTOS VENTA DIRECTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GANANCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	0,00					
INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	0,00					
INVERSIÓN TOTAL	0,00					
RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 4.43: Pestaña Flujo de Caja

4.3 Construcción del negocio:

4.3.1 Estructura Organizativa de Fravenca:

En la Figura 4.44 se muestra el Organigrama tentativo que fue construido para Fravenca:

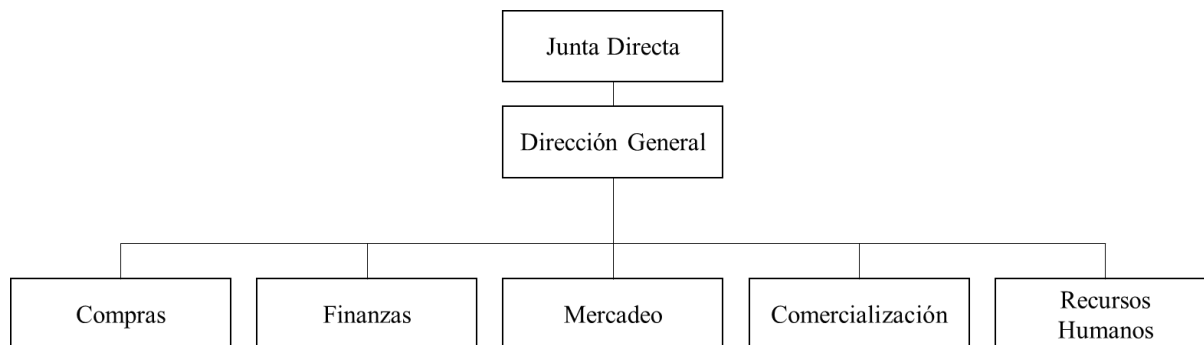


Figura 4.44: Organigrama de la empresa

En la parte superior de la estructura se encuentra la Junta Directiva, conformada por todas aquellas personas que suministran el dinero necesario para cubrir la inversión inicial del proyecto.

Posteriormente se tiene la Dirección General, que será la encargada de los asuntos estratégicos de la organización, así como de supervisar la totalidad del negocio, controlando que cada una de las áreas funcione adecuadamente:

1. **Compras:** Área encargada de garantizar el suministro de los recursos necesarios para el adecuado desempeño de los diversos procesos dentro de la organización.
2. **Finanzas:** Área encargada de los trámites financieros de la empresa.
3. **Mercadeo:** Área responsable del desarrollo de la imagen de la empresa, marcas y productos. También se encarga de realizar publicidad, conocer el mercado e investigar continuamente los requisitos y deseos de los clientes.
4. **Comercialización:** Área que se encarga de idear y supervisar los procesos logísticos necesarios para que los productos puedan llegar a los diferentes eslabones de la cadena de suministro. Asimismo, también se responsabiliza por el control de las ventas, los inventarios y la atención de los clientes.
5. **Recursos Humanos:** Área encargada de gestionar el recurso humano de la empresa.

Inicialmente, una misma persona puede encargarse de diversas actividades. Sin embargo, a medida que la empresa vaya creciendo, la estructura organizativa puede irse modificando para que se adapte a los nuevos requerimientos de la organización, lo que puede implicar una división por productos o localizaciones.

4.3.2 Herramientas y Tecnología:

Fravenca requiere de herramientas que faciliten la comunicación y el seguimiento de los objetivos y acciones tomadas. De esta manera, resulta conveniente que el equipo utilice aplicaciones como las siguientes:

1. *Slack*: Le permite al equipo una comunicación organizada y fluida.
2. *WhatsApp Business*: Útil para la comunicación con los clientes. Se trata de la versión de *WhatsApp* para empresas, ya que la versión simple es solo para uso personal. No debe ser usada con fines personales sino solo comerciales.
3. *Google Workspace*: Permite acceder a herramientas de colaboración, almacenamiento y correo electrónico empresarial personalizado.

4.3.3 Recomendaciones:

En la Figura 4.45 se presentan recomendaciones para un mejor funcionamiento de la organización.

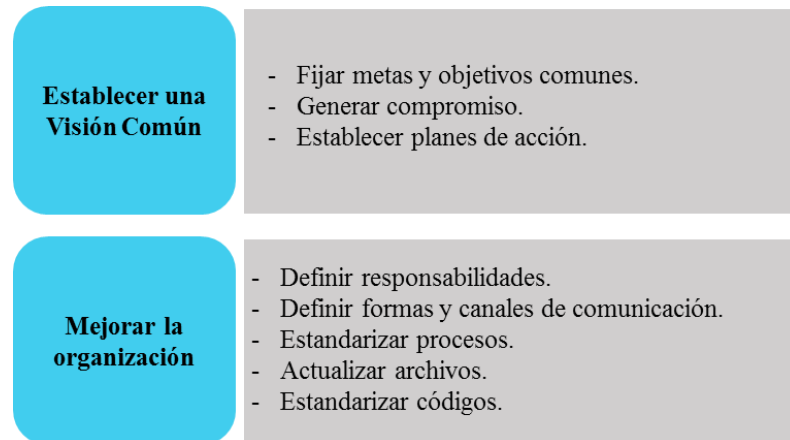


Figura 4.45: Recomendaciones para la construcción del negocio

CONCLUSIONES

El proyecto de expansión de AACC Import C.A. se lleva a cabo en un momento donde la realidad de Venezuela exige de las empresas una capacidad de adaptación continua. En este sentido, al incorporar una serie de alianzas con otras organizaciones e iniciar la distribución de productos de limpieza y cuidado personal, la empresa demuestra que es capaz de reconocer las necesidades cambiantes del mercado.

Es así como los canales de comercialización desarrollados por Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca) constituyen una respuesta adecuada a los distintos escenarios que conviven en el país. El canal de Venta Directa logra aumentar el alcance de la empresa y se convierte en una fuente de ingreso adicional para las personas que participan en él. Por su parte, el *Klean Truck* (camión de Klean it), una de las modalidades del canal de Usuario Final, le otorga a la empresa la ventaja de la movilidad, al mismo tiempo que acerca el producto a los clientes.

Asimismo, el sistema por recarga que la empresa desea utilizar apunta hacia la meta que toda organización actual debería buscar: el desarrollo de actividades sostenibles y el cuidado del medio ambiente.

Los estudios realizados a lo largo del proyecto de pasantía confirman la existencia de oportunidades en el mercado de productos de limpieza. Una de ellas es la falta de consistencia y la calidad regular presente en las distintas ofertas de productos de limpieza artesanales que existen. Asimismo, la desagregación del mercado en distintos segmentos le permite a la empresa profundizar en el conocimiento de cada uno y orientar sus acciones a la satisfacción de los requerimientos de los perfiles que seleccione. Sin embargo, los segmentos “Balance Calidad-Precio” y “Ecológicos” parecen ser los que mejor se adaptan a la propuesta de valor que maneja Fravenca.

Por otro lado, las propuestas presentadas para el desarrollo preliminar de ambos canales logran satisfacer las distintas necesidades y expectativas que fueron identificadas. Adicionalmente, para el canal de Venta Directa, que es el que actualmente presenta un mayor avance en términos operativos, se propone un proceso más organizado y una formalización de la relación con los Representantes, donde se le da una importancia especial a la capacitación de los mismos y a la entrega de herramientas que faciliten la ejecución de las actividades. La organización del canal le permite tanto a la empresa como a los Representantes un mayor control sobre los procesos que realizan.

Finalmente, el modelo en Excel constituye una herramienta apropiada para la evaluación de los distintos escenarios que la empresa ha considerado aplicar en el canal de Venta Directa, lo que se traduce en una forma de dar respuesta a preguntas como: ¿los Representantes deberían pagar los bidones o los cubre la empresa?, ¿Es rentable dejar los productos en consignación?, entre otras.

De esta forma, las ideas y proyectos en los que trabaja la empresa tienen un gran potencial para progresar en el tiempo. No obstante, para que esto se pueda lograr, la empresa requiere resolver con urgencia el problema principal que la aqueja: la desorganización como consecuencia de las limitaciones de tiempo.

Ser un emprendimiento por fuera del trabajo habitual de sus integrantes no beneficia a Fravenca, ya que la dedicación del equipo tiene límites. Esta situación es comprensible, pero puede generar problemas a largo plazo. Es por ello que para poder avanzar, se necesita primero un compromiso. Una visión compartida y objetivos definidos permitirán que la empresa crezca. Si esto no ocurre, la desorganización y las relaciones informales terminarán por convertirse en un obstáculo que complicará el desarrollo de los procesos y el crecimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

Para que Inversiones Fraven 2020 C.A. (Fravenca) pueda continuar creciendo y mejorando sus operaciones se recomienda que se fijen metas y objetivos comunes, frente a los cuales se asuma un compromiso. Asimismo, se debe trabajar en la organización de los procesos internos, lo que incluye definir responsabilidades, mejorar la comunicación entre los integrantes de la empresa y mantener actualizados los diversos archivos que se utilizan.

Otro factor que resulta imprescindible es que el equipo traslade la comunicación a una aplicación que permita un mayor orden y control. Sin embargo, la aplicación que se elija debe ser comprendida y manejada por todos.

De igual forma, es importante que se trabaje en formalizar la relación con los Representantes, lo que significa estandarizar procesos, definir una persona encargada de manejar las relaciones, seleccionar los canales de comunicación que se utilizarán y atender con diligencia las solicitudes y dudas de los Representantes. Además, no se debe olvidar que el kit de Representantes debe actualizarse continuamente. En este sentido, se debe prestar especial atención a los documentos que contienen datos variables en el tiempo, como la densidad de los productos, la cual puede verse afectada por modificaciones en la formulación.

Por otro lado, es necesario que la empresa haga énfasis en la capacitación de los Representantes en lo que respecta al correcto manejo, almacenamiento y trasvase de los productos, con el fin de disminuir riesgos y evitar accidentes.

Finalmente, se recomienda que la empresa no olvide que uno de los valores con el que desea identificarse es la conciencia ambiental. Bajo esta línea se pueden formular productos cada vez más amables con el ambiente, además de dar prioridad a plásticos más fáciles de reciclar como lo son los identificados con los números 1, 2, 4 y 5 (*National Geographic España, 2020*), los cuales a su vez resultan más seguros para la salud (Bonilla, 2015). Asimismo, también se recomienda que los procesos realizados siempre se orienten hacia la seguridad de los empleados, lo que implica suministrar una capacitación adecuada y evitar materiales tóxicos o peligrosos como el Bisfenol A (BPA) de los papeles térmicos (*European Chemical Agency, s.f.*) o autocopiativos.

REFERENCIAS

- AACC Import C.A. 2020. Logo de AACC Import C.A. Disponible en Internet: <https://www.facebook.com/aaccimportca/photos/a.104151791323191/159661525772217/?type=1&theater>, consultado el 26 de mayo de 2021.
- AACC Import C.A. s.f. AACC Import, C.A: Ficha de Google My Business. Disponible en Internet: <https://www.google.com/search?q=AACC+Import+C.+A.&oq=aa&aqs=chrome.0.69i59l3j46i131i199i433i465i512j46i433i512j69i60l3.1718j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>, consultado el 10 de agosto de 2021.
- Agile Alliance. s.f. Ágil 101. Disponible en Internet: <https://www.agilealliance.org/agile101/>, consultado el 27 de mayo de 2021.
- American Marketing Association. 2017. Definitions of Marketing. Disponible en Internet: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, consultado el 16 de junio de 2021.
- Antonucci, A. 2020. Lean Manufacturing: los principios del pensamiento que cambió el mundo. Disponible en Internet: <http://www.atlasconsultora.com/lean-manufacturing-y-los-principios-del-pensamiento-que-cambio-el-mundo/>, consultado el 21 de junio de 2021.
- Beck, K, Beedle, M, Van Bennekum, A, Cockburn, A, Cunningham, W, Fowler, M, Grenning, J, Highsmith, J, Hunt, A, Jeffries, R, Kern, J, Marick, B, Martin, R, Mellor, S, Schwaber, K, Sutherland, J y Thomas, D. 2001. Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. Disponible en Internet: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>, consultado el 27 de mayo de 2021.
- Beck, K, Beedle, M, Van Bennekum, A, Cockburn, A, Cunningham, W, Fowler, M, Grenning, J, Highsmith, J, Hunt, A, Jeffries, R, Kern, J, Marick, B, Martin, R, Mellor, S, Schwaber, K, Sutherland, J y Thomas, D. s.f.. Principios del Manifiesto Ágil. Disponible en Internet: <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>, consultado el 27 de mayo de 2021.
- Bonilla, M. 2015. ¿Se pueden reutilizar los envases de plástico? Disponible en internet: https://www.elespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20150507/pueden-reutilizar-envases-plastico/31496852_0.html, consultado el 31 de julio de 2021.
- Busy Frogs. 2021. Plastic Box-22. Disponible en Internet : <https://grabcad.com/library/plastic-box-22-1>, consultado el 17 de septiembre de 2021.
- D-Una. 2020. Atención especializada en cada una de nuestra tienda en el territorio nacional. Disponible en Internet: <https://www.instagram.com/p/CEULy5FHkZC/>, consultado el 21 de agosto de 2021.
- El Nacional. 2021. El nuevo salario mínimo de Venezuela mantiene una enorme brecha con los de América Latina. Disponible en Internet: <https://www.elnacional.com/economia/el-nuevo-salario-minimo-de-venezuela-mantiene-una-enorme-brecha-con-los-de-america-latina/>, consultado el 06 de agosto de 2021.
- ENCOVI (2020a). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2019 – 2020: Cambios Demográficos. Disponible en Internet: https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7/5f0385b934325d1f93373758_Presentaci%C3%B3n%2020ENCOVI%202019%20cambios%20demogr%C3%A1ficos_compressed.pdf, consultado el 05 de agosto de 2021.

ENCOVI (2020b). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2019 – 2020: Educación. Disponible en Internet: https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7/5f0385bb99f3ad48111aed96_Presentaci%C3%B3n%2020ENCOVI%202019-Educacion_compressed.pdf, consultado el 05 de agosto de 2021.

ENCOVI (2020c). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2019 – 2020: La pobreza en sus múltiples dimensiones. Disponible en Internet: https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7/5f03875cac6fc11b6d67a8a5_Presentaci%C3%B3n%2020ENCOVI%202019-Pobreza_compressed.pdf, consultado el 05 de agosto de 2021.

ENCOVI (2020d). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2019 – 2020: Seguridad Alimentaria y Nutrición. Disponible en Internet: https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7/5f0385baa2370b542549a958_Presentaci%C3%B3n%2020ENCOVI%202019%20SA%20y%20Nutricion_compressed.pdf, consultado el 05 de agosto de 2021

ENCOVI (2020e). La pobreza en sus múltiples dimensiones. Disponible en internet: <https://www.proyectoencovi.com/informe-interactivo-2019>, consultado el 05 de agosto de 2021.

European Chemical Agency. s.f. Bisfenol A. Disponible en internet: <https://echa.europa.eu/es/hot-topics/bisphenol-a>, consultado el 31 de Julio de 2021.

Giacomoni, J. 2018. Plastic Box. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/plastic-box-22>, consultado el 17 de septiembre de 2021.

GrowthChannel. s.f. Customer Journey (CDJ) Template. Disponible en Internet: <https://growthchannel.io/customer-journey-template>, consultado el 20 de Agosto de 2021

Hammond, M. 2021. Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (ejemplos y plantilla). Disponible en Internet: <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>, consultado el 21 de junio de 2021.

Heizer, J y Render, B., “Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas”, Pearson Prentice Hall, España, p. 15, 258-260 (2007).

Kanbanize. s.f. Qué es un tablero Kanban: fundamentos. Disponible en internet: <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-tablero-kanban>, consultado el 03 de agosto de 2021.

Malik, F. 2018. Pad Lock. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/pad-lock-2>, consultado el 17 de septiembre de 2021.

More, M. 2020. Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Disponible en Internet: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>, consultado el 05 de junio de 2021.

My CAD. 2021. Bucket. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/bucket-75>, consultado el 17 de septiembre de 2021

National Geographic España. 2020. Tipos de plástico según su facilidad de reciclaje. Disponible en internet: https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/tipos-plastico-segun-su-facilidad-reciclaje_12714/5, consultado el 31 de julio de 2021.

Ordoñez, L. 2017. Principales criterios de segmentación de mercado. Disponible en internet: <https://www.oleoshop.com/blog/criterios-de-segmentacion-de-mercado>, consultado el 28 de julio de 2021.

OVSP: Observatorio Venezolano de Servicios Públicos. 2021. OVSP: 54,8% de los consultados indicó tener fallas en el servicio de internet en el hogar todos los días. Disponible en Internet: <http://www.observatoriovsp.org/ovsp-548-de-los-consultados-indico-tener-fallas-en-el-servicio-de-internet-en-el-hogar-todos-los-dias/>, consultado el 06 de agosto de 2021.

Oziebly, K. 2019. VW transporter T6. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/vw-transporter-t6-1>, consultado el 17 de septiembre de 2021.

Palacio, C. 2021. 12 Principios del Manifiesto Ágil. Disponible en Internet: <https://www.pragma.com.co/blog/la-introduccion-al-manifiesto-agil>, consultado el 27 de mayo de 2021.

Pareja, D. 2020. ¿Qué es el agilismo y cuáles son sus beneficios?. Disponible en Internet: <https://www.pragma.com.co/blog/que-es-el-agilismo-y-cuales-son-sus-beneficios>, consultado el 27 de mayo de 2021.

P t. 2020. Peach Water Bottle – Stretch Blow Moulding. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/peach-water-bottle-stretch-blow-moulding-1>, consultado el 17 de septiembre de 2021

Quijano, G. 2018. Qué es un modelo de negocios y cómo hacerlo efectivo. Disponible en Internet: <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>, consultado el 04 de junio de 2021.

Rehkopf, M. s.f. ¿Qué es un tablero de kanban? Disponible en internet: <https://www.atlassian.com/es/agile/kanban/boards>, consultado el 03 de agosto de 2021.

Roche, J. s.f. Historia del movimiento Agile. Hacia la agilidad y más allá. Disponible en Internet: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/historia-movimiento-agile.html>, consultado el 27 de mayo de 2021.

Ruiz, J. 2018. Scrum – Historias de Usuario – Aprende lo importante rápido. Disponible en internet: https://www.youtube.com/watch?v=FJuq_lRM5Cc, consultado el 03 de agosto de 2021.

Salazar, L. 2020. Aprende Historias de Usuario con Lucho Salazar – Clase 1. Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=xLLAUvsZZoc>, consultado el 03 de agosto de 2021.

Schwaber, K y Sutherland, J., “La Guía de Scrum”, p. 12 (2020).

Simon, 2020. Bottle Jerry. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/bottle-jerry-1>, consultado el 17 de septiembre de 2021.

Strategyzer. s.f. The Value Proposition Canvas. Disponible en Internet: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>, consultado el 07 de agosto de 2021.

The_Natrix. 2018. 55 USG Closed Top Plastic Drum. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/55-usg-closed-top-plastic-drum-1>, consultado el 17 de septiembre de 2021.

Tomschi, A. 2020. PVC Water Tap, Faucet - Dummy. Disponible en Internet: <https://grabcad.com/library/pvc-water-tap-faucet-dummy-1>, consultado el 17 de septiembre de 2021.

Venancham. 2021. Seminario «Perspectivas Económicas 2021» de VenAmCham. En la actual economía venezolana el reto es identificar y capturar oportunidades. Disponible en Internet: <http://www.venamcham.org/?p=10378#>, consultado el 06 de agosto de 2021.

Villa, W. 2020. Curso de certificación Scrum Foundation Professional Certificate (SFPC). Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=7SyMx0di2cA>, consultado el 27 de mayo de 2021.

APÉNDICE A: Encuesta**Encuesta: Productos de Limpieza*****Obligatorio****Datos Demográficos****Género: ***

- Masculino
- Femenino

Edad: *

Tu respuesta _____

Municipio donde reside: *

- Baruta
- Chacao
- El Hatillo
- Libertador
- Sucre

Estatus familiar: *

- Vivo solo
- Vivo en pareja
- Vivo en familia de 3-5 integrantes
- Vivo en familia de más de 5 integrantes

Ingreso familiar mensual aproximado: *

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$250
- Entre \$250 y \$500
- Entre \$500 y \$750
- Entre \$750 y \$1000
- Más de \$1000

Seleccione el rango de precios en \$ que más se aproxime a lo que normalmente paga por un litro de: *

	No compro	Menos 0,5\$	\$0,5-\$1	\$1-\$2	\$2-\$3	\$3-\$4	\$4-\$5	Más de \$5
Lavaplatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cloro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desinfectante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detergente líquido para ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suavizante para ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desmanchador de ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desengrasante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpiapocetas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpiavidrios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multiuso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jabón líquido para manos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Dónde suele comprar sus productos de limpieza? *

- En el supermercado
- En bodegones
- En abastos o pequeños comercios
- En locales tipo centros de llenado
- A productores artesanales
- Otro: _____

Productos artesanales o por recarga

Actualmente se pueden encontrar diversas opciones para adquirir productos de limpieza artesanales o por recarga (se lleva el envase o solo se compra la primera vez).

¿Ha comprado alguna vez productos de limpieza artesanales o por recarga? *

- Sí
- No

Productos artesanales o por recarga II

Las siguientes preguntas buscan explorar cómo percibe los productos de limpieza artesanales o por recarga

¿Dónde ha comprado productos de limpieza artesanales o por recarga? *

- En un local
- A través de Whatsapp
- A través de Instagram
- A través de Telegram
- A través de Facebook
- Le compro a un amigo o conocido
- Otro: _____

En mi experiencia estos productos artesanales o por recarga son: *

- De mala calidad
- De calidad variable: el mismo producto a veces es bueno y a veces no lo es
- De buena calidad

Calidad de los productos

Me gustan los productos artesanales o por recarga porque: *

- Su precio es accesible
- Son productos que rinden
- La fragancia es agradable
- Me gusta cuidar el ambiente al reutilizar el envase
- Cumplen con su función
- Es cómodo que me los traigan a casa
- Otro: _____

Falta de calidad en los productos

¿Por qué considera que los productos artesanales o por recarga son de mala calidad? *

- Su precio es muy alto
- No rinden
- La fragancia es desagradable
- No tienen instrucciones de uso
- No cumplen con su función
- No me los traen a casa
- Otro: _____

Personalización

¿Qué opina del hecho de poder personalizar sus productos de limpieza en términos de color y fragancia? *

- ¡Me encanta!
- Me es indiferente
- Prefiero lo estándar

¿Cuánto pagaría por poder personalizar un litro de su producto? *

- Menos de \$0,1 por litro
- Entre \$0,1 y \$0,25 por litro
- Entre \$0,25 y \$0,3 por litro
- Más de \$0,3 por litro
- Me interesa pero no lo pagaría
- No me interesa. Lo estándar me sirve

Representante de ventas

¿Le gustaría tener un ingreso extra? ¿Ayudar a reducir el impacto del plástico en nuestro planeta?. Un representante de ventas es una persona que maneja su propio centro de llenado de productos de limpieza en casa. Se encarga de rellenar y vender los productos a sus propios clientes y está en contacto permanente con nosotros, de modo que juntos trabajamos en ofrecer productos cada vez mejores.

¿Le gustaría tener su propio centro de llenado en casa? *

- Sí
- Tal vez
- No

Representante de ventas II

¿Por qué le llama la atención tener su propio centro de llenado en casa? *

- Necesito un ingreso extra
- Me parece divertido
- Me gusta la parte ecológica del negocio
- Siempre he querido formar parte de un emprendimiento
- Otro: _____

Algún comentario referente al Centro de Llenado en casa

Tu respuesta _____

Comentarios

Algún comentario extra que quiera dejarnos

Tu respuesta _____

APÉNDICE B: Entrevistas

B1. Ejemplo de entrevista del segmento “La marca asegura la calidad”

CARACTERÍSTICAS Hombre de 34 años. Comerciante y mecánico		PERSONALIDAD Amigable, honesto y divertido.		LUGAR <ul style="list-style-type: none"> Supermercado y Farmatodo. No le gustan los “mercados al aire libre”. Supermercados y farmacias		PRODUCTOS DE LIMPIEZA <ul style="list-style-type: none"> Productos jabonosos, con espuma. Destaca las marcas Axion, Tide, Ace. Compra lo que conoce, no hace mucho caso a recomendaciones. 		VARIABLES - Precio económico: 3 - Calidad: 5 - Fragancia : 4 - Marca conocida: 5 - Productos específicos para ciertos materiales: 4 - Lugar cercano: 4 - Recarga: 4 Precio no es imprescindible, la calidad y marca sí.	
LE GUSTA Levantarse temprano, trabajar, ver TV, estar tranquilo en casa		NO LE GUSTA Molestar a otros		OPINIONES <ul style="list-style-type: none"> El detergente de ropa a granel no le gusta. Usa Tide o Ace en polvo. Sistema por recarga= Malos productos + Le gusta reutilizar envases. Desecha o reutiliza los envases de los productos ya envasados. 				PERSONALIZACIÓN Es un PLUS. Le gusta tener opciones de fragancias. Le gusta la Lavanda.	
RETOS Y PREOCUPACIONES Le preocupa no tener techo propio.		FELICIDAD Y SUEÑOS <ul style="list-style-type: none"> Le hace feliz estar cómodo monetariamente e ir a la playa. Sueña con tener un techo propio. 		El sistema por recarga se asocia con productos malos					
<i>“Esos productos a granel deberían de tener un poco más de control. Me parece desleal vender barato pero sin calidad. Solo compraría si es bueno, pero necesitaría probarlo primero”</i> <i>“La comodidad es más importante que el factor ahorro”</i>									
Desconfianza - Necesidad de pruebas - Ahorro en segundo plano									

B2. Ejemplo de entrevista del segmento “Balance Calidad – Precio”

CARACTERÍSTICAS Mujer de 60 años. Casada. Municipio El Hatillo. Docente.		PERSONALIDAD Feliz, curiosa, positiva, tranquila. Trata siempre de ver el lado bueno de las cosas y de las personas. Le gusta aprender continuamente.		LUGAR Supermercado y a productores artesanales. Antes de la pandemia compraba por recarga en un camión Supermercado y productos artesanales		PRODUCTOS DE LIMPIEZA Calidad y precio, sobre todo calidad. Le gustan las fragancias agradables y las presentaciones bonitas, así como los colores atractivos. • Escucha recomendaciones Calidad y precio		VARIABLES - Precio económico: 5 - Calidad: 5 - Fragancia: 5 - Marca conocida: 2 - Productos específicos para ciertos materiales: 4 - Lugar cercano: 2 - Recarga: 3 Calidad y precio son más importantes que una marca conocida.	
LE GUSTA Leer, la música (ópera), ver televisión, el cine, visitar museos y parques, ir a conciertos.		NO LE GUSTA Fregar, el tráfico, el ruido, la negatividad y el pesimismo.		OPINIONES <ul style="list-style-type: none"> Indiferente detergente líquido o en polvo. En polvo hay más control al medir. Sistema por recarga= Ha utilizado los productos. Desecha la mayoría de los envases de los productos ya envasados, otros se reutilizan en jardinería. 				PERSONALIZACIÓN Le encantaría, sobre todo la fragancia.	
RETOS Y PREOCUPACIONES <ul style="list-style-type: none"> Le preocupa la salud de su papá, la salud y seguridad de sus hijos, el país, la pérdida de valores y principios. 		FELICIDAD Y SUEÑOS <ul style="list-style-type: none"> Le hacen feliz las pequeñas cosas, los detalles. Sueña con que toda su familia esté junta nuevamente. 		“Hago el viaje hasta el supermercado donde consigo las cosas (en general) más económicas”					
Ha hecho cambios en su rutina en busca de ahorro									

B3. Ejemplo de entrevista del segmento “Ecológicos”

CARACTERÍSTICAS		PERSONALIDAD		LUGAR	PRODUCTOS DE LIMPIEZA	VARIABLES
Hombre de 23 años. Soltero. Municipio Baruta. Trabaja en una empresa.		Sociable, amigable, deportivo, con un estilo de vida sano.		Llenadero (cercanía). Ahora compra en el supermercado porque es cuando se acuerda.	<ul style="list-style-type: none"> Precio (busca lo más barato), que funcione. A veces la marca por tener la certeza de que funcionará. <ul style="list-style-type: none"> Escucha recomendaciones dependiendo de quien las de. 	<ul style="list-style-type: none"> Precio económico: 5 Calidad: 4 Fragancia: 3 Marca conocida: 3 Productos específicos para ciertos materiales: 3 Lugar cercano: 4 Recarga: 5
LE GUSTA		NO LE GUSTA		OPINIONES		
Salir en bicicleta, hacer deportes, salir a comer.		Planchar.		<ul style="list-style-type: none"> Detergente líquido o en polvo. Sistema por recarga= “Me encanta no utilizar plástico”. <p>Antes de la pandemia siempre reciclaba los envases, ahora le toca desecharlos, pero no le gusta. Trata de reutilizar los que pueda</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Reto: Arreglar papeles, graduarse e irse del país. Le preocupa salir de Venezuela y que su familia se enferme, puesto que serían gastos fuertes. 		<ul style="list-style-type: none"> La hace feliz pasear, ir al cine, comer rico, comprar cosas. Sueña con estudiar un postgrado en otro país. 		<p>La fragancia le parece interesante, pero depende del precio.</p>		
RETOS Y PREOCUPACIONES		FELICIDAD Y SUEÑOS		<p>Precio es importante, pero está dispuesto a pagar un poco más por calidad</p> <p>Recarga imprescindible. Busca calidad, pero no se asocia a una marca. El precio es importante</p> <p><i>“No voy a gastar \$5-10 en un jabón”</i></p> <p><i>“No estaría dispuesto a pagar tanto por mi olfato”.</i></p> <p><i>“Me encanta porque es ecológico, pero no a todo el mundo le gustan”.</i></p> <p><i>“Una etiqueta da más confianza la primera vez”</i></p> <p>Precio es un factor importante en la compra. Le encanta el sistema de recarga por lo ecológico</p>		

B4. Ejemplo de entrevista del segmento “Busco algo económico”

CARACTERÍSTICAS		PERSONALIDAD		LUGAR	PRODUCTOS DE LIMPIEZA	VARIABLES
Hombre de 23 años. Soltero. Municipio El Hatillo. Comerciante		Trabajador, organizado, reflexivo y creativo		Supermercados y puntualmente a productores artesanales. Le hacen el favor de llevarle los productos.	<ul style="list-style-type: none"> Compra lo que conoce y le presta atención a la marca en los productos que son relevantes para él. Escucha consejos de conocidos 	<ul style="list-style-type: none"> Precio económico: 4 Calidad: 3 Fragancia: 4 Marca conocida: 3 Productos específicos para ciertos materiales: 2 Lugar cercano: 3 Recarga: 3
LE GUSTA		NO LE GUSTA		OPINIONES		
Trabajar, organizar sus ideas y llevarlas a cabo, reflexionar diariamente, limpiar, cocinar, manejar de regreso a la casa, leer libros que enseñen.		Lavar y doblar la ropa, sacar la basura.		<ul style="list-style-type: none"> El detergente de ropa debe tener buena fragancia y no ser abrasivo. Sistema por recarga= Economía + No acumulación de envases. Desecha los envases de los productos envasados. 		
<ul style="list-style-type: none"> Reto: su trabajo. Le preocupa el mercado de Venezuela, la Universidad, cómo generar más dinero y la incertidumbre. 		<ul style="list-style-type: none"> Le hace feliz ver que sus metas se cumplan. Sueña con irse a Canadá 		<p>Solo pagaría por fragancias originales y MUY agradables</p> <p>Precio más importante que la calidad. Marca conocida no influye</p> <p><i>“Busco bajos precios en los productos de limpieza que no son relevantes para mí, a lo único que le presto un poco más de atención es a la fragancia del desinfectante. La calidad la busco es en el lavaplatos y en el detergente de ropa”</i></p> <p>En productos poco relevantes no importa la calidad sino el precio. En productos relevantes importa más la calidad que el precio.</p>		

B5. Ejemplo de entrevista del segmento “Representante Klean it: Productos por recarga”

CARACTERÍSTICAS Mujer de 45 años. Soltera. Municipio Zamora. Familia de 3-5 integrantes. Se encarga del mantenimiento en una empresa.		PERSONALIDAD Madre, guerrera, emprendedora y trabajadora. No le gusta quedar mal		CÓMO EMPEZÓ Propuesta de un socio del negocio.		OPINIONES Sistema por recarga: es mejor ya que solo debe comprar el contenido. Le parece favorable desde el punto de vista de la economía y el ahorro que implica.			
LE GUSTA Ser emprendedora, dormir, ver la TV, cocinar, ayudar a otros.		NO LE GUSTA Leer, estudiar, viajar a cada rato.		MOTIVACIÓN PRINCIPAL <ul style="list-style-type: none"> Económica. Tener otra entrada, ayudarse. Motivo principal es el ingreso económico		El sistema por recarga le parece positivo por el ahorro que implica			
RETO Y PREOCUPACIONES <ul style="list-style-type: none"> Reto: hacer clientes. Le preocupa la situación país, que lo que gana no alcanza, no tener cómo ayudar a la familia cuando necesitan de ella. 		FELICIDAD Y SUEÑOS <ul style="list-style-type: none"> Le hace feliz trabajar, compartir con sus hijos, familia y compañeros de trabajo. Sueña con montar su propio negocio. 		EXPERIENCIA “Excelente”.		RELACIÓN EMPRESA Le gusta manejarse directamente con los socios. Necesita resolver el problema del llenado		CONTINUAR Mientras le vaya bien y tenga clientes.	
El sistema de recarga con bidones posee fallas		“Lo que uno gana no alcanza, por eso uno busca otros medios” Preocupación por los ingresos							

B6. Ejemplo de entrevista del segmento “Representante Klean it: Productos ya envasados”

CARACTERÍSTICAS Mujer de 42 años. Soltera. Municipio Baruta. Trabaja como asistente, ayudando a personas de la tercera edad.		PERSONALIDAD Metódica, de carácter dócil, dada a las personas, de buen humor, amable.		CÓMO EMPEZÓ Propuesta de un socio del negocio. (Representante potencial)		MOTIVACIÓN PRINCIPAL <ul style="list-style-type: none"> Le gustan los productos y el modelo: calidad, economía y acceso fácil. Le gustaría darle más popularidad a los productos porque le gustan. Le gustaría el crecimiento de los productos, ya que de alguna manera se identificó con ellos Gustan el modelo y los productos	
LE GUSTA <ul style="list-style-type: none"> Es fanática de la limpieza, le gusta el diseño y trabajar. 		NO LE GUSTA Ejercer su carrera.		RELACIÓN EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> Productos por consignación Limitaciones financieras		COMENTARIOS No le gustaban los productos por recarga, le parecía que era como “botar el dinero”.	
RETO Y PREOCUPACIONES <ul style="list-style-type: none"> Reto: por ahora no considera que esté enfrentando ninguno Le preocupa la situación del país 		FELICIDAD Y SUEÑOS <ul style="list-style-type: none"> Le hace feliz la música, bailar y estar en casa. Sueña con tener su propia casa y un hogar 		“Si tuviera más espacio preferiría el modelo por recarga, ya que se puede adaptar mejor al cliente. Es más versátil”. “Me gusta recargar, pero el espacio y el tiempo me limitan”. Le gusta la recarga pero hay factores que la limitan, por eso prefiere los productos ya envasados.			

APÉNDICE C: Ejemplo de ficha de los productos: ficha del Lavaplatos

A. Lavaplatos

Lavaplatos líquido

DESCRIPCIÓN	
<p>Lavaplatos líquido neutro. Actúa sobre grasas y suciedades, posee un alto poder espumante, no deja película y es suave para las manos.</p>	
ALMACENAMIENTO	MODO DE USO
<ul style="list-style-type: none"> - Se debe almacenar en envases cerrados, correctamente tapado y en lugares frescos. - Almacenar lejos de alimentos. - Mantener alejado de materiales catiónicos. 	<p>1. Aplicaciones:</p> <p>Vajillas, cristalería y utensilios de cocina.</p> <p>2. Dosificación:</p> <p>Diluir del 5-10% en solución acuosa.</p> <p>3. Modo de uso:</p> <p>Sumergir una esponja en la dilución del producto, luego fregar el objeto a limpiar hasta obtener espuma. Enjuagar con agua para eliminar el producto y dejar secar.</p>
CARACTERÍSTICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Totalmente soluble en agua. - Biodegradable. 	
PRIMEROS AUXILIOS	ESPECIFICACIONES
<p>1. Ojos: Irritación leve. Lavar con agua abundante por al menos 15 min. Si la irritación persiste acudir al médico.</p> <p>2. Piel: Lavar la zona con agua abundante. En caso de ser necesario, acudir al médico.</p> <p>3. Ingestión: Irritación leve en el tracto gastrointestinal. Baja toxicidad. Beber abundante agua, no inducir el vómito y acudir al médico.</p>	<p>1. Materia Activa: 10-15%</p> <p>2. Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dodecibenceno sulfonato de sodio. - Lauril éter sulfato de sodio. <p>3. pH: 6,0- 7,5.</p> <p>4. Densidad:</p> <p>1,036 ± 0,001 g/ml (a 20 °C)</p>

Mantener alejado del alcance de los niños