



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Natural club

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de Bachiller en Administración y Finanzas

Para optar el grado de Bachiller en Administración y Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Diez Canseco Soto, Fernando Alonso (0000-0001-5673-7296)

Carbajal Delgado, Silvio Enrique (0000-0001-6113-6698)

Maquera Gómez, Noemí (0000-0003-4143-3497)

Ramos Cardenas, Renata Del Rocio (0000-0002-7564-7808)

Chávez Coral, Javier Andres (0000-0002-8038-781X)

ASESOR

Rivera Peirano, Violeta Lidia (0000-0003-0408-9148)

Lima, 04 de diciembre del 2020

DEDICATORIA

A cada persona que creyó desde un principio en el potencial de nuestro emprendimiento.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra familia por todo el empuje y ahínco generado en cada paso que hemos dado durante toda nuestra carrera universitaria.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la implementación de un negocio enfocado en la unificación de la oferta y la demanda de productos saludables selectos por medio de una plataforma online (marketplace), que busca promover y motivar al público a que adopte estilos de vida saludables. Este trabajo de investigación fue realizado en Lima Metropolitana a los NSE “A” Y “B”; teniendo un principal enfoque en quienes tienen perfiles digitales y buscan dinamismo en sus compras. Este modelo de negocio es atractivo, ya que vemos un consumidor interesado en mejorar su alimentación y tener un estilo de vida saludable, pero que no encuentra un lugar que le brinde una oferta unificada de todo lo que busca. Aprovechando que en el mercado existen pocas opciones que vuelvan dinámica la interacción entre ofertantes y demandantes, creamos Natural Club. Es un emprendimiento que permite a los vendedores ofertar sus productos, selectos y de alta calidad, de una manera rápida y sencilla, así como para el consumidor adquirirlos de la misma manera. Encargándose, además, de todos los envíos a domicilio y asegurándose de que cumplan con los altos estándares de salubridad que requiere la coyuntura COVID-19.

Para el desarrollo de este proyecto se efectuó un análisis exhaustivo que cubrió lo siguiente: Validación del Modelo de Negocio, Análisis Interno y Externo y Desarrollo de Plan Estratégico. Todo lo realizado se hizo con el objetivo de validar la viabilidad y sostenibilidad del presente proyecto.

Palabras clave: Saludable; Estilo de Vida; Oferta unificada; Interacción

Natural Club

ABSTRACT

The purpose of this entrepreneurial project is to implement a business focused on unifying the supply and demand of select healthy products through an online platform (marketplace), which seeks to promote and motivate our consumers to adopt a healthier lifestyle. This project was carried out in Metropolitan Lima at SES (Socioeconomic status) "A" and "B". We adopted a main focus on consumers with digital profiles that seek for dynamism in their purchases. This business model is attractive, since we see there are consumers willing to improve their diet and adopt a healthier lifestyle, but they do not find a place that provides a unified offer of everything they are looking for. Taking advantage that there are few options in the market where the interaction between suppliers and demanders is dynamic, we created Natural Club. This entrepreneurial project allows sellers to offer their selected and high quality products, quickly and easily, just as it is for our consumers to acquire them. All this while taking care of the delivery process, with all the sanitation and hygiene measures, due to Covid-19.

For the development of this project, we carry out an exhaustive analysis that covered the following: Validation of the Business Model, Internal and External Analysis and the Development of the Strategic Plan. All the analysis was done with the aim of validating the viability and sustainability of this project.

Keywords: Healthy; Lifestyle; Unified offer; Interaction

TABLA DE CONTENIDO

1.1. Equipo de trabajo	1
1.1.1 Roles y funciones	1
1.2. Proceso de Ideación	3
1.2.1. BMC del proyecto	3
1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio	3
1.2.3. Justificación de escalabilidad del modelo de negocio elegido	9
2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	10
2.1. Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario	10
2.1.1. Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema	10
2.1.2. Análisis e interpretación de resultados	22
2.2. Descripción del segmento de cliente(s) o usuario(s) identificado(s)	23
2.2.1. Value proposition canvas.....	23
2.2.2. Determinación del tamaño de mercado	27
2.3. Descripción de la solución propuesta	31
2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC).....	31
2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto	32
2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados	35
2.3.4. Aprendizajes de las validaciones	37
2.4. Plan Concierge	38
2.4.1. Diseño y desarrollo de los experimentos	38
2.4.2. Análisis e interpretación de los resultados	41
2.4.3. Aprendizajes del concierge.....	80
2.5. Proyección de ventas	80
3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	81
3.1. Plan Estratégico	81
3.1.1. Declaraciones de Misión y Visión.....	81
3.1.2. Análisis Externo	81

3.1.3. Análisis Interno.....	84
3.1.4. Análisis FODA	84
3.1.5. Análisis de objetivos y estrategias.....	86
3.1.6. Formalización de la empresa	91
3.1.7. Diagrama Gantt de las metas propuestas.....	93
3.2. Plan de Operaciones.....	97
3.2.1. Cadena de valor	97
3.2.2. Identificar procesos y ubicarlo en el mapa de procesos	99
3.2.3. Presupuesto Operaciones.....	108
3.3. Plan de Recursos Humanos	113
3.3.1. Estructura organizacional	113
3.3.2. Determinación del personal requerido.....	113
3.3.3. Descripción de los puestos de trabajo requeridos.....	114
3.3.4. Presupuesto RRHH.....	140
3.4. Plan de Marketing.....	142
3.4.1. Estrategias de marketing (offline y online)	142
3.4.2. Presupuesto de MKT	153
3.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial	155
3.5.1. Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. emprendimiento.....	155
3.5.2. Actividades a desarrollar	157
3.5.3. Presupuesto RSE.....	163
3.6. Plan Financiero.....	164
3.6.1. Ingresos y egresos.....	164
3.6.2. Inversiones.....	168
3.6.3. Estados financieros	170
3.6.4. Indicadores financieros.....	176
3.6.5. Análisis de estados financieros.....	180
3.7. Plan de Financiamiento	181
3.7.1. Identificación modelos de financiación propuestos.....	181
3.7.2. Cálculo de valor del emprendimiento.....	186
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	191

5. BIBLIOGRAFÍA.....	194
6. ANEXOS.....	195

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Descripción de funciones y roles</i>	1
<i>Tabla 2: Estimación tamaño de mercado</i>	30
<i>Tabla 3: Hipótesis 1</i>	31
<i>Tabla 4: Hipótesis 2</i>	32
<i>Tabla 5: Hipótesis 3</i>	32
<i>Tabla 6: Hipótesis 4</i>	32
<i>Tabla 7: Proyección ventas 1</i>	80
<i>Tabla 8: Proyección ventas 2</i>	80
<i>Tabla 9: Proyección ventas 3</i>	81
<i>Tabla 10: Proyección ventas 4</i>	81
<i>Tabla 11: Matriz de competencia</i>	82
<i>Tabla 12: Matriz FODA 1</i>	84
<i>Tabla 13: Matriz FODA 2</i>	85
<i>Tabla 14: Objetivos</i>	86
<i>Tabla 15: Estrategias FODA</i>	88
<i>Tabla 16: Diagrama Gantt</i>	93
<i>Tabla 17: Cadena de valor</i>	97
<i>Tabla 18: Mapa de procesos</i>	99
<i>Tabla 19: Presupuestos inversiones</i>	109
<i>Tabla 20: Aportes de capital</i>	110
<i>Tabla 21: Costos bolsas granel</i>	111
<i>Tabla 22: Costos bolsas transacciones</i>	111
<i>Tabla 23: Costo promedio bolsa</i>	111
<i>Tabla 24: Costos de ventas años 1, 2 y 4</i>	112
<i>Tabla 25: Gastos administrativos y de ventas años 1, 2 y 4</i>	112

<i>Tabla 26: Perfil del puesto Motorista.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 27: Perfil de puesto Community Manager</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 28: Perfil del puesto Operario de almacén</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 29: Perfil del puesto Jefe Comercial</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 30: Perfil de puesto Jefe Operaciones.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 31: Perfil de puesto Jefe Finanzas</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 32: Perfil del puesto Gerente General</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 33: Presupuesto de RRHH año 1.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 34: Presupuesto de RRHH año 2.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 35: Presupuesto de RRHH año 3.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 36: Matriz Ansoff.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 37: Presupuesto de Marketing año 1.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 38: Presupuesto de Marketing año 2.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 39: Presupuesto de Marketing año 3.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 40: Matriz de stakeholders</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 41: Presupuesto de RSE año 1</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 42: Presupuesto de RSE año 2</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 43: Presupuesto de RSE año 3</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 44: Proyección de ingresos año 1</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 45: Proyección de ingresos año 1</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 46: Proyección de ingresos año 1</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 47: Proyección de ingresos año 2</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 48: Proyección de ingresos año 2</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 49: Proyección de ingresos año 2</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 50: Proyección de ingresos año 3</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 51: Proyección de ingresos año 3</i>	<i>165</i>

<i>Tabla 52: Proyección de ingresos año 3</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 53: Proyección de la demanda año 1</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 54: Proyección de la demanda año 2</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 55: Proyección de la demanda año 3</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 56: Costo de ventas año 1.....</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 57: Costo de ventas año 2.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 58: Costo de ventas año 3.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 59: Gastos administrativos y de ventas año 1</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 60: Gastos administrativos y de ventas año 2</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 61: Gastos administrativos y de ventas año 3</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 62: Aportes integrantes</i>	<i>168</i>
<i>Tabla 63: Aportes de capital</i>	<i>168</i>
<i>Tabla 64: Costos de inversión del préstamo.....</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 65: Financiamiento.....</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 66: Capital, amortización e interés</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 67: Balance general año 1.....</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 68: Balance general año 2.....</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 69: Balance general año 3.....</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 70: Estado de Resultados año 1, 2 y 3.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 71: Flujo de Caja año 1, 2 y 3.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 72: Flujo de Caja mensual año 1</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 73: Flujo de Caja mensual año 2</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 74: Flujo de Caja mensual año 3</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 75: Capital de Trabajo año 1</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 76: Capital de Trabajo año 2</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 77: Capital de Trabajo año 3</i>	<i>175</i>

<i>Tabla 78: VAN</i>	176
<i>Tabla 79: TIR</i>	176
<i>Tabla 80: Margen bruto</i>	176
<i>Tabla 81: Margen neto</i>	177
<i>Tabla 82: EBITDA</i>	177
<i>Tabla 83: Margen EBITDA</i>	177
<i>Tabla 84: Punto de equilibrio año 1</i>	177
<i>Tabla 85: Punto de equilibrio año 2</i>	177
<i>Tabla 86: Punto de equilibrio año 3</i>	178
<i>Tabla 87: Periodo de recupero de inversión</i>	178
<i>Tabla 88: Capital de Trabajo Neto</i>	182
<i>Tabla 89: Inversión en activos año 1</i>	182
<i>Tabla 90: COK</i>	186
<i>Tabla 91: Valorización de la empresa por dividendos</i>	187
<i>Tabla 92: Valorización de la empresa por método berckus</i>	187
<i>Tabla 93: Valorización de la empresa por scorecard</i>	188
<i>Tabla 94: Valorización de la empresa por scorecard</i>	188
<i>Tabla 95: Valorización de la empresa por scorecard</i>	188

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1: BMC</i>	3
<i>Ilustración 2: Value Proposition Canvas</i>	24
<i>Ilustración 3: Tamaño de mercado</i>	28
<i>Ilustración 4: Tamaño de mercado</i>	28
<i>Ilustración 5: Gasto por adulto peruano</i>	29
<i>Ilustración 6: Tamaño de mercado (dinero)</i>	30
<i>Ilustración 7: Tamaño mercado productores</i>	31
<i>Ilustración 8: Experimento 1 Raw Market</i>	33
<i>Ilustración 9: Experimento 2 Raw Market</i>	35
<i>Ilustración 10: Experimento 3 Raw Market</i>	35
<i>Ilustración 11: Experimento 1- Invitación a proveedores</i>	39
<i>Ilustración 12: Experimento 2 – Primer lote de productos</i>	40
<i>Ilustración 13: Experimento 1 – Invitación a proveedores resultados</i>	42
<i>Ilustración 14: Experimento 1 – Invitación a proveedores evidencias</i>	43
<i>Ilustración 15: Experimento 2 – Primer lote de productos resultados</i>	43
<i>Ilustración 16: Experimento 2 – Primer lote de productos estadísticas</i>	44
<i>Ilustración 17: Experimento 2 – Primer lote de productos - carta</i>	45
<i>Ilustración 18: Experimento 2 – Captura de pantalla Lady Nervi</i>	45
<i>Ilustración 19: Experimento 2 – Captura de pantalla Teresa Usca</i>	46
<i>Ilustración 20: Experimento 2 – Captura de pantalla Sandra Garcia</i>	46
<i>Ilustración 21: Experimento 2 – Captura de pantalla Andrea Loureiro 1</i>	47
<i>Ilustración 22: Experimento 2 – Captura de pantalla Andrea Loureiro 2</i>	47
<i>Ilustración 23: Experimento 2 – Captura de pantalla Almendra Perez</i>	48
<i>Ilustración 24: Experimento 2 – Captura de pantalla Maria Arredondo</i>	49

<i>Ilustración 25: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani</i>	50
<i>Ilustración 26: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 2</i>	50
<i>Ilustración 27: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 3</i>	50
<i>Ilustración 28: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 4</i>	51
<i>Ilustración 29: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 5</i>	51
<i>Ilustración 30: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 6</i>	52
<i>Ilustración 31: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto</i>	53
<i>Ilustración 32: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 2</i>	53
<i>Ilustración 33: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 3</i>	54
<i>Ilustración 34: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 4</i>	54
<i>Ilustración 35: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 5</i>	55
<i>Ilustración 36: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 6</i>	55
<i>Ilustración 37: Experimento 3 – Publicidad orgánica 1</i>	56
<i>Ilustración 38: Experimento 3 – Publicidad orgánica 2</i>	56
<i>Ilustración 39: Experimento 3 – Publicidad orgánica 3</i>	57
<i>Ilustración 40: Experimento 3 – Publicidad orgánica 4</i>	58
<i>Ilustración 41: Experimento 3 – Publicidad orgánica 5</i>	58
<i>Ilustración 42: Experimento 3 – Publicidad orgánica estadísticas</i>	58
<i>Ilustración 43: Experimento 3 – Publicidad orgánica estadísticas</i>	59
<i>Ilustración 44: Experimento 3 – Publicidad orgánica estadísticas</i>	59
<i>Ilustración 45: Experimento 4 – Reactivación publicidad resultados</i>	60
<i>Ilustración 46: Experimento 2 – Captura de pantalla Ellen Hernandez</i>	61
<i>Ilustración 47: Experimento 2 – Captura de pantalla Maria Cueto</i>	62
<i>Ilustración 48: Experimento 2 – Captura de pantalla Camila Arce</i>	62
<i>Ilustración 49: Experimento 2 – Captura de pantalla Camila Arce</i>	63
<i>Ilustración 50: Experimento 2 – Captura de pantalla Arturo Céspedes</i>	63

<i>Ilustración 51: Experimento 2 – Captura de pantalla Karolinne Utus</i>	64
<i>Ilustración 52: Experimento 2 – Captura de pantalla Gerson Palomino</i>	64
<i>Ilustración 53: Experimento 2 – Captura de pantalla Marina Mora</i>	65
<i>Ilustración 54: Experimento 2 – Captura de pantalla Brian Haro</i>	65
<i>Ilustración 55: Experimento 2 – Captura de pantalla Oscar Granados</i>	66
<i>Ilustración 56: Experimento 2 – Captura de pantalla Alexis Meza</i>	66
<i>Ilustración 57: Experimento 2 – Captura de pantalla Alexis Meza</i>	67
<i>Ilustración 58: Experimento 4– Captura de pantalla Alexis Meza</i>	67
<i>Ilustración 59: Experimento 2 – Captura de pantalla Margarita Sarmiento</i>	68
<i>Ilustración 60: Experimento 4– Captura de pantalla Margarita Chirito</i>	68
<i>Ilustración 61: Experimento 2 – Captura de pantalla Daniel Arellano</i>	69
<i>Ilustración 62: Experimento 2 – Captura de pantalla Daniel Arellano</i>	69
<i>Ilustración 63: Experimento 4– Captura de pantalla Daniel Arellano</i>	70
<i>Ilustración 64: Experimento 4– Captura de pantalla Juliana Gaitán</i>	70
<i>Ilustración 65: Experimento 4– Captura de pantalla Juliana Gaitán</i>	71
<i>Ilustración 66: Experimento 4– Captura de pantalla Juliana Galtán</i>	71
<i>Ilustración 67: Experimento 4– Captura de pantalla Dory Soto</i>	72
<i>Ilustración 68: Experimento 4– Captura de pantalla Dory Soto</i>	72
<i>Ilustración 69: Experimento 4– Captura de pantalla Dory Soto</i>	73
<i>Ilustración 70: Experimento 4– Captura de pantalla Carla Arce</i>	73
<i>Ilustración 71: Experimento 4– Captura de pantalla Carla Arce</i>	74
<i>Ilustración 72: Experimento 4– Captura de pantalla Carla Arce</i>	74
<i>Ilustración 73: Experimento 4– Captura de pantalla Lorena Futterknecht</i>	75
<i>Ilustración 74: Experimento 4– Captura de pantalla Lorena Futterknecht</i>	75
<i>Ilustración 75: Experimento 4– Captura de pantalla Lorena Futternecht</i>	76
<i>Ilustración 76: Experimento 4– Captura de pantalla Carlo Cabrera</i>	76

<i>Ilustración 77: Experimento 4– Captura de pantalla Carlo Cabrera</i>	77
<i>Ilustración 78: Experimento 4– Captura de pantalla Carlo Cabrera</i>	78
<i>Ilustración 79: Experimento 4– Captura de pantalla Alessandra Sánchez</i>	78
<i>Ilustración 80: Experimento 4– Captura de pantalla Alessandra Sánchez</i>	79
<i>Ilustración 81: Experimento 4– Captura de pantalla Alessandra Sánchez</i>	79
<i>Ilustración 82: Gráfico de competidores</i>	84
<i>Ilustración 83: Flujograma 1</i>	103
<i>Ilustración 84: Flujograma 2</i>	104
<i>Ilustración 85: Flujograma 3</i>	105
<i>Ilustración 86: Derechos de uso</i>	110
<i>Ilustración 87: Local comercial</i>	110
<i>Ilustración 88: Empaquetado</i>	111
<i>Ilustración 89: Organigrama Natural Club</i>	113
<i>Ilustración 90: Organigrama puesto 1</i>	114
<i>Ilustración 91: Organigrama puesto 2</i>	118
<i>Ilustración 92: Organigrama puesto 3</i>	122
<i>Ilustración 93: Organigrama puesto 4</i>	125
<i>Ilustración 94: Organigrama puesto 5</i>	129
<i>Ilustración 95: Organigrama puesto 6</i>	133
<i>Ilustración 96: Organigrama puesto 7</i>	137
<i>Ilustración 97: Logo Natural Club</i>	144
<i>Ilustración 98: Matriz ciclo de vida</i>	145
<i>Ilustración 99: Diagrama niveles estratégicos producto</i>	147
<i>Ilustración 100: Captura de pantalla Amaru Superfoods</i>	147
<i>Ilustración 101: Captura de pantalla Mezclas Naturales</i>	148
<i>Ilustración 102: Carta digital Natural Club</i>	149

<i>Ilustración 103: Publicación leche de almendras en Facebook</i>	150
<i>Ilustración 104: Captura de pantalla Facebook Natural Club</i>	151
<i>Ilustración 105: Gráfica crowdfunding</i>	182
<i>Ilustración 106: Gráfica crowdfunding 2</i>	183
<i>Ilustración 107: Angel Investment Network</i>	185
<i>Ilustración 108:: Angel Investment Network 2</i>	186
<i>Ilustración 109: Métodos de valorización</i>	190

1. FUNDAMENTOS INICIALES

1.1. Equipo de trabajo

Este equipo está conformado por Noemí Maquera Gomez, Javier Andrés Chavez Coral, Fernando Alonso Diez Canseco Soto y Enrique Carbajal Delgado, de la carrera de Administración y Finanzas; y Renata Ramos, de la carrera de Administración y Recursos Humanos.

1.1.1 Roles y funciones

Tabla 1: Descripción de funciones y roles

Miembros del equipo	Descripción
Ramos Cardenas, Renata 	Estudiante de Administración y RRHH Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Alinear la estrategia organizacional con la cultura de Natural Club- Responsable de los procesos y gestiones de RRHH- Responsable de la elaboración y ejecución del Plan de RRHH- Responsable de la elaboración y ejecución del Plan de RSE
Maquera Gómez, Noemí 	Estudiante de Administración y Finanzas Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Responsable de los procesos y estándares de la cadena de suministros- Responsable del control de calidad y estándares de los productos que se comercializan- Responsable de la elaboración y ejecución del Plan de Operaciones- Apoyo en la elaboración del Plan Comercial
Chávez Coral, Javier Andrés	Estudiante de Administración y Finanzas Funciones:

	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del planeamiento y ejecución del Plan Comercial - Responsable de la constitución de la cartera de proveedores y de las respectivas negociaciones - Responsable del planeamiento y ejecución del Plan de Marketing - Responsable de la ejecución de actividades y estrategia de marketing digital
<p>Diez Canseco Soto, Fernando Alonso</p> 	<p>Estudiante de Administración y Finanzas</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encargado del diseño y creación del modelo de negocio - Responsable del diseño y ejecución de la estrategia global de la empresa en el mercado - Responsable de las decisiones globales e integradas para la gestión del emprendimiento - Responsable de la planificación del financiamiento del emprendimiento
<p>Carbajal Delgado, Enrique</p> 	<p>Estudiante de Administración y Finanzas</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar estrategias rentables para la viabilidad del negocio - Establecer estructuras contables y financieras dentro de la empresa - Coordinar directamente con los responsables de otras áreas antes de dirigir recursos financieros a proyectos dentro de la organización - Responsable de la elaboración y ejecución del Plan Financiero

Fuente: Elaboración propia

1.2. Proceso de Ideación

1.2.1. BMC del proyecto

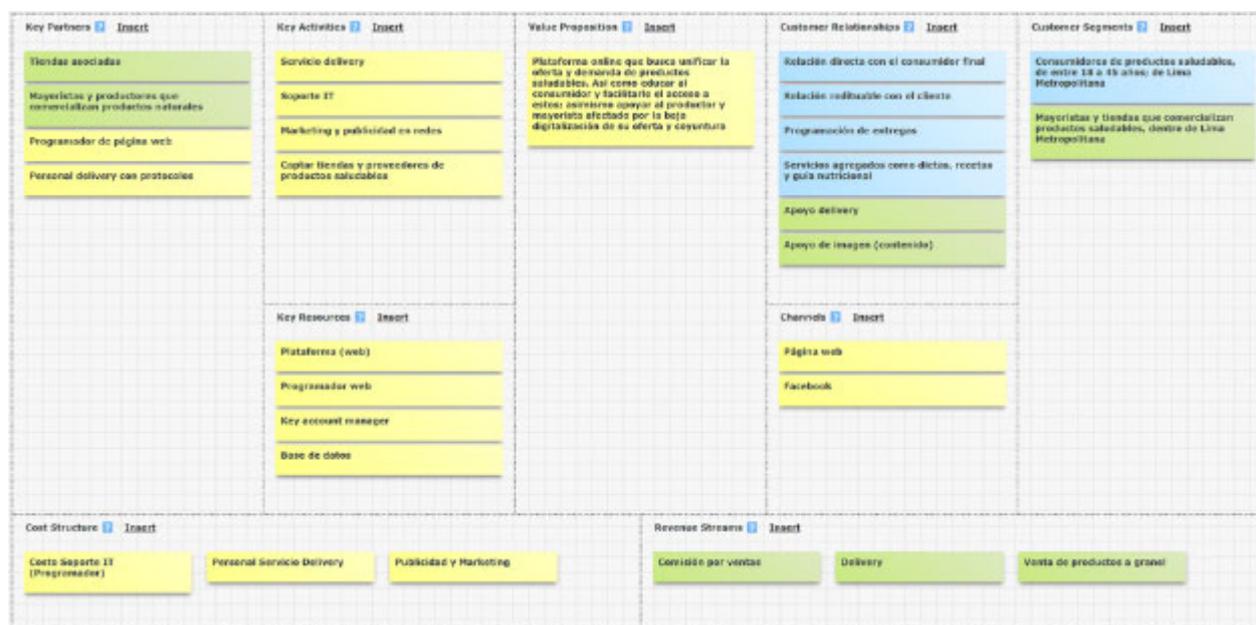


Ilustración 2: BMC

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio

El emprendimiento Natural Club se dedica a la comercialización de productos alimenticios saludables: orgánicos y naturales. Estos productos se comercializarán en dos dimensiones de producto: a granel y empaquetado. Los productos a granel dado la naturaleza de sus productos serán comprados a los proveedores y vendidos a través de nuestras plataformas digitales; mientras que los productos empaquetados, que representan la mayoría en nuestra cartera de productos, serán comercializados a través del marketplace de Natural Club, plataforma digital cuyo rol es unificar la oferta de los clientes socios-proveedores de Natural Club con los clientes finales que buscan adquirir estos productos saludables de forma digital, fácil y rápida.

Dado el bajo nivel de financiamiento inicial y el poco posicionamiento de Natural Club en el mercado, inicialmente la compra-venta de nuestros productos (granel y empaquetado) se realizará a través de la red social Facebook. Plataformas en donde se llevará a cabo las estrategias de Marketing Digital para crear una comunidad de personas interesadas en informarse y comprar productos saludables para su consumo diario. De esta forma la publicidad y el marketing, así como la compra-venta de los

productos que comercializamos, se dará inicialmente a través de estas redes sociales y no de la página web. Esto debido al costo-beneficio de la estructura que nos ofrecen las RRSS en la etapa de introducción, así como de los limitados recursos financieros con los que se cuenta en esta etapa.

Se espera que, la estrategia de marketing digital, acompañados de la comercialización de productos selectos, y del valor agregado que ofrece Natural Club a través del contenido que comparte - donde brinda información relevante acerca de la alimentación saludable- logren posicionar la marca en el mercado y cumplir con las proyecciones de venta, plan comercial y de finanzas. Alcanzado un nivel en el que pueda realizar nuevas inversiones, y acompañado de otras estrategias de financiamiento, se podrá implementar el marketplace oficial a través de la página web Natural Club, el cual ofrecerá practicidad y dinamismo en la experiencia de usuario, y un servicio completo para el usuario, desde la búsqueda de los productos que desea, hasta el pago de los mismos en la pasarela de pagos.

Finalmente, es importante mencionar que Natural Club ofrece a ambos clientes el servicio delivery de los productos que comercializa, siendo esta otra fuente de ingreso para la empresa, y siendo además un eslabón importante en la cadena de suministros y en el delivery de la experiencia del cliente y la promesa de marca. Mencionados los puntos importantes que conforman el modelo de negocio de Natural Club, a continuación, se describirán a detalle cada una de las partes que conforman el modelo Business Model Canvas, para explicar a mayor profundidad el modelo de negocio:

Propuesta de valor

Ofrecer a través de una plataforma (marketplace), dos (2) dimensiones (granel y empaquetado) de productos saludables selectos; de forma rápida, práctica y segura con entrega directa en los hogares de nuestros clientes. Unificando la oferta y la demanda, para satisfacer por completo las necesidades de venta y de compra de los stakeholders de los productos naturales. Adicionalmente, ayudamos a mejorar la alimentación de los clientes de la empresa, a través de: la especificación de los beneficios y características de los productos comercializados para una compra mejor informada, y la creación de contenido sobre alimentación saludable, compartido en nuestro blog de la página web y en redes sociales. Por último y no menos importante, se brinda el servicio delivery a

nuestros aliados mayoristas o tiendas para hacer llegar sus productos a más lugares de Lima Metropolitana.

Segmentos de clientes

A continuación, destacamos dos tipos de clientes: por un lado, el cliente final, que compra y consume el producto comercializado en el marketplace; y por otro, el cliente socio-proveedor, quién decide ofertar sus productos en nuestras plataformas digitales:

Personas de Lima Metropolitana de 18 a 45 años, que se preocupan por comprar productos saludables selectos: veganos, vegetarianos, o simplemente personas que se preocupan por el origen de sus alimentos y el impacto en su salud y el medio ambiente. Mayores de edad, pues deben poder realizar compras por medios digitales y estar familiarizados con su uso. Igualmente, que sean los responsables de las compras del hogar.

Proveedores de productos saludables que vendan en Lima Metropolitana, Pueden ir desde tiendas selectas, bio ferias, mayoristas y hasta agricultores que quieren incrementar sus ventas. Proveedores de productos de alta calidad y naturales, incluyendo también empresas que comercializan productos saludables.

Relación con los clientes

La relación con el cliente (consumidor) debe ser redituable, directa y automatizada. Por ende, estamos comprometidos en cumplir con nuestra promesa de marca con todos los productos que comercializamos, así como en brindar un servicio de entrega con todos los protocolos necesarios. Se dará el valor agregado de brindar con cada pedido recetas, información y especificación de los productos que proveemos. De este modo, los clientes podrán encontrar todo lo que necesitan para elevar su bienestar, en un solo lugar.

Con nuestro cliente socio-proveedor, se busca establecer una relación directa y a largo plazo. Para ello, nos enfocaremos a impulsar su demanda y actividad. Ofreceremos data (autorizada) de los consumidores, les daremos soporte y apoyo con nuestro servicio delivery y en el caso de los productores y pequeños comerciantes brindaremos apoyo de marketing y gestión a través de nuestras plataformas digitales.

Canales

- Página web: función similar a un aplicativo, con contenido más extenso como el blog, donde se comparte con nuestros clientes Natural Club recetas, tips, y noticias relacionadas a la alimentación saludable.

- Redes sociales: Facebook. Esta plataforma apoyará la publicidad y el marketing, formar una comunidad de alimentación saludable, educar a la audiencia, generar *engagement* y redireccionar a los potenciales clientes hacia los canales de web, en donde podrán concretar sus compras. Es muy importante mencionar que, debido a temas de financiamiento y posicionamiento en el mercado, en la etapa de introducción de los productos Natural Club la compra-venta de los mismos se darán a través de estas redes sociales, debido a su bajo coste y practicidad en la etapa inicial del emprendimiento.

Socios clave

- Tiendas asociadas: nuestros socios estratégicos son todas las tiendas de Lima que ofrecen productos orgánicos y/o naturales selectos. Mencionando algunos ejemplos: Huella Verde Food Co., Schar, Andean Bites, Gallina Loca, Girasoles Foods o Vive Natural.

- Personal delivery: ellos son los encargados de transportar los productos, asegurando el correcto performance del proceso de entrega, cumpliendo con todos los protocolos de salubridad y seguridad; además de ser un eslabón muy importante en la experiencia del cliente, puesto que son las únicas personas al tener contacto visual y directo con el cliente.

- Programador: este se encargará de actualizar la web y los complementos necesarios, para asegurar el soporte, mantenimiento y dinamismo del marketplace, así como evitar el riesgo de operativo.

- Community manager: este se encargará de ejecutar el plan y las estrategias de marketing digital, con los objetivos principales de crear una comunidad online de personas interesadas en informarse y consumir productos saludables, posicionar a Natural Club en el mercado digital, y finalmente gestionar las RRSS como canales de venta, puesto que suplirán este rol en la etapa inicial.

Actividades clave

- Delivery: manejo y suministro de los productos para satisfacer las necesidades claves del usuario, de manera segura y rápida. Pedido en relación al tiempo, condiciones y procedimientos de salubridad y seguridad.

- Soporte TI: El contenido de la web, y esta misma, debe actualizarse con regularidad, adaptar herramientas y filtros para mayor facilidad y experiencia de los clientes al realizar sus solicitudes.

- Marketing: Expandir la imagen de la empresa a través de la aplicación de las estrategias de marketing digital, para ello se cuenta con el trabajo de un community manager y una presencia intensa en las redes sociales.

Recursos clave

- Plataforma marketplace (página web): Nuestro principal recurso clave es la web por donde se manejan todas las interacciones entre la oferta y la demanda, así como se harán todas las transacciones.

- Base de Datos: es necesario contar con una base de datos, con la información recaudada de todas las plataformas digitales y recopiladas de herramientas como google

analytics, para la ideación de nuevas propuestas, estrategias, y toma de decisiones en la gestión.

- Key Account Manager: Ya que la idea es albergar hasta las tiendas más renombradas del Perú, necesitamos a alguien que esté en constante búsqueda constante de nuevos aliados.

- Community Manager: Recurso humano indispensable para la gestión de RRSS y aplicación de las estrategias y logro de objetivos de marketing digital y el área comercial.

- Programador web: Responsable de la creación, soporte y mantenimiento de la página web, para mantener en óptimas condiciones el servicio para el consumidor y socios claves.

Estructura de costos

- Costo soporte TI: Pago para mantener la página web (marketplace) actualizada.

- Personal Delivery: Costo que se recarga al comprador, con el cual se paga al personal de delivery.

- Publicidad/marketing: Inversión mensual en la aplicación del plan de marketing digital en nuestras plataformas.

- Recursos humanos: costo de planilla de acuerdo al personal a contratar según nuestro plan de RRHH y estructura organizacional.

Fuente de ingresos

- Comisión por ventas: Los usuarios (proveedores) pagarían por utilizar nuestra plataforma para ofertar sus productos, pero esta comisión se descuenta del precio de venta.

- Delivery: Se recibirán ingresos a través del cobro de los servicios de delivery al cliente (consumidor) por la entrega de los productos que adquiera.

1.2.3. Justificación de escalabilidad del modelo de negocio elegido

Este proyecto cuenta con una alta escalabilidad y potencial, que calificamos de 4 en una escala Likert. Inicialmente se venderán los productos a través de la red social Facebook, pero la idea del negocio a mediano plazo una vez se logren incorporar los medios de pago digitales a la página web, es que la interacción comercial se de a través de la página web oficial de Natural Club. De esta forma la compra-venta se da de forma totalmente digital en el marketplace, y sólo el servicio delivery se daría de forma presencial. Aún así es una idea que, dado su éxito en Lima, podría ser fácilmente replicada en otras ciudades importantes del país, como Trujillo, Piura, o Chiclayo, por mencionar algunos ejemplos. Actualmente, el consumo de productos saludables es una tendencia en aumento, pero la desinformación es lo que para el crecimiento exponencial por *insights* como, el pensar que comer sano “no es rico” o “no se cómo comer saludable”; bajo esto Natural Club busca mostrar la información correcta para brindar compras informadas y empoderar al consumidor a saber que consumir para mejorar. Asimismo, brindará formas de como consumir estos productos de manera creativa y “rica”, para desmentir este mito y sumar más adeptos a este estilo de vida saludable. La escalabilidad se da por la propuesta de brindar una sensación de club que se preocupa por verte mejorar. Más los mejores productos de calidad, a precio justo; se espera mucho potencial de esta propuesta.

2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario

La problemática es la poca digitalización que tienen ciertos productos saludables, y la gran dispersión que hay de proveedores y tiendas que venden estos. Actualmente se tiene que ir de tienda en tienda online, o arriesgarse en ir a un mercado a buscar un producto que quizá no haya. Por ello, este negocio brinda entregar la unificación de estos productos saludables, asegurando el bienestar a las personas que buscan consumir dietas más saludables. Hoy tenemos acceso a comida dañina a la mano, pero no comida natural y sana. Así como no hay una sociedad educada en productos nutritivos. Por esa razón, es que este modelo de negocio busca entregar, mejorar y digitalizar la entrega de productos y servicios que generen bienestar de manera fácil y completa; generando además contenido de valor e informativo para la sociedad acerca de estos productos naturales saludables y amigables con el medio ambiente. Permite al usuario automatizar sus pedidos y despreocuparse por las compras mensuales y darles ese tiempo en conocer sobre otros productos o leer al respecto sobre estos y sus usos, en nuestro contenido informativo que entregamos.

2.1.1. Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema

La validación del problema se realizó en base a las entrevistas de 20 personas del público objetivo y 5 expertos, elaboradas en el curso de formulación, debido a que se desarrolló el mismo problema. Se utilizó la siguiente guía de preguntas:

Guía de preguntas para el público objetivo (anexo 1)

Guía de preguntas para el experto (anexo 2)

Entrevista al público objetivo

Entrevista 1

Nombre: Lucia Gallo Guerrero

Edad: 31 años

Ocupación: Arquitecta

Resumen: La entrevistada nos comentó que actualmente realiza las compras de su hogar vía online sobretodo por la coyuntura Covid-19, también nos indicó que los productos que más compra actualmente son variados como abarrotes, fideos, huevos, etc. Con

respecto a los productos orgánicos que más consume son la avena, menestras y palta. Los factores que más influyen en su decisión de compra son que la plataforma tenga como métodos de pago tarjetas de débito o crédito y que sea seguro o recomendado.

Entrevista 2

Nombre: Sebastián Talledo

Edad: 23 años

Ocupación: Estudiante de marketing

Resumen: El entrevistado nos comentó que él está acostumbrado a realizar compras online y por la coyuntura aún más. Él lleva un estilo de vida saludable, por lo que intenta que las compras que realiza sean en su mayoría productos orgánicos y altos en valor nutricional, entre ellos los que más consume son: frutas y verduras. Él considera que no es sencillo encontrar todos los productos que él busca en una sola plataforma y tiene que recurrir a más de una para completar su pedido, además nos comentó que la poca digitalización de alguno de sus proveedores juega en contra al momento de realizar su pedido. Los factores más importantes para el entrevistado son la variedad de productos y el precio justo.

Entrevista 3

Nombre: Valeria Pacchioni

Edad: 23 años

Ocupación: Estudiante de publicidad

Resumen: Para la entrevistada, el canal más sencillo para realizar sus compras es el online ya que de esa manera evita el contacto con otras personas y asegura su cuidado. Los alimentos que más consume en su vida diaria son abarrotos, frutas, verduras, frutos secos. En el caso de productos orgánicos o naturales, los que más consume son avena, leche de almendras y frutos secos. Opina que es sencillo encontrar estos productos pero que el precio en varias ocasiones es elevado y limita sus compras. Los principales factores para elegir una plataforma son: Tiempo de entrega, precio y promociones, variedad.

Entrevista 4

Nombre: Luis d'Ambrosio

Edad: 31 años

Ocupación: Administrador

Resumen: El entrevistado nos comentó que para él hubo un antes y un después en el canal para realizar sus ventas debido al covid-19. Antes de esta coyuntura, el realizaba sus compras de manera presencial en los supermercados, sin embargo, tuvo que adaptarse a esta pandemia y para salvaguardar su salud ahora prefiere realizarlas en su mayoría de manera online. Los productos que más compra mediante estas plataformas son alimentos y también de limpieza y del hogar; con respecto a los alimentos orgánicos o naturales los que más consume son proteína de clara de huevo, maca y leche de almendra. Para él, hoy en día es más sencillo conseguir este tipo de productos, sin embargo, hay un riesgo mayor ya que en ocasiones lo venden como producto natural pero no es del todo así. Los puntos que influyen en su decisión de compra son que la plataforma tenga credibilidad, buenos comentarios en sus redes sociales o blogs.

Entrevista 5

Nombre: Nadia Izarra

Edad: 23 años

Ocupación: Estudiante de Ingeniería de sistemas

Resumen: La entrevistada comenta que realiza sus compras en mercados de abasto. Sobre las compras del hogar, los principales productos son: leche, azúcar, arroz, fruta y verduras. Algunos productos naturales que incluye en su dieta alimenticia son: miel, granola, frutas, frutas, verduras y yogurt. En algunas ocasiones presenta dificultad, por ejemplo, cuando desea preparar un postre con ingredientes naturales, no los encuentra fácilmente. Realiza compras online por la rapidez y seguridad del servicio. En su experiencia solo una vez tuvo problema con el tiempo de entrega sin embargo los productos llegaron en óptimas condiciones.

Entrevista 6

Nombre: Leidy Flores

Edad: 22 años

Ocupación: Administradora

Resumen: La entrevistada comenta que realiza sus compras en el mercado o mini market. Principalmente, debido a la situación actual compra: verduras, avena, pastas,

atún y menestras. En su dieta alimenticia incluye alimentos como: frutas, verduras, leche de almendras, soya, yogurt y granola. Considera que no tiene mucha dificultad para encontrar algunos productos. Realiza compras online en páginas que tienen implementadas las medidas de seguridad al momento de realizar el delivery. Se encuentra satisfecha con la calidad de productos que recibe. Los factores que influyen en su elección de la página donde realiza compras online son: página confiable, recomendación de los usuarios en redes sociales.

Entrevista 7

Nombre: Josselyn Ramirez

Edad: 24 años

Ocupación: Asistente de gerencia

Resumen: La entrevistada menciona que realiza sus compras en tiendas cercanas o supermercados. Los alimentos primordiales que compra, debido a la coyuntura actual son: leche, azúcar, arroz, menestras, entre otros alimentos que completan una canasta básica. Así mismo, menciona que consume productos naturales como frutas, verduras y alimentos orgánicos. A veces le resulta difícil conseguir frutas o verduras frescas. Por otro lado, la entrevistada prefiere realizar compras online con medidas de seguridad implementadas. Comenta que raras veces tuvo inconveniente con su pedido, ya que las frutas o verduras no llegaban en buen estado. Los factores que tiene en cuenta al momento de elegir una página web para realizar sus pedidos son: implementación de los protocolos de seguridad, variedad de productos y precio.

Entrevista 8

Nombre: Fabiola Cuba

Edad: 22 años

Ocupación: Estudiante de biología.

Resumen: la entrevistada comenta que normalmente realiza sus compras una vez por semana en los mercados de abasto o cuando necesita algo con urgencia en la tienda más cercana. Compras principalmente frutas, verduras y abarrotes. Un problema que presenta es que no siempre encuentra los alimentos frescos. Así mismo, ante esta coyuntura prefiere realizar compras online. Sobre su experiencia realizando compras

online considera que está satisfecha con los productos que recibe ya que llega tal cual como lo exhibe las páginas. Considera que la confianza que demuestra una página a través de comentarios positivos en redes sociales influye en su decisión de compra.

Entrevista 9

Nombre: Marina Palacios

Edad: 21 años

Ocupación: estudiante de Negocios

Resumen: La entrevistada nos comenta que el hecho de comprar online no es algo nuevo. Ahora con la pandemia, compra más alimento, cómo son las frutas y verduras en lo que es Rappi. Si bien es cierto, es lo que más se consume, ella también prefiere comprar algún otro alimento superfood nutritivo y saludable, como cereales o menestras, debido a que ella siempre ha mantenido un peso corporal y trata de comer sano. Así que, es por ello que compra online, debido a que los lugares cerca a su casa no hay mucho de eso o específicamente, lo que ella desea comprar. Además, al comprar online no se ha sentido muy satisfecha con el estado de sus productos, como frutas muy maduras a punto de malograrse; y el hecho de que demoran las plataformas en confirmar su pedido.

Entrevista 10

Nombre: Rossmery Mateo

Edad: 23 años

Ocupación: Asistente de ventas y estudiante de Negocios

Resumen: La entrevistada nos comenta que realiza sus compras online en la plataforma de Plaza Vea y a veces en Rappi y Glovo. Ella asegura comprar lácteos, frutas, nueces y otros productos naturales, que incluye en su dieta, por ejemplo, almendras, nueces, espárragos y betarragas, que es lo que la familia también consume. Estos productos le es difícil encontrar cerca ya que los productos no entran mucho a los mercados debido a la pandemia. Por ello, definitivamente, ella compra online para ahorrar tiempo y conseguir productos a cualquier hora y evitar el contagio. Su experiencia ha sido buena en cuanto al tiempo de entrega y el estado del producto. La calidad, ella en donde ha comprado, ha visto comentarios de personas que no opinan como ella. Pero más que

nada, la variedad de los productos y la calidad del servicio que una tienda online ofrece es importante para ella.

Entrevista 11

Nombre: Jhonatan Levis

Edad: 25 años

Ocupación: Estudiante de Ing. Industrial

Resumen: El entrevistado compra en Rappi y Glovo. Su familia es vegetariana por lo que compra productos súper naturales. Y en su dieta incluye carne de soya y productos integrales. También nos comenta, que la pandemia, ha hecho que afiance más por comprar online para evitar el contagio y que los productos lleguen de manera segura. Asimismo, sus experiencias han sido buenas y en tanto a la calidad del producto, él asegura que la tienda donde siempre compra es de confianza y hasta ahora no ha tenido inconvenientes. Él espera, que la plataforma tenga buenos comentarios para evitar estafas, y la plataforma sea dinámica para realizar una buena compra.

Entrevista 12

Nombre: Valeria Vera

Edad: 25 años

Ocupación: Asistente bancaria

Resumen: La entrevistada compra online en Rappi y Glovo. Más que nada compra frutas y verduras y algunos frutos secos. Así mismo derivados de la leche, como leche de almendra o de coco, que incurre en su dieta. Además, esta plataforma le ayuda desde su casa un producto rápido y seguro, evitando contagiarse. En tanto en sus malas experiencias, es que le llegaron productos perecibles traídos de mala forma, y que el repartidor no lo entregó a la hora pactada, pero muy pocas veces ha sucedido ello. Por último, la calidad de los productos. En tanto la calidad de los productos, también han sido buenas. Y lo que ella desea es que se maneje poco efectivo y sea más accesible como las tarjetas en esta pandemia, que la plataforma sea segura y que de confianza.

Entrevista 13

Nombre: Madu Canales

Edad: 24 años

Ocupación: estudiante de Psicología

Resumen: La entrevistada nos comenta que compra los productos de su hogar en la plataforma de Metro y que lo que más compra son productos básicos y frescos, como frutas y verduras. Asimismo, la leche de almendra o frutos secos, que la ayudan en dieta diaria, lo cual es lo menos o difícil encontrar en las bodegas. Además, en tanto prefiere las compras online, debido a que es más seguro debido a la pandemia y la experiencia que ha tenido en esta plataforma siempre ha sido buena, en tanto en la calidad, los productos han estado en un buen estado. Y lo que más valor le toma, es la seguridad ante del virus covid-19, ya que solo respetando los protocolos se puede brindar un buen servicio con la plataforma actualizada.

Entrevista 14

Nombre: Erick Vargas

Edad: 28 años

Ocupación: Contador del Banco Pichincha

Resumen: El entrevistado nos comentó que si realiza sus compras online en tanto en plataformas de supermercados. Lo que más compra son abarrotes como arroz, azúcar y leche y sus derivados, como de almendra y coco, ya que, por su familia, también, piensa en ellos. En su dieta diaria, incurre en estos productos naturales entre yogurt y cereales. En tanto en estas plataformas ha tenido buenas experiencias y calidad de los productos, más ahora con la pandemia, que se debe tener más higiene y salubridad en lo que entregan, dice el entrevistado. En tanto las tiendas online de estos productos, dice que deben respetar los días de entrega pactados y los protocolos de higiene para evitar el contacto físico.

Entrevista 15

Nombre: Piero Pérez

Edad: 21 años

Ocupación: Estudiante de Administración y marketing

Resumen: El entrevistado comenta que realiza sus compras en el supermercado y actualmente se encuentra comprando principalmente carne, pollo, pescado, abarrotes, frutas, yogurt y harinas. También, menciona que consume productos naturales como: frutas, verduras, miel, cereales, leche de almendra y kiwicha. Encuentra todo lo que

necesita en el supermercado, raras veces tiene dificultad para encontrar un producto en los anaqueles. Así también, considera que en estos tiempos es mejor realizar compras online, ya que es rápido y seguro. Tiene una buena experiencia comprando online. Los factores que influyen en su decisión de compra en una tienda online es que tenga una buena exhibición de los productos y que estén bien organizados, y recomendaciones de otros usuarios.

Entrevista 16

Nombre: Yesenia Paz

Edad: 20 años

Ocupación: Estudiante de Administración y Negocios Internacionales

Resumen: La entrevistada nos comentó que actualmente realiza sus compras generalmente en los supermercados, pero también las realiza vía online. Lo que más compra son productos de higiene, frutas y vegetales. En su dieta diaria consume en su mayoría frutas vegetales y granos como trigo o quinua. En cuanto a las plataformas de compra online no ha tenido tan buena experiencia con el servicio de entrega a domicilio, ya que hubo demoras y no cumplían con los protocolos de seguridad al principio de la pandemia en el país. Adicionalmente para comprar por alguna plataforma, primero se fija en el diseño de la página y la calidad de información que le brinda esta acerca de los servicios y beneficios que se ofrecen.

Entrevista 17

Nombre: Fatima Portales

Edad: 22 años

Ocupación: Estudiante de Diseño

Resumen: Actualmente hace las compras online. Consume más alimentos frescos como frutas, verduras, carnes y cereales. Los alimentos que más consume son frutas, verduras, yogures y cereales. Prefiere realizar vía online para evitar el riesgo de contagio. En cuanto a las compras online ha tenido buena experiencia y sus productos le llegaron a tiempo.

Entrevista 18

Nombre: Sheyla Arellano

Edad: 21 años

Ocupación: Técnica en Administración de negocios internacionales

Resumen: Por el momento realiza compras en los supermercados y mercados. Primordialmente están consumiendo menestras, verduras y frutas. Los productos naturales que más consumen son la palta y la espinaca. Se le hace un poco difícil encontrar estos productos de buena calidad y sabor. Prefiere realizar compras vía online porque reduce el riesgo de contagio. Anteriormente ha tenido una experiencia media en las compras online ya que hubo demora en el tiempo de entrega además de que las frutas que pidió llegaron un poco golpeadas.

Entrevista 19

Nombre: Víctor Mendoza

Edad: 23 años

Ocupación: Estudiante de administración

Resumen: Realiza compras en mercados, tiendas y supermercados. Primordialmente consume arroz, huevo, pollo y papas. Lo más difícil de encontrar para el usuario han sido las verduras. Prefiere comprar online pero, dependiendo del costo. Tuvo buena experiencia con las compras online. Considera más que todo la seguridad y puntualidad de las plataformas para comprar mediante esta.

Entrevista 20

Nombre: Juan

Edad: 28 años

Ocupación: estudiante de Negocios

Resumen: El entrevistado nos comenta que él realiza sus compras online, y acepta que ha cambiado, ya que antes compraba en Wong físicamente antes de la coyuntura. Lo que más se consume son productos sanos y orgánicos, como la maca, la kiwicha, los huevos de corral y la quinua. Asimismo, esto lo incurre en su dieta alimenticia, más que nada cereales y frutos secos, pero reconoce que no es tan fácil encontrar estos productos porque la oferta no es amplia. Es por ello, que desea comprar definitivamente online, más ahora. También, nos comenta su experiencia, lo que es fácil y rápido para él con el tiempo de entrega en su anterior compra. En tanto la calidad de sus productos estuvieron buenos y bien empaquetados. Por último, él considera que los factores claves es que

sean los productos de calidad, sea rápido la compra y amplitud de la oferta en la plataforma.

Entrevista a expertos

Entrevista 1

Nombre: Carlos Alberto

Edad: 50 años

Ocupación: Emprendedor e-commerce Pack Orgánico Nativo

Resumen: En esta entrevista, el emprendedor nos comentó que es dueño de un e-commerce de productos orgánicos tales como mermeladas y miel. Este emprendimiento nació hace 1 año y medio e iba en correcta marcha hasta la llegada del Covid-19. En la actualidad, se encuentra comercializando los productos que tiene en stock, sin embargo, la producción y distribución se ha detenido. Sus productos provienen de un socio en el Norte del Perú y por la medida de aislamiento social obligatorio, traer los productos a Lima, es casi imposible. Sin embargo, sus ventas han sido casi estables ya que nos comentaba que cada vez más las personas están optando por el consumo de alimentos orgánicos y sobretodo por la compra online. Posterior a las medidas por el Covid-19, quisiera potenciar su negocio ya que sabe que la tendencia de compras por e-commerce o medios online se van a potencia en gran medida.

Entrevista 2

Nombre: Rudy Christian Cruz

Edad: 39 años

Ocupación: Emprendedor e-commerce Frutos orgánicos

Resumen: El entrevistado comenta dentro de la entrevista que aún no tiene mucha experiencia vendiendo productos orgánicos, ya que su negocio ha iniciado apenas el año pasado, pero sí ha comercializado muchos años con el cacao orgánico. Respecto a la plataforma que usa por el momento es el marketplace de Facebook y manifiesta que si ha tenido muchos clientes que consumieron sus productos a pesar de que sus productos tenían un precio elevado por ser orgánico, la plataforma lo ayudó a contactar mucha gente y dice que los que le han comprado han vuelto a comprarle y por el momento le está funcionando. Comenta también que hubo veces en las que no pudo

concretar las ventas por los precios más que por otro factor. Él considera que la coyuntura ha afectado a todos pero que aun así la gente y los negocios se siguen adaptando como con el delivery. Lo que se le hace más complicado es ganar confianza del consumidor, ya que debido a los numerosos fraudes que se cometen en páginas masivas como esas, crea un poco de incertidumbre a la hora de hacer la compra. En cuanto al mercado agrícola opina que aún falta digitalizar, ya que hay muchos productores que utilizan intermediarios para comercializar sus productos de manera convencional, cuando pueden hacerlo de manera directa y virtual. Manifiesta que de todas maneras al ser un marketplace para todo tipo de productos, la segmentación es mucho más complicada, ya que hay personas que valoran a los vendedores por el precio y se sabe que los productos orgánicos son mucho más caros.

Entrevista 3

Nombre: Rodolfo

Edad: 42 años

Ocupación: Bodeguero - Mercado Tradicional

Resumen: Nos comenta que a sus proveedores los ha afectado en la logística, con el tiempo de demora de entrega. Asimismo, la variedad. Ahora dice que sus consumidores han cambiado también. Solo hay ciertas horas cuando distribuyen. La complicación está en colocarlos con el riesgo de contagio, la distribución a casa. Con lo actual se está acomodando con entrega a domicilio en los hogares cercanos. Nos mencionó que solo conoce los e-commerce de los supermercados. Luego, ve que sus consumidores tienen dificultades con la limpieza y el stock. Más que nada la variedad que hoy en día se puede tener, menor, a la demanda actual. Con lo de COVID hay dificultades de entrega, la manera de esperar para comprar y las colas de las personas que tienen que esperar. El abastecimiento lo realiza diariamente, esto más que nada dependiendo de los proveedores. Las alternativas que les da es un amplio stock y un sitio sumamente céntrico. Así como, crédito para clientes fieles. Ahora esta nueva alternativa de delivery a lugares cercanos también.

Entrevista 4

Nombre: Alexis

Edad: 26 años

Ocupación: Productor de Leche de almendras y productos veganos

Resumen: El entrevistado experto nos comenta que, la coyuntura actual lo ha afectado como empresa en tanto la llegada del producto, para que esté libre de contagio. Además, el nos cuenta que los clientes ahora son más desconfiados en cuanto a los estándares de calidad. Normalmente, la publicidad es un problema para su empresa antes de la coyuntura y ahora, aún más, para llegar al consumidor. Por ello, ahora ha incurrido más en promociones, cómo rebajar el precio, si se devuelve la botella como envase, y así se concientiza al público. Además, Alexis conoce de e-commerce que vendan productos cómo fast food o de toda variedad, pero no un delivery exclusivo de productos orgánicos, aunque si conoce mercados como Flora y Fauna o Mercadillo. Las dificultades que encuentra como emprendedor y observa es la desconfianza de la limpieza aun si el producto es de calidad. Ahora, el hace venta a pedidos ya que sus productos son libres de preservantes y no duran muchos días, además, les da facilidades de pago a sus clientes como Yape, etc.

Entrevista 5

Nombre: Cesar

Edad: 29 años

Ocupación: Emprendedor de FitChoice

Resumen: El entrevistado experto nos comenta que la pandemia lo ha afectado increíblemente, en toda su logística y en sus planes de hoy y de futuro debido a la para a principios de la cuarentena. Por ello, él considera que lo complicado en su venta, es llegar a su consumidor final con el mensaje y concepto adecuado de su producto. Asimismo, se está concentrando mucho en el servicio postventa y en la fidelización al cliente, ya que ahora el e-commerce se está viendo afectado con muchas quejas y reclamos. También, aplica descuentos a sus productos para una mejor experiencia de sus clientes. De los productos que vende, no conoce alguna empresa o intermediario que ofrezca en su plataforma este tipo de productos. Considera que ahora el usuario está mucho más informado, por ende, la empresa de César, trata de ofrecer la información correcta y beneficios al cliente, lo cual puede ser ventajoso o desventajoso, comenta. César comenta que semanalmente abastece sus productos, pero ahora se está quedando sin stock, porque no está preparado para la demanda de ahora, cómo es la mantequilla procesada de cashews. Por último, el ofrece una alternativa de compra, que consta de

mezclar opciones, cómo su producto estrella con otro complementario como el Assai con la mantequilla cashews o la granola, ofreciendo facilidades de pago cómo Yape.

2.1.2. Análisis e interpretación de resultados

De las entrevistas realizadas a los clientes potenciales (en adelante, “ellos”) se pueden concluir los siguientes hallazgos:

- Existe un aumento de las compras de alimentos online post covid-19.
- La mayoría de ellos ya han realizado alguna vez una compra online de alimentos, con experiencias buenas y/o medianas.
- Ellos buscan un estilo de vida saludable, lo cual requiere consumir productos naturales y/u orgánicos, productos que destaquen por su alto valor nutricional.
- Algunos de ellos que han realizado compras de alimentos online afirman lo difícil que se torna hacer las “compras del hogar” en un solo lugar, puesto que no encuentran todo “en un solo lugar”.
- Algunos de ellos que mayormente compran en tiendas, supermercados, mini markets, afirman que es difícil conseguir en estas tiendas minoristas y mayoristas los productos naturales y/u orgánicos que desean para su alimentación.
- Ellos mayormente buscan productos naturales (ej: huevos, frutas, frutos secos, miel) y orgánicos (ej: café, mantequilla de maní, algunas verduras).
- Referente a las compras online, para ellos es importante: método de pago seguro, tiempo de entrega confiable y puntual, que los productos sean los deseados, y el precio y la variedad de productos que encuentren en la oferta digital.

Por otro lado, referente a las entrevistas realizadas a los expertos (en adelante, “ellos”) se pueden concluir los siguientes hallazgos:

- Ellos son por un lado dueños de e-commerce, pequeños comercializadores que venden online sus productos naturales/orgánicos o pequeños bodegueros.

- Todos ellos enfrentando la realidad covid-19 han sufrido altamente, debido a los problemas de abastecimiento en su cadena de suministros, puesto a las restricciones y cierre de fronteras durante esos meses.
- Los expertos relacionados al e-commerce comentan, sin embargo, que, pese a su poca capacidad de respuesta, la demanda se mantuvo estable e incluso con señales de incrementar dada la migración a los servicios delivery.
- Los bodegueros tuvieron a su vez que adaptarse con pequeños y cercanos servicios delivery a sus clientes más cercanos para atender sus necesidades de no contagio y seguridad.
- Los expertos relacionados al e-commerce reportan que lo más difícil para ellos es ganarse la confianza del cliente, y fidelizarlo, puesto a las diferentes ofertas que existen en la web, y los posibles fraudes.
- Otro punto a considerar en el e-commerce, con lo cual batallan, es lo difícil de dirigir bien la publicidad y comunicación para llegar exitosamente al cliente final, y lograr posicionarse en el mercado digital.

2.2. Descripción del segmento de cliente(s) o usuario(s) identificado(s)

2.2.1. Value proposition canvas

Ofrecer a través de un marketplace, de 2 dimensiones (granel y empaquetado), productos naturales y orgánicos, selectos y saludables; de forma rápida, práctica y segura con entrega directa en los hogares de nuestros clientes. Unificar la oferta y la demanda, para satisfacer por completo las necesidades de venta y de compra de los stakeholders de los productos naturales.

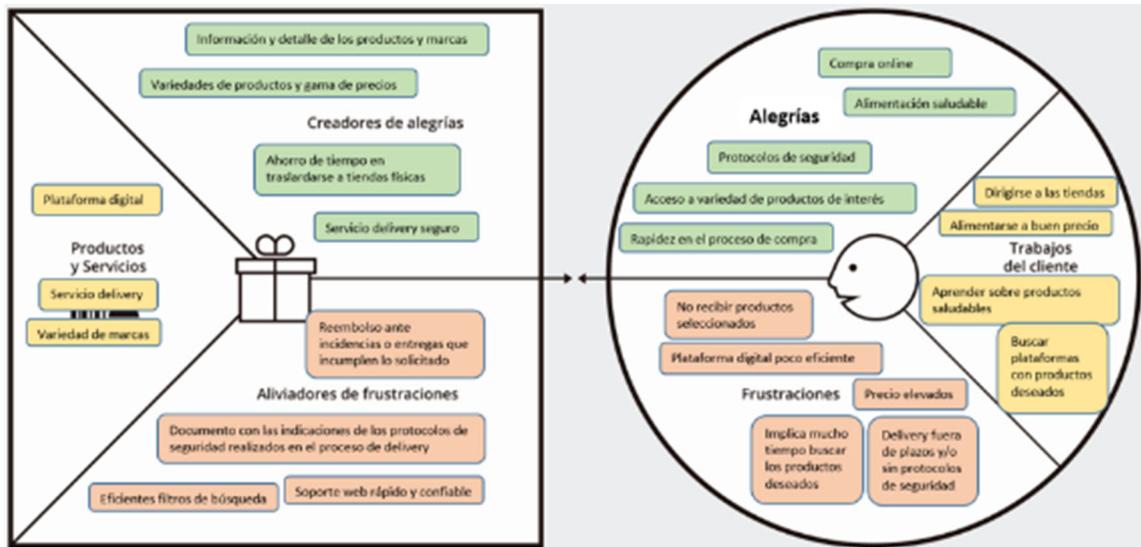


Ilustración 2: Value Proposition Canvas

Fuente: Elaboración propia

Perfil del Cliente

Alegrías:

- Hacer compras online, sin salir de casa.
- Alimentarse de manera saludable e informar sobre recetas saludables.
- Que el servicio que usen cumpla con todos los protocolos de seguridad covid-19.
- Acceder a una variedad de productos de interés y precios justos, todo en un mismo lugar.
- Rapidez en el proceso de compra, debido a una página web amigable, fácil de entender.

Trabajos del cliente:

- Tienen que pasar por distintas plataformas para encontrar los distintos productos.
- Buscar cual es la plataforma con mejores precios y/o mejores productos.
- Comprar por peso en ciertas plataformas, y recurrir a otras para productos selectos.
- Dirigirse a la tienda, implica salir y exponerse a la calle a buscar ciertos productos.

- Aprender e informarse por sí mismos sobre productos si quieren mejorar su alimentación.

Frustraciones:

- No recibir los productos solicitados y/o en las condiciones esperadas.
- Soporte web de compra poco eficiente y/o lento.
- Que no se cumpla con los protocolos de seguridad y salubridad establecidos.
- Que la entrega delivery no se dé en los plazos de tiempo y espacio pactados.
- Precios comparativamente muy elevados.
- Dispersión de productos de interés en varias plataformas/tiendas.
- Mucho tiempo dedicado a buscar los productos deseados en distintas plataformas digitales.

Mapa Valor

Creadores de alegrías:

- Variedades de productos y precios a solo un click. Dentro de una plataforma sencilla e interactiva.
- Ahorro de tiempo en trasladarse a tiendas físicas, sobretodo en contexto covid-19.
- Información detallada acerca de los productos y marcas que se comercializan. Se brinda información sobre beneficios y usos de los productos para concientizar, educar y motivar a la gente a llevar una vida saludable.
- Servicio de delivery seguro y confiable, debido al cuidado del producto y del proceso de entrega bajo todos lo protocolos sanitarios necesarios

Aliviadores de frustraciones:

- Documentos con indicaciones de los protocolos de seguridad tomados en el proceso de delivery. Para que el cliente pueda verificar si es que se cumple el proceso.

- Reembolso ante incidencias o errores de entrega. Luego de confirmar nuestra falla, se le ofrecerá un reembolso o el envío de un reemplazo.
- Contar con eficientes filtros de búsqueda que faciliten y agilicen la experiencia digital del cliente. Simplificar la navegación dentro de la plataforma de todos los usuarios.
- Soporte web rápido y confiable, con afiliación a todos los medios de pago digitales. Chat activo para que el cliente pueda estar en contacto con nosotros.

Productos y servicios:

- Plataformas digitales: inicialmente RRSS, posteriormente página web, donde se permite el intercambio compra-venta de los productos saludables. Se maneja siempre los canales de redes sociales y página web, donde la navegación es superior y facilita la compra del consumidor.
- Servicio delivery: recojo del producto en almacén (productos a granel) y/o tiendas socios-proveedores (empaquetados) y entrega a domicilio para el cliente-consumidor final.
- Productos naturales y orgánicos: variedad de marcas, pues en las plataformas digitales se busca ofrecer diversas opciones respecto a un mismo producto, las cuales provienen de distintas empresas y pueden variar en ingredientes, presentación, precio, entre otros.

Como se explica desde el perfil de cliente y mapa de valor, se busca satisfacer la necesidad de adquirir productos saludables desde la comodidad del hogar sin necesidad de salir de casa, evitando la exposición al COVID-19, además de perder tiempo en el mercado o tienda más cercano realizando este tipo de compras.

De acuerdo a las necesidades que hemos encontrado con respecto a los Marketplace, hemos logrado encontrar soluciones que facilitan y mejoran la experiencia del consumidor, en base al trabajo articulado, buen manejo de la página web y constante participación de proveedores. De esta forma, se podría implementar un buen modelo de

negocio que sea útil tanto para clientes potenciales como para proveedores interesados en ofrecer sus productos.

Podemos encontrar las alegrías que desean recibir nuestros clientes, a través de una propuesta novedosa que facilita la adquisición de productos orgánicos, lo cual permite sentirse más protegido realizando compras desde casa, además se es más consciente al momento de comprar y el cliente es más sofisticado. Por otro lado, el alcance que tendrían los proveedores a sus nuevos clientes permite tener una mejor experiencia para ambas partes. El cliente podrá encontrar todo desde un solo lugar.

El cliente tiene la tarea de alimentarse y buscar donde comprar los productos para hacerlo. Pero a veces la tarea es difícil por la dispersión de lugares donde están sus productos de interés. Salir a buscarlos a veces. Pero antes debe aprender de ellos.

Guiándonos de la satisfacción del cliente nos enfocaremos en las frustraciones que deseamos satisfacer, en primer lugar, los problemas que tienen los consumidores a la hora de encontrar productos que necesitan en el mercado o personas que buscan comprar productos, pero estos no tienen detallado su procedencia calidad nutricional ni ha que personas beneficia su compra, esto se logra a través de educar al consumidor con información detallada (beneficios, características, usos, etc.). Así mismo por el lado de los proveedores se soluciona el problema de poco alcance a nuevos clientes y dificultad para promocionar sus productos orgánicos a granel y empaquetados. Es así que a través de las frustraciones que hemos encontrado logramos construir un modelo de negocio que soluciona todos estos problemas en una sola plataforma.

2.2.2. Determinación del tamaño de mercado

Tamaño de mercado

Para estimar nuestro tamaño de mercado emplearemos el método de ratios sucesivos. En primer lugar, procedemos a identificar la población en Lima Metropolitana, la cual es de aproximadamente 10'295,249 al 2020 según datos obtenidos por INEI.

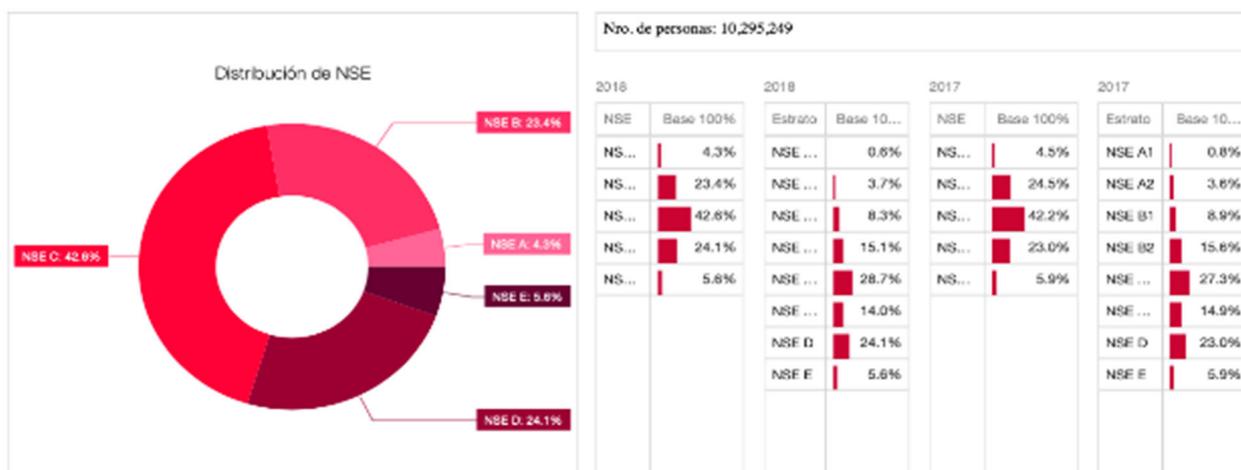


Ilustración 3: Tamaño de mercado

Fuente: APEIM 2020

En segundo lugar, se procedió a realizar una segmentación por edad entre 18 y 45 años de edad, dentro del ámbito urbano en las zonas 6, 7, 8 y Nivel Socioeconómico A, B. De esta forma, hemos obtenido un número aproximado de 1,191,210 personas.



Ilustración 4: Tamaño de mercado

Fuente: APEIM 2020

Asimismo, hemos podido calcular el porcentaje oficial del número de personas a las que nos estamos dirigiendo sumando los porcentajes obtenidos en la segmentación, obteniendo un 39.9%. El cual, es equivalente a 475,292 personas, si tomamos como base el número aproximado de personas de 1,191,210 que hemos obtenido anteriormente.

Luego de haber obtenido nuestro tamaño de mercado, se procedió al cálculo de nuestro mercado disponible, en donde, tomamos como base una publicación por el Diario El

Comercio, en el que nos indican que los peruanos han empezado a cuidarse más y han empezado apostar por lo orgánico, sobretodo en los sectores A, B. Además, nos comentan que, en 10 años, la compra de productos orgánicos se ha incrementado en un 70%, porcentaje que se espera siga aumentando, debido a que, las personas han empezado a cuidarse más, de esta forma, optan por consumir productos saludables, ya que se producen de forma natural, no contienen químicos ni sustancias adheridas, es decir, son más sanos para la salud. Con la información obtenida se procedió a tomar como base ambos porcentajes, el de 39.9% obtenido en nuestro tamaño de mercado y el de 70% del incremento de consumo de productos orgánicos, obteniendo así una disponibilidad de mercado de 28%.

Finalmente, se procedió a calcular cuál sería el número de nuestros clientes posibles. Para ello, se ha tomado como base una nota emitida por el portal “e-commerce news” en el que nos indica que el 33% de peruanos se encuentra más confiado a realizar compras online y por aplicativo, lo cual representaría un aproximado de 43,917 personas. Sin embargo, de ese 33% equivalente a 43,917 solo el 53% destina el gasto a la compra de alimentos, de esta forma, obtenemos nuestro SOM que es 23,276.



Ilustración 5: Gasto por adulto peruano

Fuente: El Comercio

Tabla 2: Estimación tamaño de mercado

1,191,210		
TAM	40%	475,293
SAM	28%	133,082
SOM	33%	43,917

Fuente: Elaboración Propia

Tamaño de mercado (dinero)

Para estimar el tamaño de mercado en términos de dinero, se tendrá en consideración el ticket promedio que los peruanos en Lima Metropolitana destinan mensualmente en alimentos.

Tamaño de mercado: 23,276

Ticket promedio: S/. 34.00

El servicio delivery de comida saludable obtuvo en el último mes, un crecimiento en ventas del 75 por ciento en Lima, reflejado en un ticket promedio de 34 nuevos soles por pedido, informó hoy Hellofood Perú.

Ilustración 6: Tamaño de mercado (dinero)

Fuente: RPP

De esta forma, con la información obtenida se puede definir que el ticket promedio de consumo de alimentos saludables es equivalente a S/. 34.00.

$23,276 \text{ personas} \times \text{S/. } 34.00 = \text{S/. } 791,384.00$

Por ende, se puede decir que nuestro consumo aproximado total es equivalente a S/. 791,384.00.

Tamaño de mercado de los productores

Se ha determinado el tamaño de mercado sobre una muestra de ferias realizadas por la municipalidad de Lima, con la finalidad de promover el consumo de alimentos

saludables entre los ciudadanos. Es así, tal y como lo explica el artículo anexado, fueron alrededor de 600 los productores que formaron parte de esta iniciativa.

Durante el 2019, más de 600 productores del Perú participaron de las ferias agroecológicas que realizó la Municipalidad de Lima para promover, así como fortalecer las cadenas productivas agrarias y acercar a los productores de manera directa con los consumidores. De acuerdo con la comuna limeña, se realizaron 15 ferias agroecológicas para impulsar el consumo interno de alimentos saludables. Cerca de 350 mil vecinos de nuestra ciudad adquirieron productos saludables y nutritivos, generando alrededor de S/465 mil de ingresos para los productores.

Ilustración 7: Tamaño mercado productores

Fuente: Municipalidad de Lima

Asimismo, se detalla que acudieron trescientos cincuenta mil personas a tales eventos, lo que ha generado un monto equivalente a S/. 465,000.00.

Por ende, si establecemos un margen de error equivalente al 10% se obtiene un monto equivalente a:

$$S/. 465,000.00 \times 10\% = S/. 46,500.00$$

$$S/. 465,000.00 - S/. 46,500.00 = S/. 418,500.00$$

De esta forma, obtenemos un consumo aproximado de S/. 418,500.00

2.3. Descripción de la solución propuesta

2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC)

A continuación, se exponen y describen las hipótesis elaboradas, que validan los diferentes cuadrantes del BMC:

Tabla 3: Hipótesis 1

Concepto	Descripción
Hipótesis	Podremos contar con los servicios de nuestros socios-proveedores clave
Cuadrantes que valida	Partners clave, actividades clave, recursos clave
Experimento	Publicidad para capturar socios proveedores que quieran trabajar con nosotros
Métrica	Nº de empresas que nos contactan a través de la publicidad para socios proveedores vs. Nº de empresas alcanzadas con la publicidad
Criterio de éxito	Del total de empresas alcanzadas, se logra concretar reuniones con al menos 3 proveedores formales y serios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Hipótesis 2

Concepto	Descripción
Hipótesis	Clientes demuestran interés de compra a través de nuestras RRSS
Cuadrantes que valida	Propuesta de valor, segmento de clientes, canales
Experimento	Nº de MD o comentarios en Facebook e Instagram pidiendo información a Natural Club
Métrica	Nº de clientes que piden información a través de Ads vs. Nº de clientes que alcanzan los Ads
Criterio de éxito	Del total de clientes alcanzados por Ads, al menos un 10% pide información a Natural Club

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Hipótesis 3

Concepto	Descripción
Hipótesis	Los costos encontrados son menores a los ingresos obtenidos
Cuadrantes que valida	Estructura de costos, Ingresos
Experimento	Cotizaciones: cotizar costos fijos en los que incurrirá el proyecto
Métrica	Costos en PEN vs. Ingresos estimados en PEN mensuales
Criterio de éxito	Los ingresos cubren los costos fijos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Hipótesis 4

Concepto	Descripción
Hipótesis	Clientes pagarán por nuestro servicio
Cuadrantes que valida	Ingresos
Experimento	Ventas: nº de ventas realizadas a través de Instagram y Facebook
Métrica	Nº de ventas concretadas vs. Nº de mensajes de información solicitados en RRSS
Criterio de éxito	De los MD y comentarios totales, al menos un 10% concreta una compra de producto

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto

A continuación, se muestran los experimentos realizados en el curso *Emprendimientos de Negocios Sostenibles: Formulación*, para validar la idea de negocio, es importante mencionar que en Formulación Natural Club llevaba el nombre de Raw Market, el cual se decidió cambiar en esta etapa por razones de Marketing y el sentido de “Club”:

MVP1: Red Social Facebook

Experimento 1: Validar impacto publicidad para conseguir personal interesado en trabajar con nosotros

Objetivos:

- Determinar alcance de publicidad pagada
- Recolectar información de repartidores, community managers y programadores.
- Tener un base de datos de posibles colaboradores en el corto y mediano plazo.
- Obtener un contacto de programación que trabaje con machine learning.

Cuadrantes a validar:

Estructura de costos, socios clave, actividades clave, recursos clave.

Diseño y desarrollo experimento:

- Fecha publicación: 18 a 24 de Junio del 2020
- Método: Red social Facebook
- Diseño:



Ilustración 8: Experimento 1 Raw Market

Fuente: Facebook Raw Market

Como se puede apreciar en la publicación “¿Deseas formar parte de nuestra familia Raw Market (ex nombre de Natural Club)”, esta se hizo con la intención de recopilar información de los potenciales socios y recursos clave para la empresa. En la publicación se anexa (**anexo 3**) una encuesta de Google Forms, la cual recopila la información de los encuestados (**anexo 4**) según el siguiente formato:

- Nombre y apellido

- Correo electrónico
- Puesto al que le gustaría postular
- Si es al puesto de reparto, ¿cuentas con algún medio de transporte (moto o bicicleta)?
- ¿Conoces el protocolo sanitario y de prevención para el covid-19?
- Breve descripción de su trayectoria profesional y nos podían dejar su CV.
- Breve explicación de Raw Market (ahora Natural Club) y una invitación a formar parte del equipo.
- Expectativa de salario.

MVP: <https://rawmarketpe.wixsite.com/rawmarketwebsite>

Experimento 2: Validar intención de compra

Objetivos:

- Identificar las categorías más demandadas o preferidas por el consumidor.
- Identificar los productos más demandados o preferidos dentro de cada categoría.
- Evaluar si potenciales clientes están satisfechos con las categorías y productos actualmente ofrecidos.

Cuadrantes a validar:

Propuesta de valor, Relación con clientes, Segmento de clientes

Diseño y desarrollo experimento:

- Fecha publicación: 22 a 24 de Junio del 2020
- Método: red social Facebook
- Diseño:



Ilustración 9: Experimento 2 Raw Market

Fuente: Facebook Raw Market



Ilustración 10: Experimento 3 Raw Market

Fuente: Facebook Raw Market

Como se puede apreciar en ambas publicaciones realizadas en la página de Facebook de Raw Market (ahora Natural Club), las publicaciones invitan a los clientes potenciales a revisar el catálogo de productos (Natural Club (ex Raw Market)

<https://rawmarketpe.wixsite.com/rawmarketwebsite>), e ingresar al formulario de *Google forms* anexo (**anexo 5**), para que puedan ingresar su opinión acerca de sus categorías y productos favoritos.

2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los experimentos realizados en la validación de la idea de negocio, así como un análisis respectivo de los mismos.

Experimento 1

Resultados obtenidos:

- 14 personas interesadas en sumarse a la familiar de Raw Market (ahora Natural Club). 57% para el puesto de Community manager, 36% repartidor/servicio delivery, y un 7% como programador.
- Se obtuvo una base de datos detallada de potenciales colaboradores clave para la empresa.
- 1 persona interesada en trabajar como programador para el desarrollo del marketplace.
- Todos los encuestados sostienen estar al tanto de los protocolos sanitarios y de seguridad por covid-19.

Análisis e interpretación de resultados:

- Existe una superior oferta de personal para cubrir el puesto de community manager, por lo que aquí se tiene más posibilidades de reclutamiento y selección de personal, así como de negociación de salarios.
- 42% de los potenciales trabajadores, de los diferentes puestos, tienen una expectativa salarial entre S/. 1100 y S/. 3000.
- La mayoría de postulantes para repartidores tienen como medio de transporte bicicleta.
- 92% de postulantes cuentan con experiencia laboral previa, por lo que no se tiene que invertir gran tiempo o esfuerzos en capacitación de funciones o tareas del puesto.

Experimento 2

Resultados obtenidos:

- Los productos que prefieren/demandan más los potenciales clientes, son los siguientes y en orden de preferencia: abarrotes, bebida, fresco y snacks.
- Categoría Abarrotes: el 81% consume/prefiere en su compra cereales y granolas.
- Categoría Bebidas: el 66.7% consumen más refrescos o jugos de frutas.
- Categoría Frescos: el 61.9% desea más encontrar Huevos de gallina y leches vegetales.

- Categoría snacks: el 71.4% prefiere consumir frutas secas: piña, manzana, blueberries.
- 81% de encuestados no desea añadir ninguna otra categoría a las presentadas.
- El restante que desea añadir alguna categoría, desea: productos de belleza orgánicos, carne magra, lácteos, productos de repostería, yogur griego con granola y miel como algarrobina, quesos veganos.

Análisis e interpretación de resultados:

- De las categorías añadidas, muchas responden a una confusión de las categorías presentadas, dado que muchas de las categorías/productos que se proponen ya están incluidos en la oferta actual por categorías.
- Existe una solicitud de agregar la categoría de productos de belleza natural, la cual se tendría que volver a medir o evaluar en el mediano plazo, puesto que Natural Club se dedica al rubro de alimentos.
- La mayoría de clientes potenciales está satisfecho con la actual oferta de productos.

2.3.4. Aprendizajes de las validaciones

Experimento 1:

- Sólo hubo un interesado postulante para el puesto de programador, por lo que se necesita hacer una campaña más amplia, dado que este es un puesto clave para el funcionamiento del negocio, o en su defecto, recurrir al reclutamiento por contactos o referencias.
- Para los puestos de los repartidores, evaluar la opción de integrar como activo una motocicleta, como parte del aporte de socios.
- Realizar convocatorias de puestos de trabajo en las páginas de Facebook, ej: Repartidores Perú. Así hay un ahorro en pago de publicidad, y se llega directamente a los nichos que se necesitan. Realizar el mismo experimento con Programadores.

Experimento 2:

- Tener en cuenta las preferencias en cada una de las categorías al momento de alianzas con socios-proveedores, así como en las estrategias de precio y promoción.
- Los clientes valoran la diversidad de productos, al encontrar todo en un solo lugar.

- Hacer hincapié en la categoría de abarrotes, dado que es la preferida o más demandada de acuerdo a este experimento.
- Mantener esta interacción con los clientes de forma constante, a través de cortas y fáciles encuestas a través de las redes sociales, permite mantenernos al tanto de sus preferencias y poder realizar campañas de publicidad más acertadas y de mayor valor para el cliente.

2.4. Plan Concierge

2.4.1. Diseño y desarrollo de los experimentos

Experimento 1: Invitación a proveedores

A través de la presente publicación en nuestro Facebook el día 25 de septiembre iniciamos nuestro llamado, invitando a los productores y emprendedores en el rubro de alimentos saludables a vender sus productos con nosotros. El objetivo con este post fue llamar la atención de productores con el fin de que vean en nosotros una empresa factible y con perspectiva de crecimiento que va a permitir que sus productos se vendan a los consumidores, con un mayor alcance y avalados a su vez con un e-commerce que busca generar en sus clientes un sentido de pertenencia. Para el diseño se decidió emplear tonos cálidos que permiten con una mayor conexión visual. La pauta tuvo una duración de 7 días y se invirtió S/. 20.



Fuente: Cuenta oficial de Natural Club en Facebook

Métricas:

- Número de MD de proveedores / Alcance de proveedores
- Número de comentarios de proveedores / Alcance de proveedores
- Número de proveedores concretados / Número de interacción con proveedores (MD o comentarios)

Experimento 2: Primer lote de productos Natural Club en Facebook

A través del siguiente post pauteado en Facebook el día 25 de septiembre se inició con la publicación de 5 de nuestros principales productos: mantequilla de frutos secos, café 100% orgánico, frutos secos, arándanos frescos y leche de almendras. El objetivo con las publicaciones fue dar a conocer a los potenciales clientes sobre la línea de productos y marcas con las que trabajamos en Natural Club, de esta forma generar ventas. La presentación de cada producto es un punto clave para llamar la atención de los potenciales clientes. La pauta tuvo una duración de 1 semana y se invirtió S/. 20



Ilustración 12: Experimento 2 – Primer lote de productos

Fuente: Facebook Natural Club

Métricas:

- Número de nuevos seguidores / Alcance de personas en Ads
- Números de MD y comentarios solicitando información / Alcance de personas en Ads
- Ventas concretadas del lote de productos promocionado / Números de intenciones de compra (MD y/o comentarios)

Experimento 3: Publicidad orgánica

Durante todo el mes de octubre, se motivó la publicidad orgánica a través de las publicaciones de 5 de nuestros productos cargadas en nuestra página de Facebook. Buscamos identificar en que medida logra un alcance óptimo de manera orgánica, es decir, sin añadir, publicidad pagada en la red social. El objetivo del presente experimento es saber a cuantas personas podemos llegar sin un pago de por medio.

Métricas:

- Número de nuevos seguidores / Alcance de personas por publicidad orgánica
- Números de MD y comentarios solicitando información / Alcance de personas por publicidad orgánica
- Ventas concretadas del lote de productos promocionado / Números de intenciones de compra (MD y/o comentarios)

Experimento 4: Reactivación de publicidad

El 11 de noviembre a través del presente experimento buscamos reactivar las publicaciones que no funcionaron de forma orgánica en el experimento anterior. El objetivo del presente experimento es obtener mayor alcance, al igual que más ventas contrastándolo con el experimento 2.

Métricas:

- Número de nuevos seguidores / Alcance de personas en Ads
- Números de MD y comentarios solicitando información / Alcance de personas en Ads
- Ventas concretadas del lote de productos promocionado / Números de intenciones de compra (MD y/o comentarios)

2.4.2. Análisis e interpretación de los resultados

Experimento 1: Invitación a proveedores

1541

Personas alcanzadas ⓘ

97% de publicaciones promocionadas

54 orgánicos

1495 pagados

101

Interacciones con la publicación ⓘ

45 reacciones

0 comentarios

45 en publicación

0 en publicación

0 en contenido
compartido

0 en contenido
compartido

1 vez compartido

55 clics

1 en publicación

48 clics en fotos

0 en contenido

0 clics en el enlace

Ilustración 13: Experimento 1 – Invitación a proveedores resultados

Fuente: Cuenta oficial de Natural Club en Facebook – 1era Métrica

La publicación en Facebook del 25 de septiembre, generó un alcance equivalente a 1541 personas alcanzadas, de los cuales 54 fueron orgánicos y 1495 pagados. Asimismo, se obtuvo 101 interacciones con el post.

Resultados:

El resultado de este experimento fue negativo. Pudimos apreciar que, aunque haya tenido un alcance de más de 1,200 personas, solo se tuvo interacciones por 101 personas; de las cuales no conseguimos convertir ninguna de las interacciones en Proveedor. Ya que recién comenzábamos a tener presencia en redes sociales.

Evidencias:

No se cuenta con ningún comentario realizado en la publicación, ni mensajes directo:



Ilustración 14: Experimento 1 – Invitación a proveedores evidencias

Fuente: Facebook Natural Club

Experimento 2: Primer lote de productos Natural Club en Facebook



Ilustración 15: Experimento 2 – Primer lote de productos resultados

Fuente: Facebook Natural Club

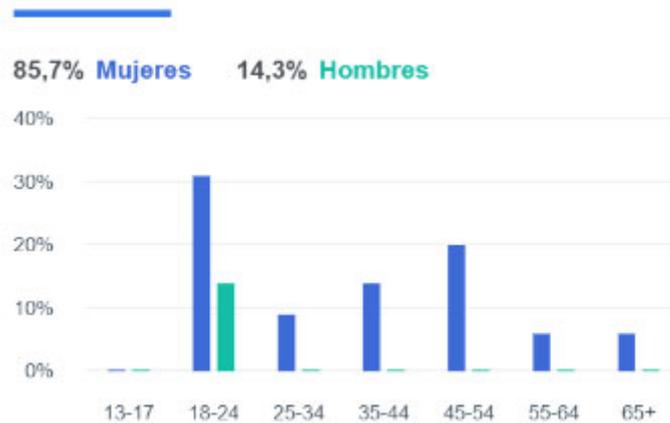


Ilustración 16: Experimento 2 – Primer lote de productos estadísticas

Fuente: Facebook Natural Club

Resultados: Natural Club obtuvo un incremento de más de 20% de seguidores y logró 9 intenciones de compra, de las cuales 2 terminaron en una venta; y una de ellas realizó recompra. Sin embargo, el resultado que se esperaba con ese volumen de impresiones era un poco mayor, pudimos verificar que mientras más inversión se haga en pautas; mayor es el crecimiento de la marca en Facebook. Además, se tuvieron los siguientes resultados:

- Tuvo un alcance de 2,538 impresiones
- De las cuales 2,457 fueron pagados y 140 orgánicos.
- De esto, se obtuvo 386 interacciones con la publicación.
- De los cuales se obtuvo 347 clics en la publicación
- 24 reacciones a esta.
- Realizaron 14 comentarios
- Su público fue de 85.7% Mujeres y 14.3% Hombres
- De entre 18 a 50 años

Evidencias:

La siguiente carta fue nuestro principal recurso ofrecido al momento de recibir las interacciones mediante Facebook.

Mantequilla Lecker de frutos secos		Leche de almendras Nutrinut	
Mantequilla de mani	\$/ 14	1/2 l. de Leche de almendras	\$/ 10
Mantequilla de almendras	\$/ 28	1 L. de leche de almendras	\$/ 22
Mantequilla avellanosa con cacao	\$/ 40		
Dips ricos de mantequilla de mani	\$/ 20		
Café orgánico Villa Hermosa			
Bolsa de café en granos x 250gr	\$/ 20		
Bolsa de Café molido x 250gr	\$/ 20		
Ardanillos Natura Club			
Ardanillos x 1kg	\$/ 20		
Ardanillos x 2kg	\$/ 38		
Ardanillos x 3kg	\$/ 48		
Frutos secos a granel			
	1kg	500gr	
Almendras	\$/ 48	\$/ 20	
Ajónjolí	\$/ 28	\$/ 16	
Avena grano arriero	\$/ 40	\$/ 22	
Castañas	\$/ 20	\$/ 12	
Castañas de egipto tostadas	\$/ 14	\$/ 8	
Castañas de egipto sin tostar	\$/ 28	\$/ 16	
Granos	\$/ 40	\$/ 22	
Nueces con cáscara	\$/ 20	\$/ 12	
Nueces sin cáscara	\$/ 14	\$/ 8	
Pistachos con cáscara	\$/ 28	\$/ 16	
Pistachos	\$/ 40	\$/ 22	

Ilustración 17: Experimento 2 – Primer lote de productos - carta

Fuente: Elaboración propia

Es así, como del total de mensajes recibimos seis intenciones de compra:



Ilustración 18: Experimento 2 – Captura de pantalla Lady Nervi

Fuente: Facebook Natural Club

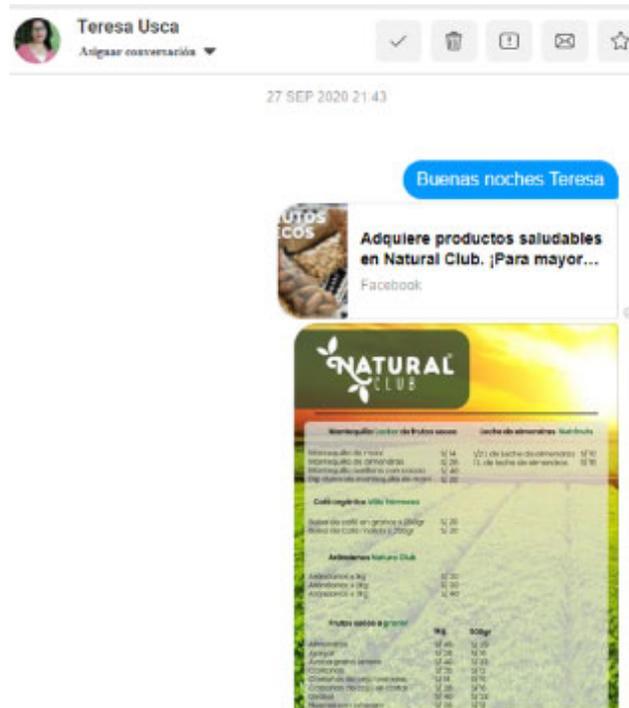


Ilustración 19: Experimento 2 – Captura de pantalla Teresa Usca

Fuente: Facebook Natural Club

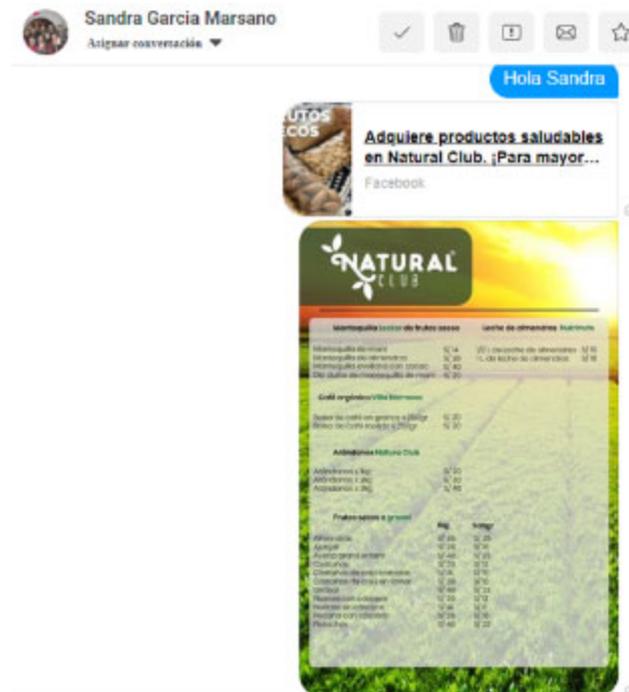


Ilustración 20: Experimento 2 – Captura de pantalla Sandra Garcia

Fuente: Facebook Natural Club

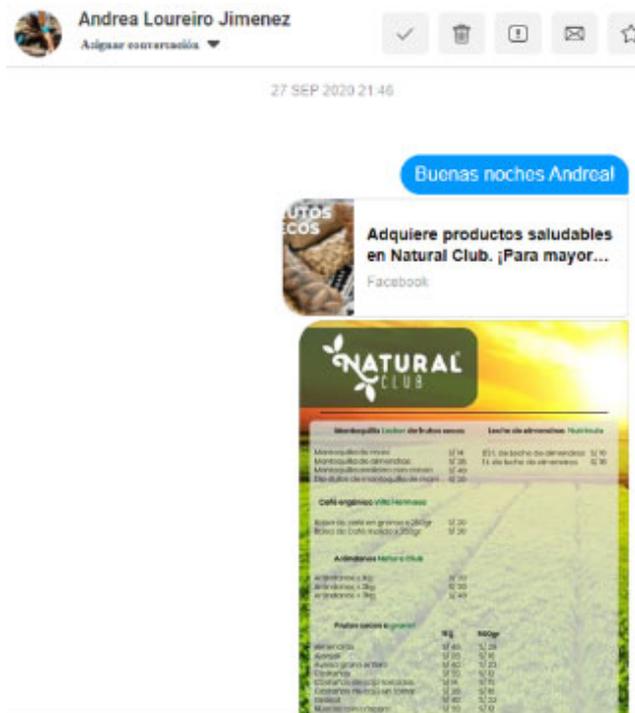


Ilustración 21: Experimento 2 – Captura de pantalla Andrea Loureiro 1

Fuente: Facebook Natural Club

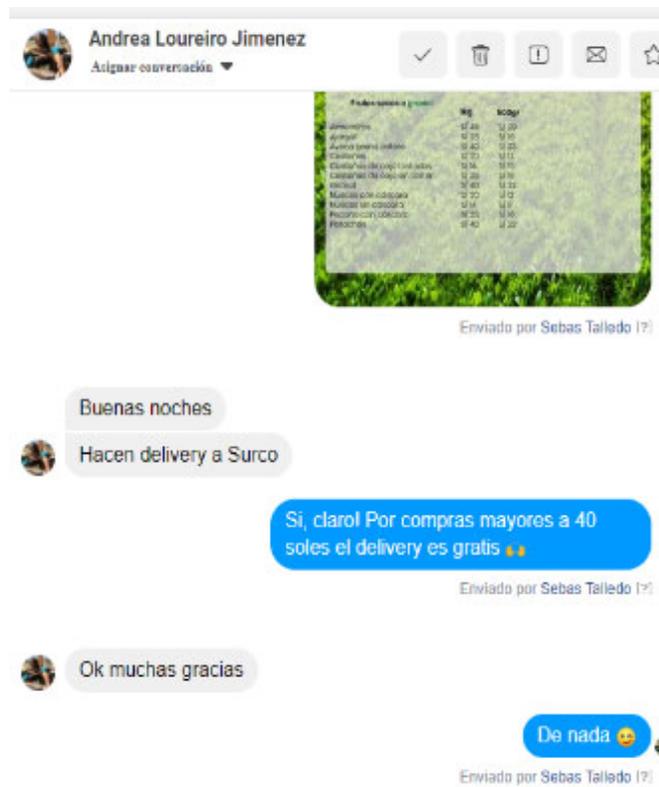


Ilustración 22: Experimento 2 – Captura de pantalla Andrea Loureiro 2

Fuente: Facebook Natural Club

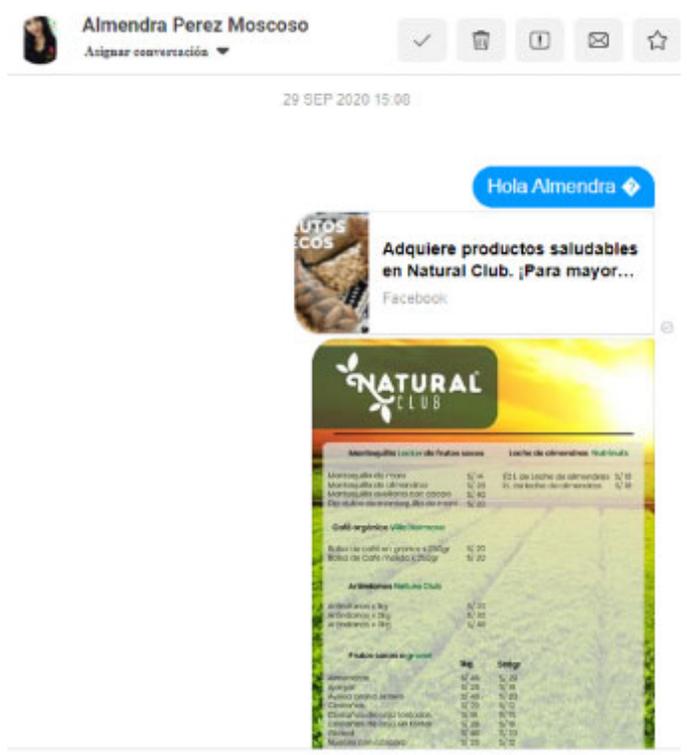


Ilustración 23: Experimento 2 – Captura de pantalla Almendra Perez

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 24: Experimento 2 – Captura de pantalla Maria Arredondo

Fuente: Facebook Natural Club

Por otro lado, 2 personas realizaron una compra:

Cliente: Dory Fiorani, realizó dos compras a través, de Natural Club:



Ilustración 25: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 26: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 2

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 27: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 3

Fuente: Facebook Natural Club

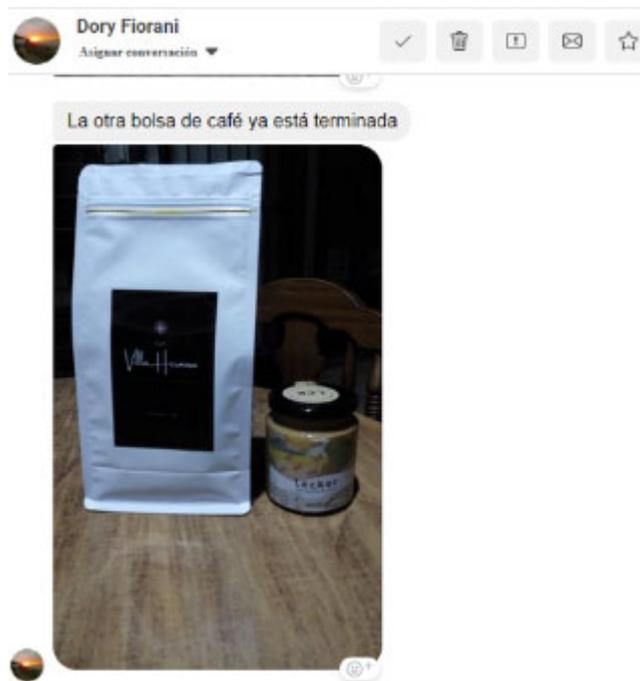


Ilustración 28: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 4

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 29: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 5

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 30: Experimento 2 – Captura de pantalla Dory Fiorani 6

Fuente: Facebook Natural Club

Cliente: Deb Soto

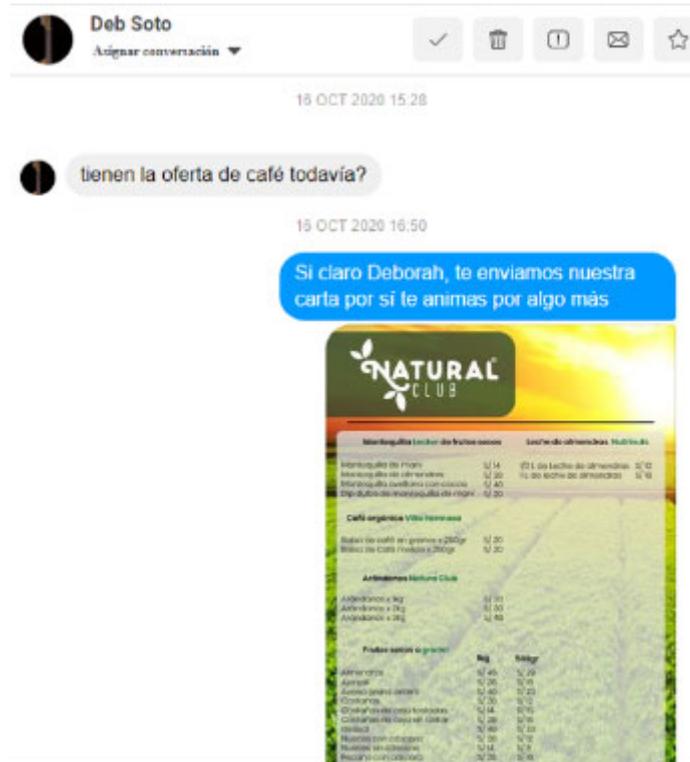


Ilustración 31: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto

Fuente: Facebook Natural Club

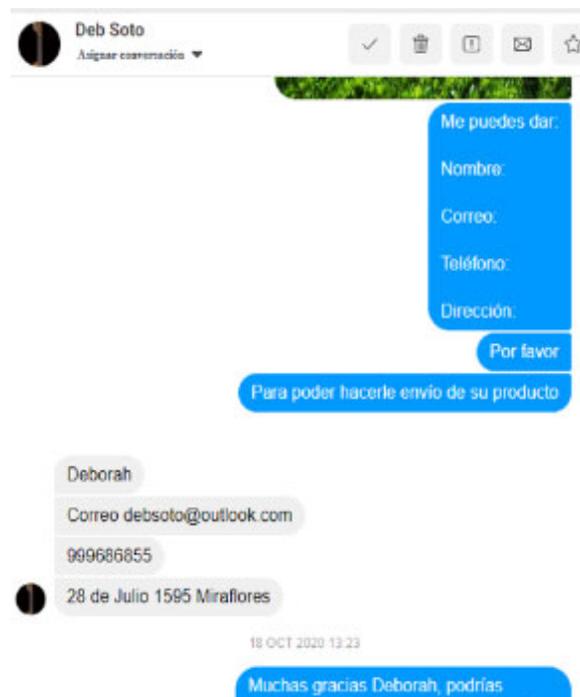


Ilustración 32: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto

Fuente: Facebook Natural Club

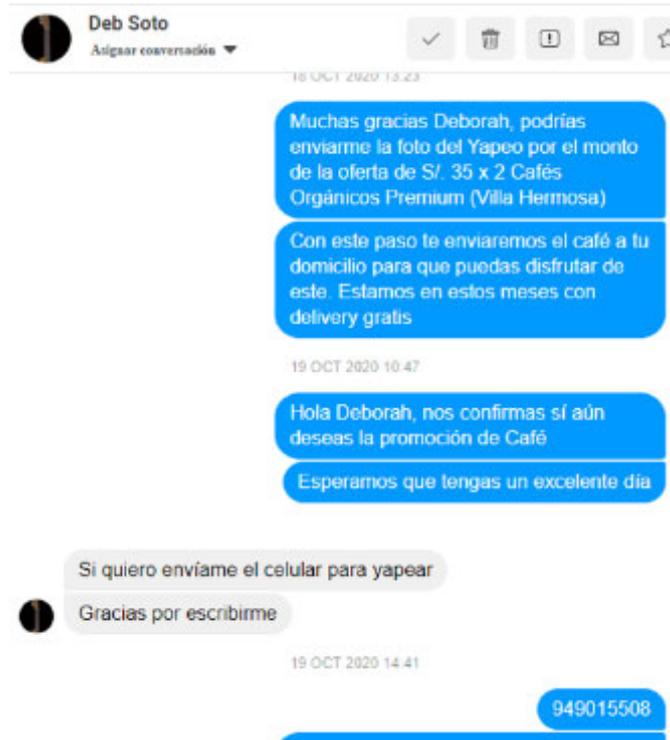


Ilustración 33: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 3

Fuente: Facebook Natural Club

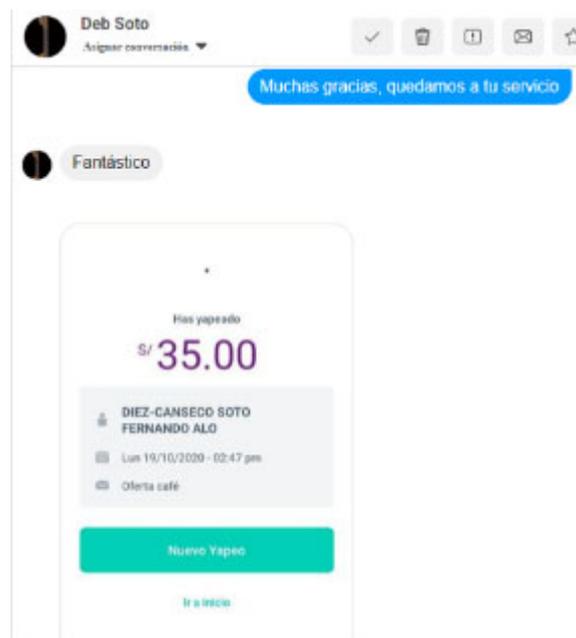


Ilustración 34: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 4

Fuente: Facebook Natural Club

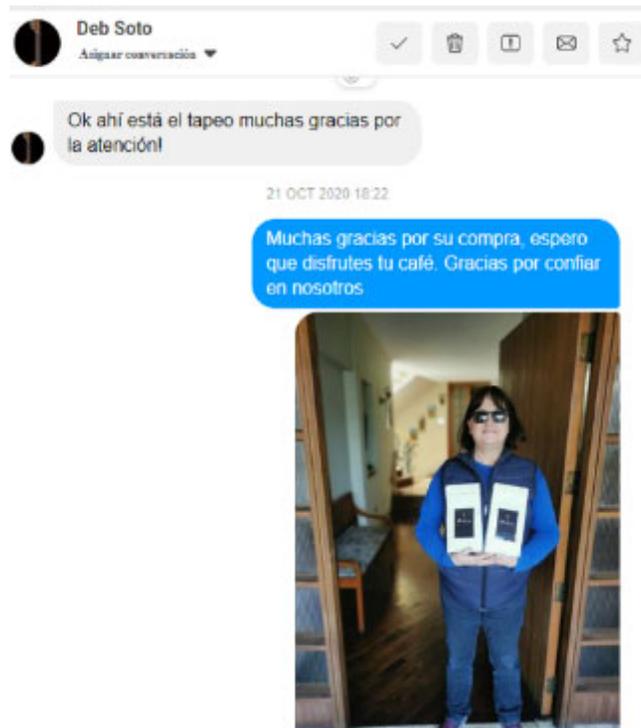


Ilustración 35: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 5

Fuente: Facebook Natural Club

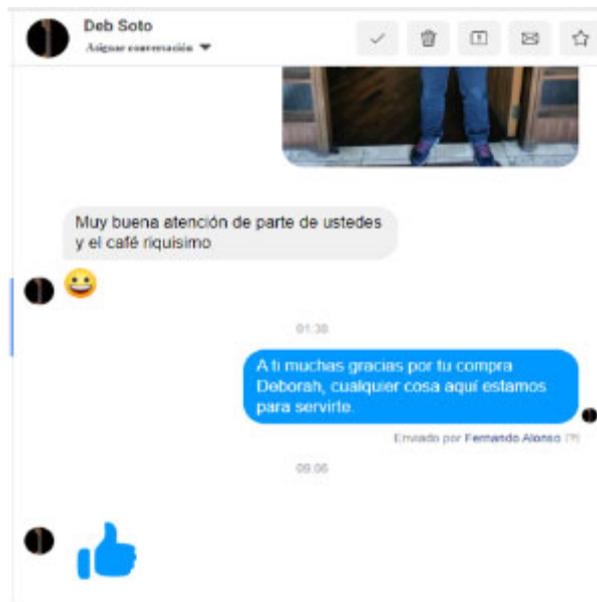


Ilustración 36: Experimento 2 – Captura de pantalla Deb Soto 6

Fuente: Facebook Natural Club

Experimento 3: Publicidad orgánica

La publicación en Facebook de la mantequilla de frutos secos generó un alcance de 50 personas de forma orgánica y 14 interacciones en la publicación.



Ilustración 37: Experimento 3 – Publicidad orgánica 1

Fuente: Facebook Natural Club

La publicación de café 100% orgánico generó 17 interacciones de forma orgánica y un alcance de 58 personas.



Ilustración 38: Experimento 3 – Publicidad orgánica 2

Fuente: Facebook Natural Club

La publicación de frutos secos generó un alcance de 55 personas de forma orgánica junto a 14 interacciones con la publicación.



Ilustración 39: Experimento 3 – Publicidad orgánica 3

Fuente: Facebook Natural Club

La publicación de arándanos frescos generó un alcance de 61 personas de forma orgánica y 16 interacciones con la publicación.



Fuente: Facebook Natural Club

La publicación de leche de almendras generó un alcance de 60 personas de forma orgánica junto a 12 interacciones con la publicación.



Ilustración 41: Experimento 3 – Publicidad orgánica 5

Fuente: Facebook Natural Club

Resultados:

Se ha podido observar que de manera orgánica la página no tiene un correcto alcance.

Evidencias:

Las estadísticas nos confirman que de forma orgánica no está funcionando el alcance de la página como debería.



Ilustración 42: Experimento 3 – Publicidad orgánica estadísticas

Fuente: Facebook Natural Club

Tal como lo muestra la Ilustración 28, el alcance generado de forma orgánica es inferior, debido a que, el mayor alcance lo obtenemos cuando ejecutamos la publicidad pagada, la cual se puede ver reflejada en la curva de alcance pagado equivalente a un 3.713 más de visibilidad.

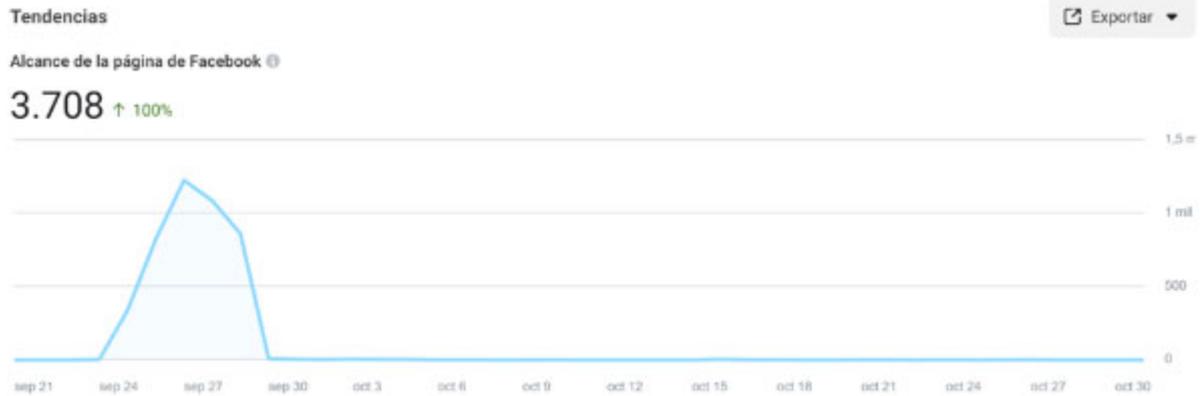


Ilustración 43: Experimento 3 – Publicidad orgánica estadísticas

Fuente: Facebook Natural Club

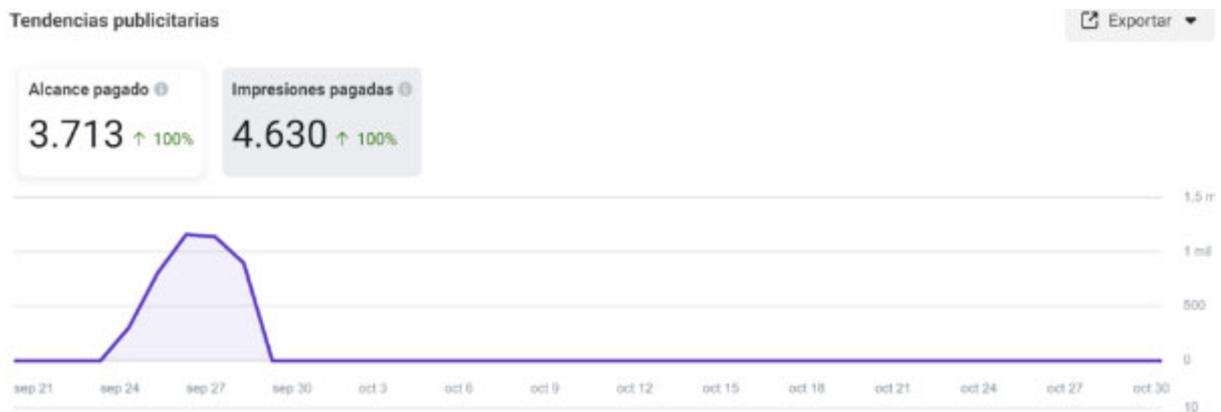


Ilustración 44: Experimento 3 – Publicidad orgánica estadísticas

Fuente: Facebook Natural Club

Experimento 4: Reactivación de publicidad

Resultados:

Se obtuvo un importante alcance obtenido durante el presente experimento, según se muestra a continuación en las evidencias del alcance, las interacciones, y las ventas realizadas:

- Alcance de 2566 personas
- 387 interacciones con la publicación.
- 9 compras realizadas
- 1 re-compra



Ilustración 45: Experimento 4 – Reactivación publicidad resultados

Fuente: Facebook Natural Club

Evidencias de intenciones de compra:

Fueron 17 intenciones de compra, algunas veces el contacto se dio directamente por mensaje directo en Facebook; y otras se dieron a través de comentarios en las publicaciones promocionadas, con lo cual nosotros contactamos a estas personas por mensaje directo, brindándoles la información solicitada. De todas las intenciones, 9 terminaron en una compra satisfactoria para el cliente:



Ilustración 46: Experimento 2 – Captura de pantalla Ellen Hernandez

Fuente: Facebook Natural Club

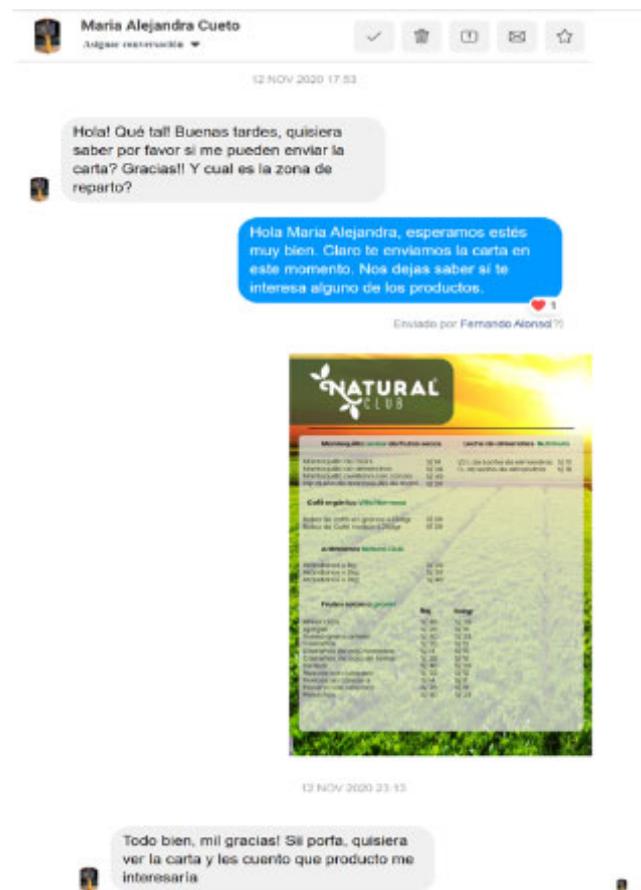


Ilustración 47: Experimento 2 – Captura de pantalla Maria Cueto

Fuente: Facebook Natural Club

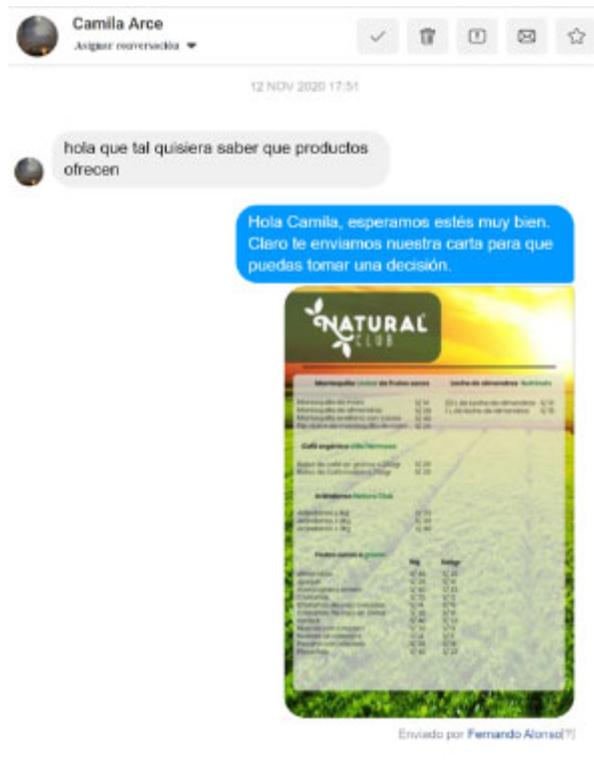


Ilustración 48: Experimento 2 – Captura de pantalla Camila Arce

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 49: Experimento 2 – Captura de pantalla Camila Arce

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 50: Experimento 2 – Captura de pantalla Arturo Céspedes

Fuente: Facebook Natural Club

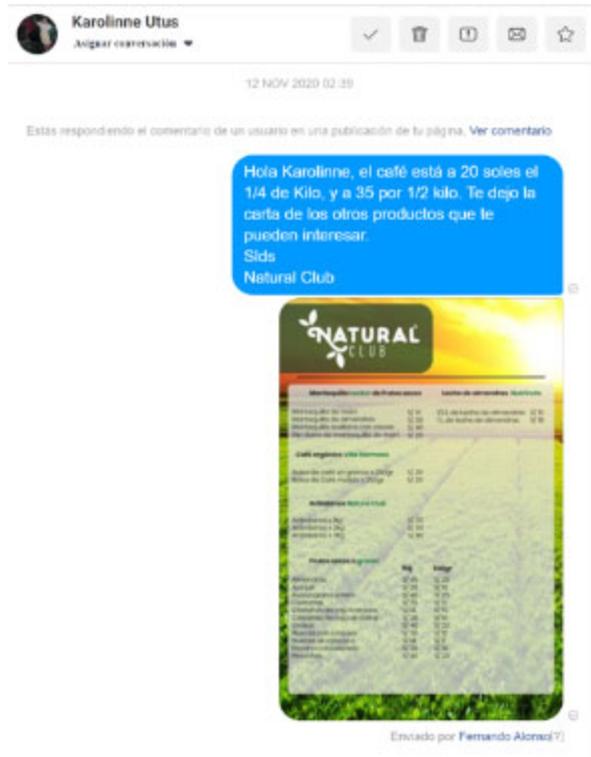


Ilustración 51: Experimento 2 – Captura de pantalla Karolinne Utus

Fuente: Facebook Natural Club

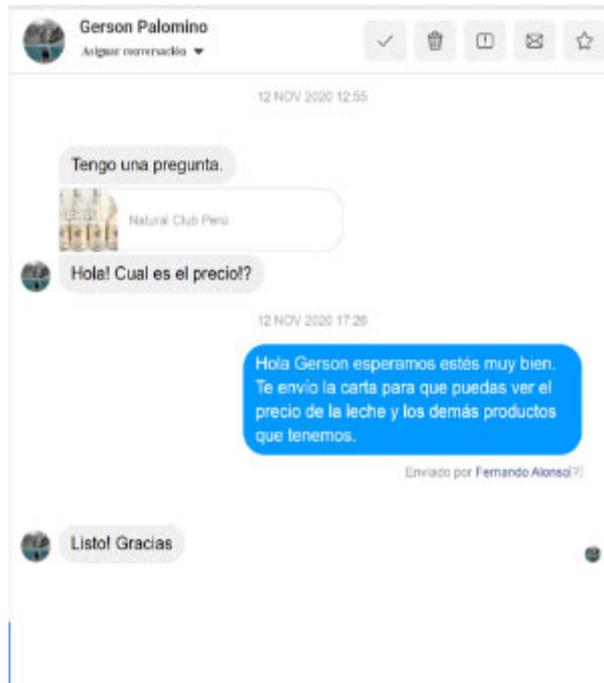


Ilustración 52: Experimento 2 – Captura de pantalla Gerson Palomino

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 53: Experimento 2 – Captura de pantalla Marina Mora

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 54: Experimento 2 – Captura de pantalla Brian Haro

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 55: Experimento 2 – Captura de pantalla Oscar Granados

Fuente: Facebook Natural Club

Evidencias de compras y re-compra:



Ilustración 56: Experimento 2 – Captura de pantalla Alexis Meza

Fuente: Facebook Natural Club

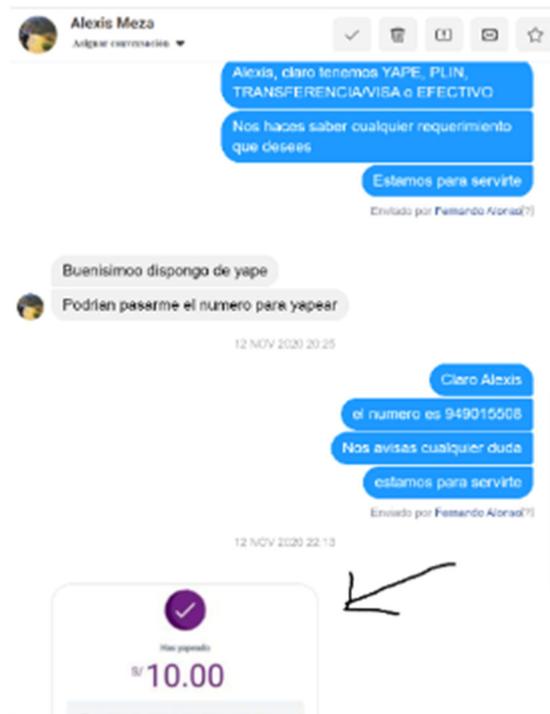


Ilustración 57: Experimento 2 – Captura de pantalla Alexis Meza

Fuente: Facebook Natural Club

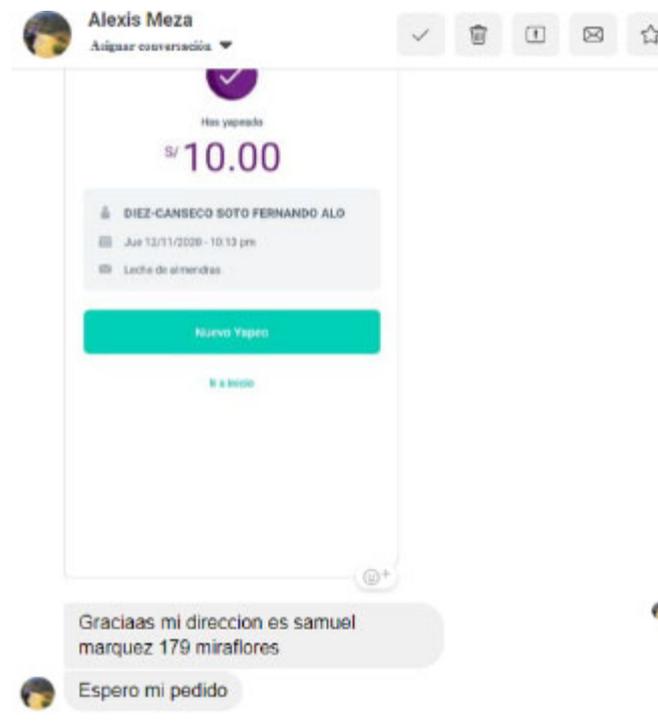


Ilustración 58: Experimento 4– Captura de pantalla Alexis Meza

Fuente: Facebook Natural Club

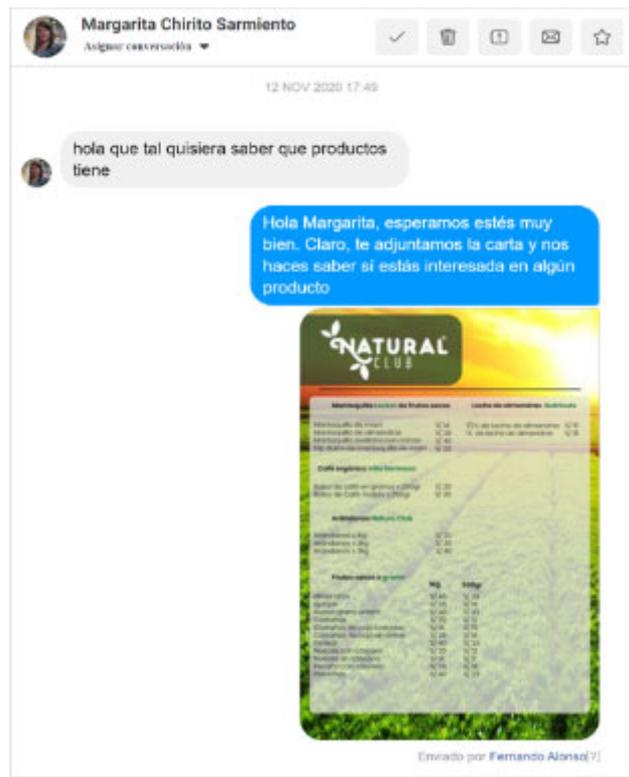


Ilustración 59: Experimento 2 – Captura de pantalla Margarita Sarmiento

Fuente: Facebook Natural Club

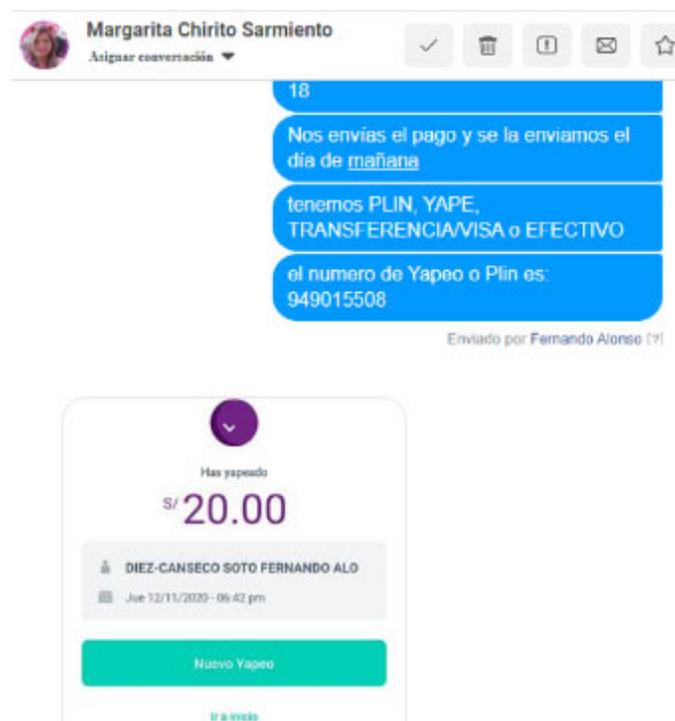


Ilustración 60: Experimento 4– Captura de pantalla Margarita Chirito

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 61: Experimento 2 – Captura de pantalla Daniel Arellano

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 62: Experimento 2 – Captura de pantalla Daniel Arellano

Fuente: Facebook Natural Club

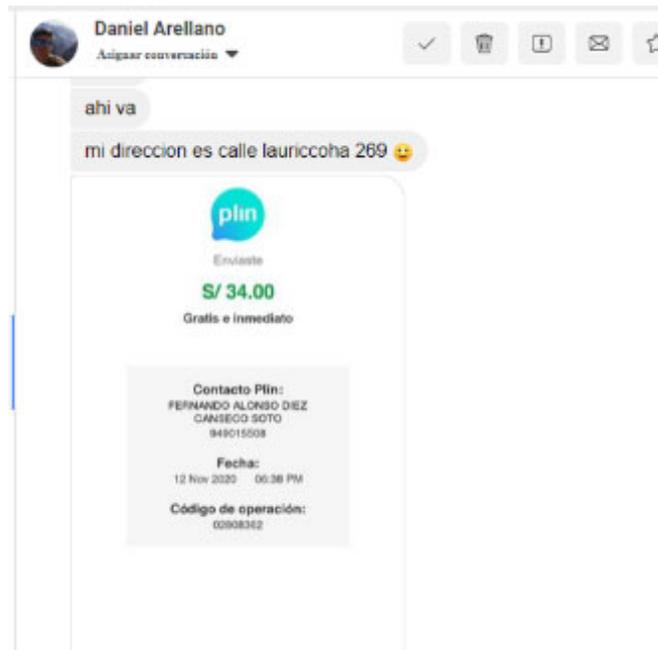


Ilustración 63: Experimento 4– Captura de pantalla Daniel Arellano

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 64: Experimento 4– Captura de pantalla Juliana Gaitán

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 65: Experimento 4– Captura de pantalla Juliana Gaitán

Fuente: Facebook Natural Club

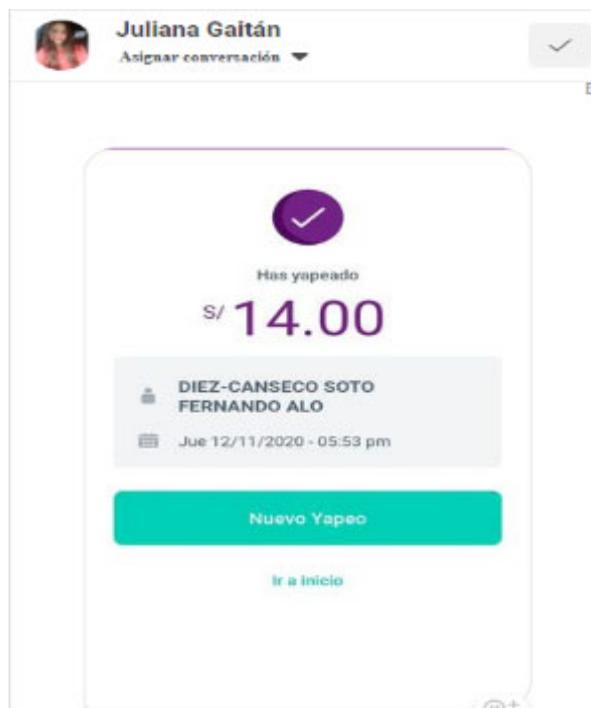


Ilustración 66: Experimento 4– Captura de pantalla Juliana Gaitán

Fuente: Facebook Natural Club

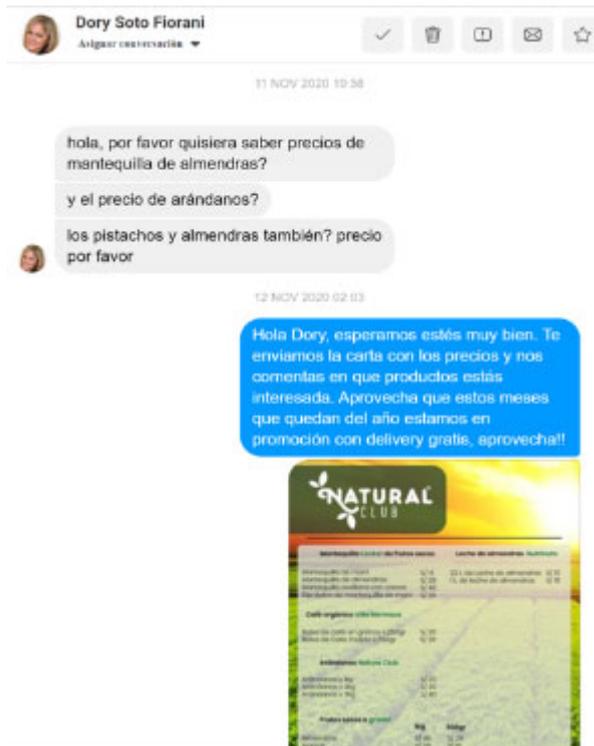


Ilustración 67: Experimento 4– Captura de pantalla Dory Soto

Fuente: Facebook Natural Club

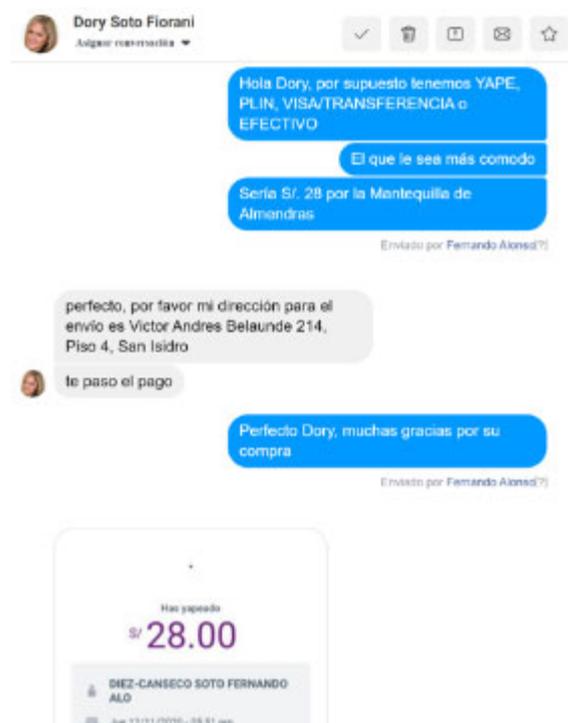


Ilustración 68: Experimento 4– Captura de pantalla Dory Soto

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 71: Experimento 4– Captura de pantalla Carla Arce

Fuente: Facebook Natural Club

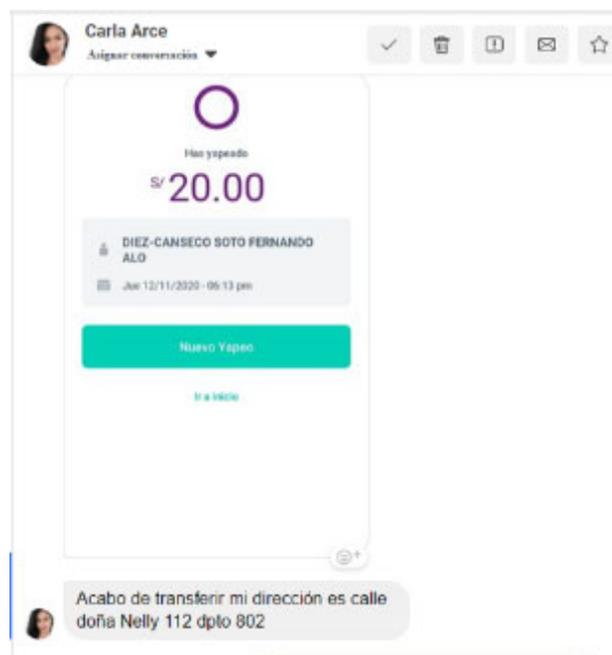


Ilustración 72: Experimento 4– Captura de pantalla Carla Arce

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 73: Experimento 4– Captura de pantalla Lorena Futterknecht

Fuente: Facebook Natural Club

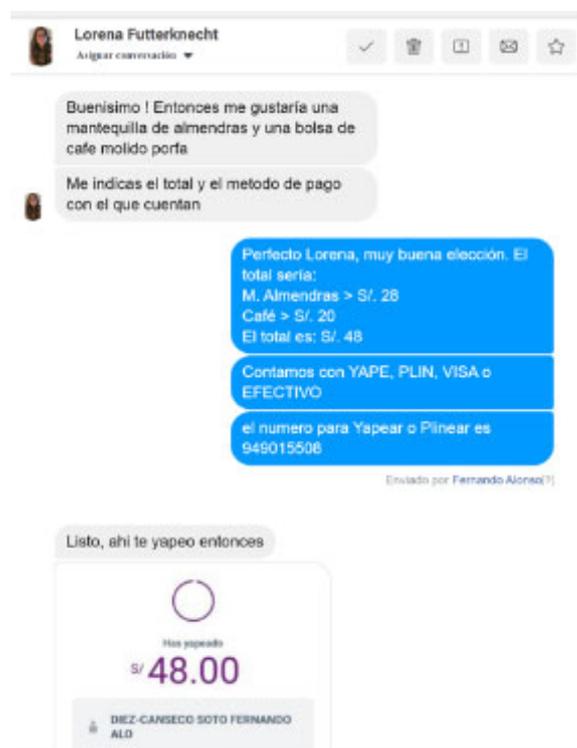


Ilustración 74: Experimento 4– Captura de pantalla Lorena Futterknecht

Fuente: Facebook Natural Club

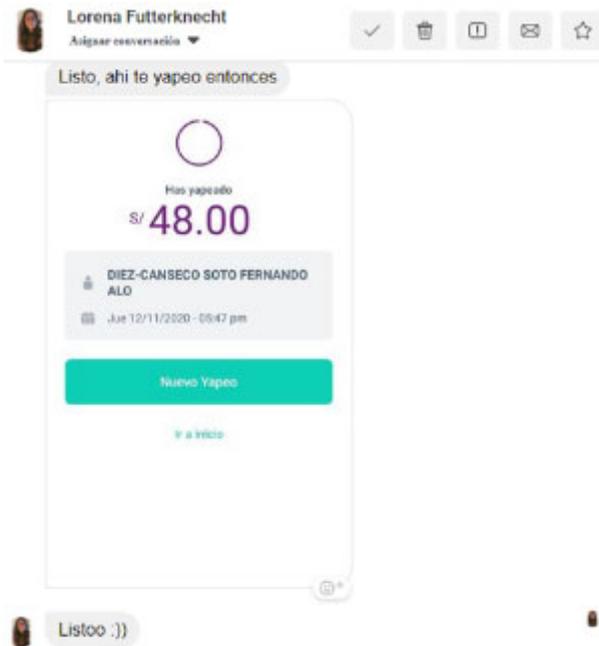


Ilustración 75: Experimento 4– Captura de pantalla Lorena Futterknecht

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 76: Experimento 4– Captura de pantalla Carlo Cabrera

Fuente: Facebook Natural Club

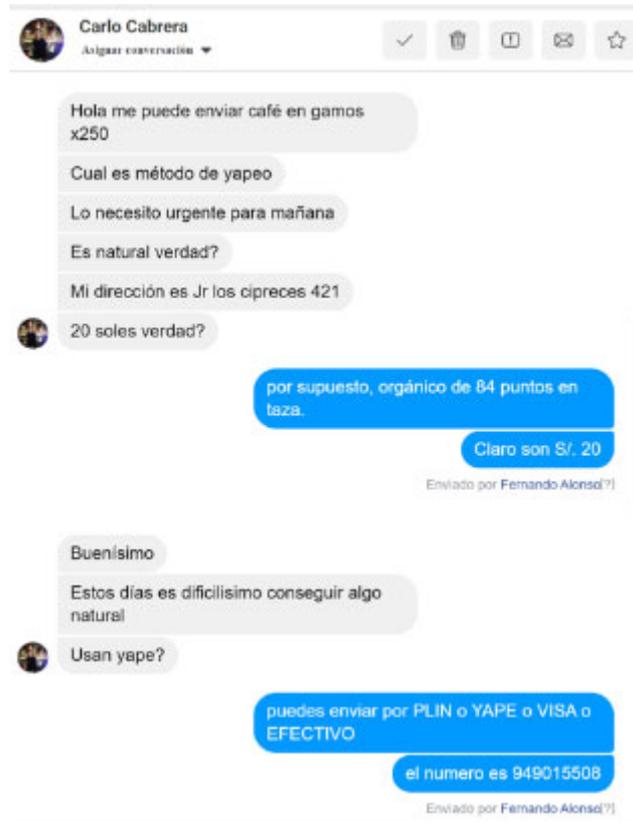


Ilustración 77: Experimento 4– Captura de pantalla Carlo Cabrera

Fuente: Facebook Natural Club

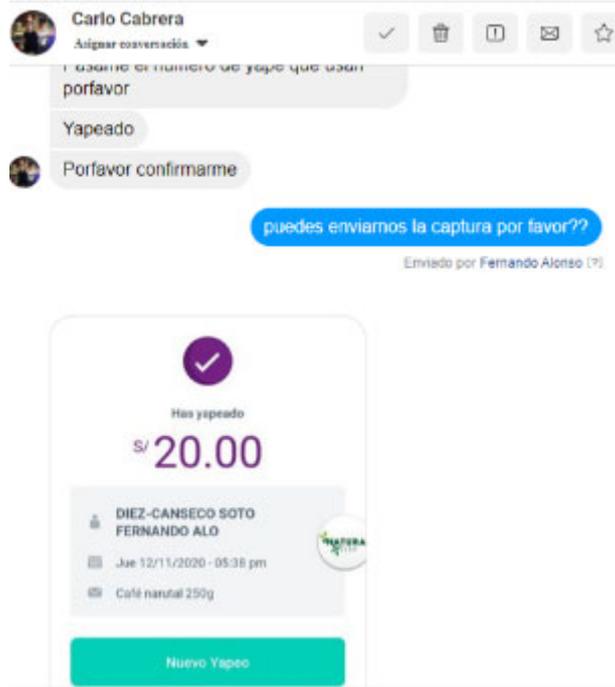


Ilustración 78: Experimento 4– Captura de pantalla Carlo Cabrera

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 79: Experimento 4– Captura de pantalla Alessandra Sánchez

Fuente: Facebook Natural Club



Ilustración 80: Experimento 4– Captura de pantalla Alessandra Sánchez

Fuente: Facebook Natural Club

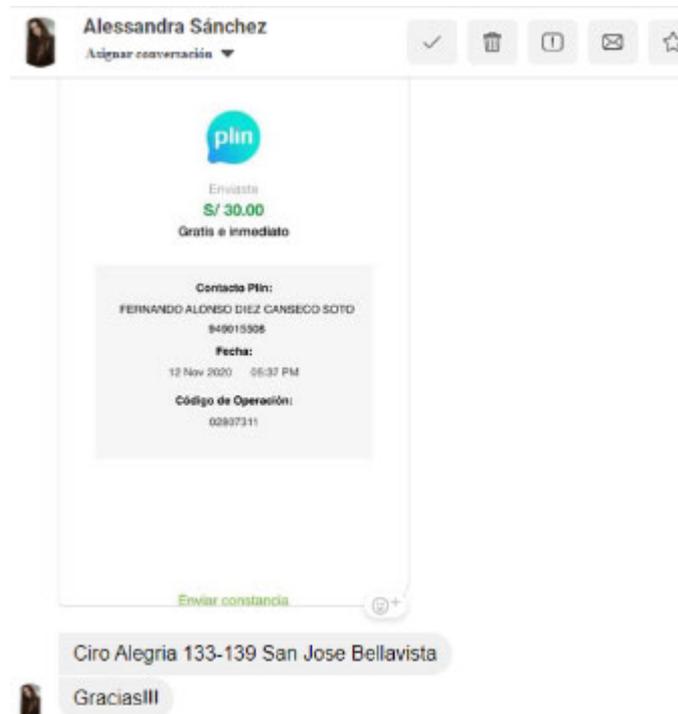


Ilustración 81: Experimento 4– Captura de pantalla Alessandra Sánchez

Fuente: Facebook Natural Club

2.4.3. Aprendizajes del concierto

- No se obtiene algún alcance y/o interacción relevante a través de la publicidad orgánica en Facebook.
- No se logran ventas con la publicidad orgánica, por lo que es necesario invertir en Ads en Facebook, elaborando un plan de inversión por cada mes.
- Los clientes se sienten cómodos y ágiles al pagar a través de aplicativos como: yape y plin.
- Existió re-compra, por lo que en el corto plazo podemos invitar a los nuevos clientes ganados en el último experimento a re-comprar el mismo producto y ofrecerles algún otro, o packs especiales.
- La consecución de proveedores no se puede realizar, al menos por ahora, por redes sociales, dado que no tenemos posicionamiento de marca, ni tiempo en el mercado, ni la confianza de estos potenciales partners, para que decidan trabajar con Natural Club, por ello se ha decidido recurrir a conseguir a los proveedores a través de nuestro networking, contactos y referencias.

2.5. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se tuvo en cuenta: un crecimiento en e-commerce en alimentos saludables del 22% del sector, de acuerdo al reporte *E-commerce Growth by Category*, por Hootsuite; y también se ha estimado un crecimiento de 20% mensual en el primer año, luego se estima 20% anual para los años 2 y 3, debido a una mayor inversión en marketing e infraestructura. No obstante, el porcentaje de crecimiento puede ser mayor, en ese caso se estaría obteniendo un $\text{Van} > 0$, es decir estaríamos generando valor para nuestros accionistas.

Tabla 7: Proyección ventas 1

Año 1

Año 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Transacciones (clientes)	120	144	176	208	252	300	360	432	519	623	748	898
Ventas S/	3,460	4,152	5,072	5,996	7,264	8,648	10,376	12,448	14,956	17,952	21,556	25,876

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Proyección ventas 2

Año 2

Año 2	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Transacciones (clientes)	1,078	1,098	1,117	1,137	1,156	1,176	1,195	1,215	1,234	1,254	1,273	1,293
Ventas S/	36,652	37,317	37,981	38,646	39,310	39,975	40,639	41,304	41,968	42,633	43,297	43,966

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Proyección ventas 3

Año 3

Año 3	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Transacciones (clientes)	1,293	1,317	1,340	1,364	1,387	1,411	1,434	1,458	1,481	1,505	1,528	1,552
Ventas S/	43,966	44,765	45,565	46,364	47,163	47,963	48,762	49,561	50,361	51,160	51,959	52,754

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Proyección ventas 4

Ingresos	
Año 1	137,756
Q	4,780
1 Inventario Granel	
Inventario Anual	61,990
Inventario Mensual	5,166
Aporte de Accionistas 30,995	
Año 2	483,688
Q	14,226
2do Inventario Granel	
	217,660
	18,138
Año 3	580,343
Q	17,069
3er Inventario Granel	
	261,154
	21,763

Fuente: Elaboración propia

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1. Plan Estratégico

3.1.1. Declaraciones de Misión y Visión

Visión: Ser la plataforma líder de asesoramiento y consumo de productos saludables en Perú.

Misión: Ofrecer una plataforma dinámica, completa y sencilla, que conecte y eduque a todos los consumidores y ofertantes de productos saludables. Unirlos dentro de un club que brinde bienestar y beneficios para ambos.

3.1.2. Análisis Externo

3.1.2.1. Análisis de la competencia directa, indirecta y potencial. Análisis de proyectos similares locales e internacionales.

Mercadillo (<https://www.mercadillo.pe/content/6-compra-por-valores>)

Es una plataforma digital que cuenta con una amplia variedad de productos saludables y ecológicos que también se ofrecen en bioferias orgánicas, entre ellas están alimentos, licores, productos para el hogar, mascotas y salud & belleza. Asimismo, los productos

están categorizados por certificados, ingredientes, superfoods, responsabilidad social y ambiental. Lo cual facilita la búsqueda según las dietas veganas, vegetarianas, libres de gluten y/o con productos orgánicos, además posee el servicio de delivery a Lima y provincias.

Ecotienda (<https://www.ecotienda.pe/quienes-somos/>)

Es una empresa fundada en el 2007 con una tienda física y online, ofrece productos de calidad orgánicos e hipoalergénicos dirigidos a un público que busca alternativas orgánicas, libre de transgénicos, apto para restricciones dietéticas y naturales. Cuenta con una diversidad de productos: abarrotos, bebidas, congelados, cuidado personal, dietas especiales, lácteos, mascotas y vitaminas. Además brinda el servicio de delivery a nivel nacional, asesoría nutricional y blog de recetas, debido a su compromiso por diferenciarse con el trato al cliente. Sin embargo, en la página web solo cuenta con una publicación de receta en el 2019 y 3, en el 2020.

La Colorada (<https://www.lacolorada.pe/>)

Es una empresa fundada en el 2014, posee una bodega física y un marketplace de comida saludable, sin embargo, cuenta con varias categorías como abarrotos, bebidas, cuidado personal, endulzantes, suplementos y artefactos. Asimismo, brinda delivery a nivel nacional, tiene su propia aplicación para realizar los pedidos y compartió artículos informativos sobre productos en su página web hasta el 2018.

Thikathani (<https://shop.thikathani.com.pe/c/DESAYUNO%20SALUDABLE>)

Es un negocio que inició en el 2014 con el propósito de ser 100% regional, orgánico, natural, artesanal y de comercio justo, ofrecen una diversidad de alimentos a través de sus dos establecimientos en Lima y su marketplace. Además, los productos tienen 3 categorías: Thika Thani Market, Thika Thani Farmacia y Thika Thani Fiesta, asimismo, cuentan con subcategorías, por ejemplo: desayuno saludable, vegetariano y vegano, mascota felices, cosmética natural & cuidado personal, fiesta saludable, canastería gourmet & regional, entre otros. Brinda el servicio de delivery a Lima y Callao.

Tabla 11: Matriz de competencia

Valoración/competencia	Natural Club	Mercadillo	Ecotienda	La Colorada	Thikathani
Años en el mercado	0	2	12	6	6
Seguidores en facebook	6	24.9mil	44.7mil	104.4mil	34.9mil
Categorías	Productos saludables, bebidas	Compra por Estilo de vida, alimentos, licores, hogar, mascotas, salud&belleza	abarrotes, bebidas, congelados, mascotas, vitaminas, dietas especiales, snacks	Abarrotes, bebidas, cuidado personal, endulzantes, artefactos, suplementos	Desayuno saludable, cocina saludable, vegetariano&vegano, superalimentos, carnes de pastura natural
Canal digital	Facebook, Web	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, App	Facebook, Instagram
Punto de venta	Marketplace Tienda Online	Marketplace	Marketplace y tienda física	Marketplace y tienda física	Marketplace y tienda física
Método de pago	Contra entrega, transferencia bancaria, Yape, Lukita, Plin	Tarjeta débito, crédito, contra entrega, transferencia, yape	Transferencia bancaria BCP, tarjeta débito y crédito, Niubiz, Mercado de pago	Contra entrega, transferencia bancaria	Tarjetas de Visa y Mastercard
Delivery	Lima	Lima y provincias	Lima y provincias	Lima y provincias	Lima y Callao
Precio delivery	por zona	s/.6.9 - s/.12.9 y s/24.9 - s/56.2	s/.5 - s/.30 y s/.15	por zona	por zona
Servicios adicionales	Información adicional de los productos y de la alimentación saludable en sus redes sociales y en el blog de la página web	-	Blog con poco contenido, sin publicaciones continuas	Artículos informativos hasta el 2018	-

Fuente: Elaboración propia

Gráfico de competidores



Ilustración 82: Gráfico de competidores

Fuente: Elaboración propia

Se muestra el comportamiento de Natural Club frente a sus competidores en base a los ejes de la variedad de productos y el servicio diferenciador brindado en la plataforma digital.

3.1.3. Análisis Interno

3.1.4. Análisis FODA

Tabla 12: Matriz FODA I

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

F1: Crea un nuevo concepto de “Club de alimentación saludable” para el mercado	D1: Poco posicionamiento en la mente del consumidor
F2: Personal (fundadores) con profesiones y habilidades diferentes que crean valor para la empresa	D2: Poca experiencia en el rubro
F3: Alto conocimiento en sus productos y en la alimentación saludable	D3: No cuenta con servicio de entrega inmediata
F4: Productos de alta calidad manteniendo un precio justo y al alcance de sus clientes	D4: Poco poder de negociación con grandes proveedores.
F5: Atención al cliente online personalizada y user friendly	D5: Poca diferenciación de productos: dependencia del precio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Matriz FODA 2

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Crecimiento de las tendencias de consumir productos saludables	A1: Productos sustitutos más accesibles.
O2: Crecimiento del E-Commerce	A2: Coyuntura COVID-19, reduce el poder adquisitivo de las personas
O3: Personas quieren aprender más sobre qué y cómo alimentarse	A3: Posibilidad de entrada de nuevos competidores con mayor capacidad financiera.

O4: Trabajo remoto	A4: Personal de delivery con altas tasas de contagio
O5: Disposición de los consumidores de pagar hasta más por productos saludables.	A5: Consumidor poco educado sobre los productos a comercializar

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Análisis de objetivos y estrategias

3.1.5.1. Objetivos

Tabla 14: Objetivos

Plazo	Objetivos
Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir 50 mensajes directos y/o comentarios preguntando por el servicio y/o el precio de los productos en Facebook desde el 21.09.2020 hasta el 05.10.2020. - Concretar 7 ventas como mínimo por semana realizada a través de Facebook desde el 21.09.2020 hasta el 31.10.2020. - Definir si Facebook, tiene la mayor cantidad de alcance (vistas) y engagement (reacciones, comentarios, DM) con sus clientes y con sus consumidores desde el 21.09.2020 hasta el 31.10.2020. - Tener en Facebook un mínimo de 15 posts que transmitan la esencia de la marca y logren crear posicionamiento con el público desde el 21.09.2020 hasta el 31.10.2020.

Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer nuestros productos a influencers para mejorar nuestro posicionamiento a partir de Junio 2022. - Contar con un especialista contable para el manejo de los estados financieros de la empresa a partir del primer trimestre de 2022. - Contar como mínimo con un Community Manager para el manejo de nuestras redes sociales a partir de Enero 2022.
Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con más de 40 proveedores trabajando con nosotros, a través de nuestra plataforma Natural Club para el segundo trimestre del Año 2023. - Posicionarnos como una de las tres comunidades virtuales más grande en el Perú en alimentación saludable a través de nuestras redes sociales: Facebook, para el segundo trimestre del Año 2023. - Establecer nuestra propia línea de productos saludables “Natural Club” para el cuarto trimestre del Año 2023.

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.2. Estrategia Genérica

Como parte del proyecto la estrategia que planteamos como Natural Club es de diferenciación. De esta forma, buscamos brindar un valor agregado ofreciendo a los clientes que formen parte de nuestra comunidad, brindando beneficios a nuestros suscriptores, tales como, tips nutricionales, dietas elaboradas con calorías exactas y a su vez brindando los productos de más alto nivel y saludables del mercado bajo nuestra marca. Asimismo, trabajaremos con proveedores A1 con certificaciones avaladas y verídicas que demuestren la calidad del producto, como parte de nuestros estándares de calidad.

No obstante, ofrecemos una plataforma innovadora, debido a que, no solo buscamos ofrecer productos de calidad A1 y con los mejores estándares de salubridad, sino, también buscamos conectar con cada uno de nuestros clientes brindándoles la oportunidad de ser parte de un Club en donde obtendrán información relevante y grandes beneficios referentes a llevar una vida más saludable. Este último punto es vital

para el proyecto, debido a que, queremos que el cliente sienta familiaridad con la plataforma y que a su vez perciba que forma parte de algo.

3.1.5.3. Estrategias FO, DO, DA y FA

Tabla 15: Estrategias FODA

	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O1: Crecimiento de las tendencias de consumir productos saludables</p> <p>O2: Crecimiento del E-Commerce</p> <p>O3: Personas quieren aprender más sobre qué y cómo alimentarse</p> <p>O4: Trabajo remoto</p> <p>O5: Disposición de los consumidores de pagar hasta más por productos saludables</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>A1: Productos sustitutos más accesibles.</p> <p>A2: Coyuntura COVID-19, reduce el poder adquisitivo de las personas</p> <p>A3: Posibilidad de entrada de nuevos competidores con mayor capacidad financiera.</p> <p>A4: Personal de <i>delivery</i> con altas tasas de contagio</p> <p>A5: Consumidor poco educado sobre los productos a comercializar</p>
--	--	--

FORTALEZAS:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1: Crea un Club de clientes interesados en la alimentación saludable</p> <p>F2: Personal (fundadores) con profesiones y habilidades diferentes que crean valor para la empresa</p> <p>F3: Alto conocimiento en sus productos y en la alimentación saludable</p> <p>F4: Productos de alta calidad manteniendo un precio justo y al alcance de sus clientes</p> <p>F5: Atención al cliente online personalizada y user friendly</p>	<p>OE1: Aprovechar la disposición de los clientes para pagar un precio mayor por productos saludables para ofrecer también una gama de productos premium que justifiquen su precio. (O5, F4)</p> <p>OE2: Aprovechar el deseo de los clientes de aprender cómo alimentarse para compartir contenido en el blog de la comunidad (dentro de la página web) y en las redes sociales, que cree valor para ellos. (O3, F3)</p> <p>OE3: Lanzar una plataforma virtual que destaque por su fácil uso y atención personalizada dentro de los Marketplace de productos saludables. (O2, F5)</p>	<p>OE4: Comunicar e informar al consumidor acerca de los beneficios de los productos saludables en su salud y el medio ambiente como atributos de valor. (A5, F3)</p> <p>OE5: Brindar una atención personalizada que se destaque por el cuidado de la salud de cada uno de nuestros clientes desde la visita a nuestra plataforma virtual hasta la entrega de los productos. (A4, F5)</p> <p>OE6: Brindar una oferta general de productos de alta calidad a un precio justo y competitivo siendo conscientes de la coyuntura actual. (A2, F4)</p>

DEBILIDADES:	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1: Poco posicionamiento en la mente del consumidor	OE7: Aprovechar el interés del cliente para conocer más acerca de alimentación saludable para lanzar <i>webinars</i> online gratuitos a través de las redes sociales y así ganar posicionamiento. (O3, D1)	OE9: Diversificar la cartera de proveedores pequeños y medianos reunidos en el Marketplace reduciendo así el poder de los proveedores y mejorando nuestra capacidad de negociación. (A4, D4)
D2: Poca experiencia en el rubro	OE8: Aprovechar el trabajo remoto para ahorrar en costos fijos (ej.: local) y dirigirlos en gastos de marketing o recursos humanos. (O4, D5)	OE10: Aprovechar la poca educación del cliente para amortiguar nuestra curva de aprendizaje a través de alianzas y charlas. (A5, D2)
D3: No cuenta con servicio de entrega inmediata	OE9: Aprovechar la digitalización de los negocios para aprender las mejores prácticas de los competidores e idear ventajas competitivas. (O2, D2)	
D4: Poco poder de negociación con grandes proveedores.		
D5: Poca diferenciación de productos: dependencia del precio		

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.4. Metas

- Posicionarnos en la mente del consumidor como un Marketplace referente a la vida saludable.
- Liderar el mercado de productos saludables.
- Incentivar el consumo de productos saludables en las personas
- Atraer nuevos proveedores, que brinden mayor variedad al Marketplace y que a su vez cuenten con productos naturales y orgánicos.
- Establecer una fuerte conexión con nuestros clientes, en donde sientan que son parte de un Club que busca incentivar sus hábitos saludables.
- Realizar activaciones digitales con organizaciones referentes al mundo saludable.

3.1.6. Formalización de la empresa

La empresa que vamos a formalizar es el emprendimiento de un Market Place, el cual tiene un modelo escalable, innovador y satisface las necesidades de los consumidores.

Los pasos que se debe seguir para iniciar el proceso de formalización son los siguientes:

- **Elegir el tipo de empresa:** La empresa se inscribirá como una persona jurídica.
- **Elegir la figura societaria:** Natural Club se registrará como una SAC, es decir una Sociedad Anónima Cerrada, puesto que seremos más de dos socios y menor a veinte socios, tendremos gerencia, directorio y el capital debe estar definido por el aporte de cada socio.
- **Definir el contenido del estatuto:** El estatuto social van a ser las es el conjunto de reglas que rigen la vida de esta. En los cuales se rigen la titularidad de las acciones, el monto de capital social, el régimen de transferencia de acciones, el órgano que otorga la titularidad de las acciones, los derechos y obligaciones de los órganos de la empresa.
- **Definir el régimen de poderes:** Definir como que hacen los representantes, regulación de límites monetarios, facultados para la firma conjunta entre otras.
- **Inscripción en registros públicos:** Búsqueda y reserva del nombre en registros públicos. Una vez confirmado que no haya duplicado el nombre se procede a hacer el registro. Elaboración de la minuta: Después de elaborar la minuta esta debe ser enviado a un notario público para su revisión y aprobación. El documento debe contar con el comprobante de depósito de capital aportado en una contado registrado al nombre de la empresa que se formó, se debe registrar un inventario detallado de los bienes y el certificado de la oficina de registros públicos dando conformidad a que no existe otro nombre igual al que se registrará.
- **Inscribir la escritura pública en registro públicos:** El proceso va desde que se realiza la escritura pública hasta que el notario lleva el documento a la oficina de registros públicos en donde se van a realizar los trámites para inscribir a Natural Market.
- **Obtención del Ruc:** Para obtener el número de ruc se debe acercar a cualquier centro de servicios al contribuyente, si es una persona jurídica se debe presentar DNI del representante legal, ficha o partida electrónica certificada por registros públicos, cuya antigüedad no debe ser mayor a 30 días. También se debe obtener su clave sol para cumplir adecuada y oportunamente con las obligaciones tributarias. Las categorías de régimen tributario que nos corresponde son “Régimen Especial de Impuesto a la Renta”

(RER), “Régimen MYPE Tributario” (RMT) y “Régimen General” (TG). El régimen que vamos a usar es el Régimen general, ya que no tiene límite de ingresos y compras, no tiene restricción de trabajadores y tiene la posibilidad de reducir gasto. Los plazos para comunicar la modificación del domicilio fiscal son de 01 día. Los plazos para modificar o actualizar los demás datos es de 05 días hábiles de producidos los hechos. Si a partir del 2018 se inscribe al RUC por primera vez afeitándose al régimen especial, el régimen MYPE tributario o régimen general, tendrá la condición de emisor electrónico a partir del primer día calendario del tercer mes siguiente a su inscripción.

- **Micro y pequeñas empresas:** Con el objetivo de fomentar la formalización de los negocios en el Perú se creó la figura legal denominada “Micro y Pequeña Empresa” (MYPE), el cual principalmente disminuye los costos laborales y tributarios para poder operar una empresa. Esta categoría depende de la cantidad de trabajadores y un tope de ventas.
- **Propiedad intelectual:** Se debe registrar una o más marcas bajo las cuales se ofrecerá el servicio, así como el registro de las obras que produce como parte de la incurrencia en el mercado. Se realiza a través del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).
- **Solicitud de licencia municipal:** Es necesario acudir a la municipalidad del distrito donde se pondrá la el local u oficina, los documentos a presentar son fotocopia del RUC, el certificado de zonificación, el contrato de alquiler de oficina o local, copia de escritura pública, recibo de pago por derecho de licencia y el formulario de solicitud.
- **Formas de financiamiento:** Luego de constituir la empresa existe la necesidad de captar financiamiento por parte de terceros ajenos a la sociedad, ya sea los propios accionistas o administradores de esta. Por ello existen varias posibilidades para captar fondos como el aumento de capital o préstamos.
- **Compra y legalización de libros contables:** Se procederá a elegir de entre seis tipos de libros contables, el de inventario, balance, diario, mayor, de retención, de registro de ventas e ingresos y el libro de caja y bancos según el régimen tributario escogido, el cual debe ser llevado a la notaría para que sea legalizado por el notario por no más de 20 soles. Este proceso suele demorar 02 días.
- **Inscripción de trabajadores en ESSALUD:** Se debe registrar a la empresa mediante el software de la SUNAT conocido como Programa de Declaración telemática PDT. La afiliación de los trabajadores se realiza en el PDT, referido a la planilla electrónica. La

declaración la realiza la empresa todos los meses en las entidades bancarias autorizadas conforme lo establecido por la Sunat. El trabajador debe pagar una contribución equivalente al 9% del sueldo total percibido por el trabajador.

3.1.7. Diagrama Gantt de las metas propuestas

Tabla 16: Diagrama Gantt

		DIAGRAMA DE GANTT																																		
		meses				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo						
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fundamentos iniciales	Equipo de trabajo	AGOSTO	AGOSTO																																	
	Preceso de ideacion	AGOSTO	AGOSTO																																	
Validacion del modelo	Descripcion del problema cliente (se asume)	AGOSTO	AGOSTO																																	
	Descripcion del segmento de clientes o usuarios	AGOSTO	AGOSTO																																	
	Descripcion del segmento de cliente o usuarios	AGOSTO	AGOSTO																																	
	Descripcion de la solucion propuesta	AGOSTO	AGOSTO																																	
	Plan de ejecucion concierge	AGOSTO	AGOSTO																																	
	Proyeccion de ventas	AGOSTO	AGOSTO																																	
Plan de fidelizacion , activacion , captacion y validacion	Desarrollo de experimento 1	SETIEMBRE	SETIEMBRE																																	
	Desarrollo de experimento 2	SETIEMBRE	SETIEMBRE																																	
	Desarrollo de experimento 3	SETIEMBRE	OCTUBRE																																	
	Desarrollo de experimento 4	SETIEMBRE	OCTUBRE																																	
	Analisis y evaluacion de experimentos	SETIEMBRE	OCTUBRE																																	
Desarrollo del plan estrategico	Plan estrategico	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
	Plan de operaciones	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
	Plan de recursos humanos	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
	Plan de marketing	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
	Plan de responsabilidad social	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
	Plan financiero	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
	Plan financiero (financiamiento)	OCTUBRE	OCTUBRE																																	
Plan de recursos humanos	Contratar a trabajadores	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
	Salario mensual de trabajadores	ENERO	ENERO																																	
	Creacion del organigrama	ENERO	ENERO																																	
Plan de formalizacion	Constitucion de la empresa	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
	Formas de financiamiento	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
	Tramites	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
Plan de operaciones	Contrato de alquiler local y/o oficina	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
	Pago de alquiler de local y/o oficina	ENERO	ENERO																																	
	ADQ. Mobiliarios y Equipos informaticos	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
	Creacion de pagina web	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
	Contactar a segundo grupo de proveedores	DICIEMBRE	DICIEMBRE																																	
Inicio de negocio	Inicio de operaciones	ENERO	ENERO																																	
Inicio de negocio	ventas	ENERO	ENERO																																	
	ventas	ENERO	ENERO																																	
	ventas	ENERO	ENERO																																	
Plan de seguimiento post venta	Creacion de reportes y seguimientos mensuales	ENERO	ENERO																																	
	Encuesta de satisfaccion de plataforma y mediante agencias externas	ENERO	ENERO																																	
	Evaluar y medir indicadores	ENERO	ENERO																																	
Plan de marketing y capacitacion	Publicidad en redes sociales y en ferias	ENERO	ENERO																																	
	Charlas y capacitacion a clientes y proveedores	ENERO	ENERO																																	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se plantean las actividades a realizar durante los primeros seis meses de operación.

- **Plan de fidelización , capacitación y captación**
- **Desarrollo de experimento 1**

El 25 de septiembre se contacta directamente e invita con un grupo de proveedores los cuales servirán para el desarrollo de experimentos y la obtención de los primeros reportes de los resultados obtenidos.

- **Desarrollo de experimento 2**

En la cuarta semana el 25 de Septiembre se va a desarrollar un experimento con publicaciones que se compartirán en Facebook, con el objetivo de presentar el proyecto Natural Club. Para ello se hará el lanzamiento de los primeros 5 productos: Frutos Secos, arándanos, Mantequilla de Frutos Secos, café orgánico y Leche de Almendra.

- **Desarrollo de experimento 3**

El 25 de septiembre con el fin de poder observar el movimiento orgánico de nuestra página se procedió a realizar la publicidad orgánica como parte del experimento 3

- **Desarrollo de experimento 4**

El 09 de noviembre con la finalidad de darle mayor movimiento y alcance se buscó reactivar de forma pagada la publicidad ejecutada de forma orgánica en el experimento anterior

- **Análisis y evaluación de experimentos**

En la etapa que corresponde a la primera semana de Noviembre donde se evaluarán los resultados obtenidos de los experimentos, de acuerdo a eso se podrán tomar medidas para hacer más efectivo nuestro modelo de negocio.

● **Plan de formalización**

- **Constitución de la empresa**

Durante el mes de diciembre se procederá a realizar la constitución de la empresa, marca, patentes, este proceso tiene una duración de cuatro semanas.

- **Formas de financiamiento:**

De la segunda a cuarta semana de diciembre se conseguirá el capital para la inversión en la oficina y/o local, mobiliarios y equipos , a través de las fuentes de financiamiento mencionadas en el presente trabajo.

- **Trámites:**

Los trámites que podamos tener antes de iniciar operaciones será de la segunda a la cuarta semana de diciembre, dichos trámites corresponden a la formalización de la empresa y trámites operacionales.

- **Plan de operaciones**

- **Adquisición de mobiliario y equipos informáticos:**

Durante la última semana de Diciembre hasta una fecha indefinida se va a adquirir el mobiliario, equipo informático y tecnológico que permita cumplir con los trámites tributarios y operacionales de la empresa.

- **Creación de la página web:**

Durante la última semana de Octubre se creará la página web y al final de esa semana la página web deberá estar completamente operativa.

- **Contactar a un segundo grupo de proveedores:**

Durante la última semana de octubre se contactará al segundo grupo de proveedores para, los cuales deberán estar formalmente afiliados a la página web y se estará recibiendo ingresos por las ventas realizadas.

- **Inicio de operaciones:**

En la primera semana de noviembre comenzaremos a iniciar operaciones formalmente, dichas operaciones serán por un tiempo indefinido , para ese entonces se debe cumplir con todos los temas legales y de formalización.

- **Plan de recursos humanos**

- **Contratación de empleados:**

En la última semana de Diciembre se hará un contrato mensual personal necesario que tendrán la función de cumplir los objetivos asignados por la organización.

- **Salario mensual de empleados:**

En la última semana de enero hasta un tiempo indefinido se pagará un salario mensual a los trabajadores, dichos salarios serán de acuerdo a la función que deben de cumplir.

● **Plan de seguimiento post-venta**

- **Creación de reportes y seguimientos mensuales**

La primera y cuarta semana de Noviembre se hará reportes y seguimiento a las ventas, seguidores y afiliaciones a nuestra página web, además este trabajo se realiza cada cuarta semana hasta marzo del 2021.

- **Encuesta de la satisfacción de la plataforma y mediante agencias externas:**

Durante la cuarta semana de Octubre hasta marzo del 2021 se buscará hacer encuestas para ver el rendimiento que tiene la empresa , este trabajo será realizado por nosotros o se contratará a un tercero para que haga un trabajo más especializado.

- **Evaluar y medir indicadores:**

La primera semana de Noviembre a Marzo del 2021 se deberá evaluar y medir los resultados obtenidos de los reportes , seguimientos y encuestas con el objetivo de hacer retroalimentación y establecer nuevas estrategias para mantener a nuestros clientes y proveedores fidelizados.

● **Plan de marketing y capacitación**

-

- **Publicidad en redes sociales y ferias:**

En la primera semana de Enero a Diciembre del 2023 se deberá de realizar estrategias impactantes de marketing en redes sociales y ferias para atraer más clientes y ser una empresa dinámica, este servicio será realizado por terceros especializados en este tipo de trabajo.

- **Charla y capacitación a clientes y proveedores:**

En la primera semana de Enero a Diciembre del 2023 se deberá de realizar charlas y capacitación a clientes y proveedores con el fin de crear una comunidad informada y premiada con el objetivo de brindar un mejor servicio a nuestros clientes y proveedores.

3.2. Plan de Operaciones

3.2.1. Cadena de valor

Tabla 17: Cadena de valor

Infraestructura de la empresa				
Natural Club, empezará con una infraestructura otorgada por el CEO de la empresa para ser usada como almacén por el primer año, para el ahorro en costos fijos. Dentro de este irán los equipos de computo para operar.				
Gestión de recursos humanos				
Se manejará con un equipo de 5 profesionales y 2 trabajadores de apoyo que conformarán el equipo in-house con un sueldo mensual.				
Desarrollo de tecnología				
Optimización constante de la pagina web realizada en Shopify, por el primer año. Luego, se irá mejorando mes a mes incluyendo algoritmos para una optima experiencia. Equipos de frio para mantener los productos.				
Compras				
Se comprará los productos a granel a proveedores mayoristas, así como los empaques para ellos; dependiendo de la demanda para no elevar costos.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios Post Venta
Almacenamiento en casa (almacén) bajo todos los protocolos de seguridad, cadena de refrigerado para productos	Organizar los pedidos realizados en línea y preparar cronograma de entrega. Operario preparar los pedidos a granel cuando	Administrar los pedidos en orden y colocarlos listos para ser recogidos por nuestro delivery. El motorizado recoge el pedido y lo entrega bajo protocolos	Estrategias de marketing a través de Instagram y Facebook (dsctos, promociones, contenido, interacción,etc)	Servicio al cliente para reclamos por medio de un número de contacto para devoluciones, reclamos o estrategias de fidelización.

Fuente: Elaboración propia

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa:

Natural club contará con aporte propio y deuda, este presupuesto va a permitir comprar activos modernos para iniciar la empresa, por el lado de los socios se tendrá un aporte de almacén y activos que podrán a punto nuestros para iniciar el funcionamiento. Asimismo se cuenta con personal calificado en áreas de Finanzas, recursos humanos y marketing que contarán con laptops que mejorará el rendimiento y tendrán un espacio en el cual se podrá realizar estrategias grupales. En el segundo año se planea alquilar un local que nos va a permitir estar posicionados estratégicamente con clientes, proveedores y colaboradores.

Gestión de recursos humanos: el equipo cuenta con 7 integrantes, 5 profesionales y 2 colaboradores de apoyo. Se encuentran entre los 5 profesionales el CEO, el Gerente de Finanzas y Contabilidad, el Gerente Comercial, un Community Manager y el Gerente de Operaciones. El Community se encuentra bajo la supervisión del G. Comercial. Por último, los 2 colaboradores (Operario del almacén y Motorizado) están bajo la supervisión del G. de Operaciones. El G. de Finanzas y Contabilidad se encargará de llevar los números y crear estrategias de reinversión en la empresa para mejorar el desempeño de la misma. Así como, hacer un plan para conseguir apalancamiento.

Desarrollo de tecnología: se busca estar a la vanguardia, por ello mejoramos constantemente la página web realizada en Shopify; que se usará el primer año. Asimismo, se tendrá un equipo de frío moderno para mantener los productos perecibles. A inicios del 2do año se pasará a un equipo de frío más moderno y más amplio que permitirá poner más productos y mantener a la mejor temperatura. Así como se invertirá en mejorar la web usando herramientas y programas más elaborados; introduciendo algoritmos.

Compras: se realizarán compras de productos que se vendan a granel a proveedores específicos que cumplan con los requerimientos y la calidad determinada. Asimismo, se comprará el packaging biodegradables a proveedores al por mayor. Así mismo en el año dos y año se planea comprar activos que permitan estar al nivel de nuestro crecimiento proyectado.

Actividades primarias:

Logística interna: en esta etapa se trata de recibir los productos comprados y almacenarlos en la congeladora y stands listos para que sean empaquetados. Estos productos primero pasan una verificación de calidad, desinfección con agua, detergente o lejía. Asimismo, contacto con un sistema donde se almacena los datos de pedidos, clientes, productos y proveedores, lo cual permite tomar estrategias y cumplir con lo que demandan los clientes.

Operaciones: luego de almacenarlo, se deben manipular y empaquetar los productos demandados. El operario colocará según orden de pedidos y se hará un cronograma de entrega para hacer eficiente el tiempo del motorizado. El operario empaqueta todo, lo pone en línea y lo prepara para ser entregado al delivery para la entrega.

Logística externa: en esta etapa llega el motorizado a recoger los productos según zona y se le explica el orden. Se le entrega sellados los productos en una bolsa ecológica de Natural Club; y el motorizado procede a realizar la entrega cumpliendo todos los protocolos de emergencia sanitaria.

Marketing y ventas: en esta parte se trata de generar descuentos y promociones (packs) en los productos ofrecidos para generar mayor interés del público, la manera será por Facebook. Asimismo, generar contenido como recetas y consejos de alimentación; esto para darle interacción a nuestras redes.

Servicios post venta: en este proceso se contará con un número de la empresa, el cual estará habilitado para cualquier consulta, queja, reclamo, etc. Por este número, será manejado por el Community Manager para que su tiempo de respuesta sea el óptimo para el cliente. Asimismo, se usará para generar fidelización de los clientes enviándoles información, novedades y ofertas a sus teléfonos (aplicar Mobile Marketing)

3.2.2. Identificar procesos y ubicarlo en el mapa de procesos

3.2.2.1. Mapa general de procesos de la organización

Tabla 18: Mapa de procesos

Necesidades del cliente	Procesos estratégicos				Cliente Satisfecho
	Mantenimiento y publicidad en redes	Desarrollo de marca y relación con proveedores	Métricas y preparación de estados financieros	Gestión de logística interna y optimización de procesos gestión de calidad	
	Procesos Operativos				
	Evaluación y negociación con proveedores	Almacenaje y empaquetado	Entrega de productos		
Procesos de soporte					

Fuente: Elaboración propia

Objetivo:

Definir estrategias y desarrollar políticas de Natural Club para el logro de objetivos de cada semestre del 2021 al 2023.

Responsables:

Fernando Diez Canseco y Renata Ramos

Frecuencia:

Trimestralmente

Indicadores:

Margen neto (Beneficio neto por las cifras de ingresos obtenido por las actividades de operación)

Margen bruto (Beneficios de compañía después de restar los costes directos asociados a las transacciones realizadas)

Ratio de eficiencia (Relación entre ingresos de Natural club y los gastos incurridos para dichos ingresos)

Evolución de las intenciones de compra cada tres meses (Intención de compra segundo trimestre/ Intención de compra primer trimestre)

Interacciones en las redes sociales mensualmente (Número de interacciones del segundo trimestre/ Número de intenciones del primer trimestre)

3.2.2.2. Descripción de procesos estratégicos

Procesos estratégicos:

En primer lugar, se realizará el mantenimiento periodico y publicidad en redes, en el cual se hizo la validación sobre los repartidores, community managers , programadores, de manera que logremos tener una estructura de costos, socios claves, actividades clave y recursos clave. También se buscó validar la intención de compra de los clientes sobre nuestros productos y categorías. En segundo lugar se desarrollará la marca y fortalecimiento de lazos comerciales con los proveedores a través de nuestro jefe de marketing y community manager, en esta etapa se establecerán los objetivos a corto y mediano plazo. En tercer lugar, se establecerán métricas a corto y mediano plazo, además de preparación de los estados financieros, esto nos permitirá saber cómo estamos y a dónde vamos en el corto y mediano plazo. Por último se buscará gestionar eficientemente la logística interna y optimizar los procesos de calidad para evitar costos adicionales y poder cumplir correctamente con los pedidos.

3.2.2.3. Descripción y flujograma de procesos operativos

Objetivo:

Desarrollar marca, fortalecer relación comerciales con proveedores y clientes entre los años 2021 a 2023.

Responsables:

Javier Chavez Coral y Enrique Carbajal Delgado

Frecuencia:

Cada dos meses

Indicadores:

- Número de compra / recompras
- Proveedores afiliados en el primer mes/ rotación de proveedores en el segundo mes
- Número de compra en los primeros dos meses/ Cantidad de clientes que solicitaron información sobre los productos y precios
- Número de pedidos con problemas de entrega / número total de pedidos en dos meses.
- Número de pedidos de productos a granel / número de pedidos de productos empaquetados.

Proceso de desarrollo de marca y relación con proveedores

Este proceso comienza con el desarrollo de la publicidad y marketing en redes sociales desarrollada por el community manager (CM) y autorizada por la gerencia de marketing. Se buscará atraer clientes y proveedores y fidelizarlos a través de contenido y estrategias actualizadas. Los proveedores se registran a través de la página web, lo cual permitirá evaluarlos y registrarlos en nuestra base de datos. Luego se inicia el proceso de negocio con el proveedor para su afiliación , si el proveedor no acepta se termina la negociación, si el proveedor acepta se procede a firmar el contrato y contenido con el área de marketing. Finalmente se procede a publicar los producto e información adicional según lo que se coordine con los proveedores.

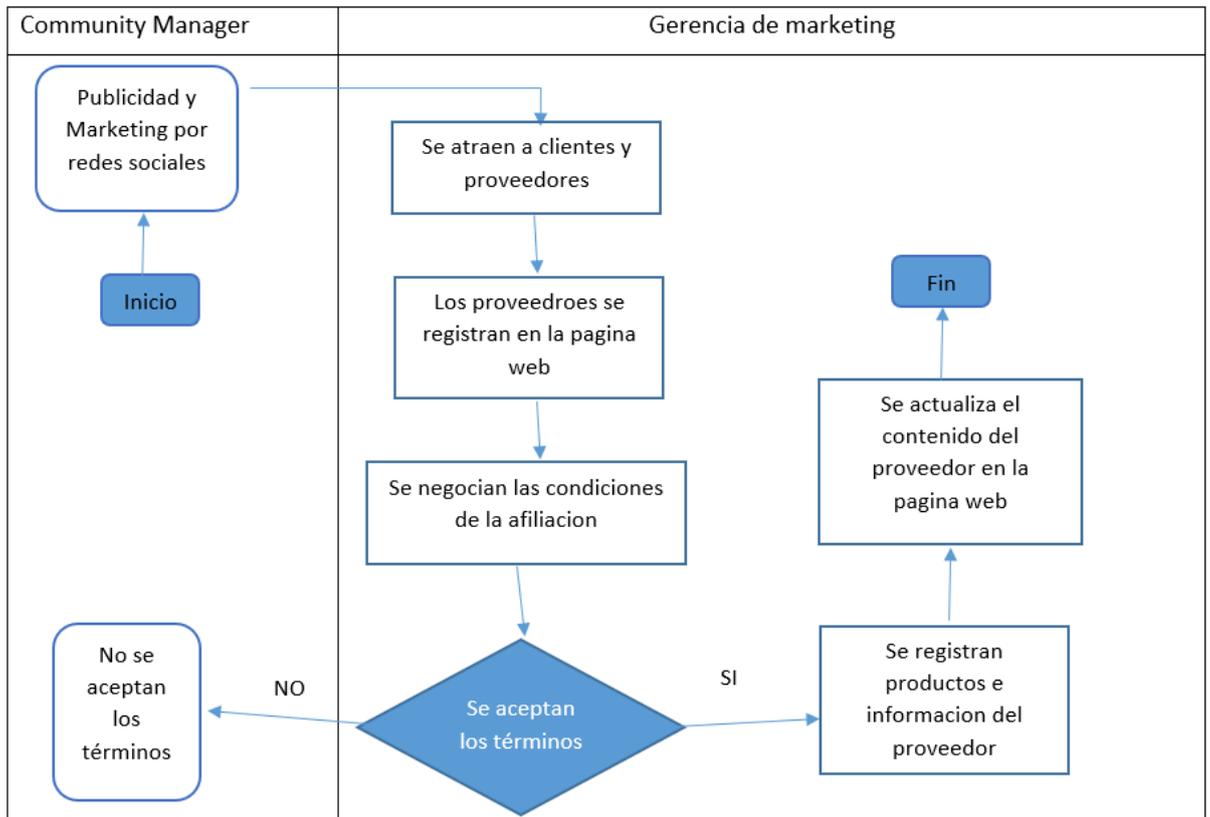


Ilustración 83: Flujograma 1

Fuente: Elaboración propia

Proceso de almacenaje y empaquetado

El proceso de almacenaje y empaquetado comienza cuando el operario del almacén recibe la orden de compra del cliente. Si el producto no es a granel, se coordina con el proveedor el recojo de los productos empaquetados. Si el pedido es a granel el Gerente de operaciones gestiona su empaqueta en el almacén. Se empaqueta el producto y se coordina la entrega con el delivery.

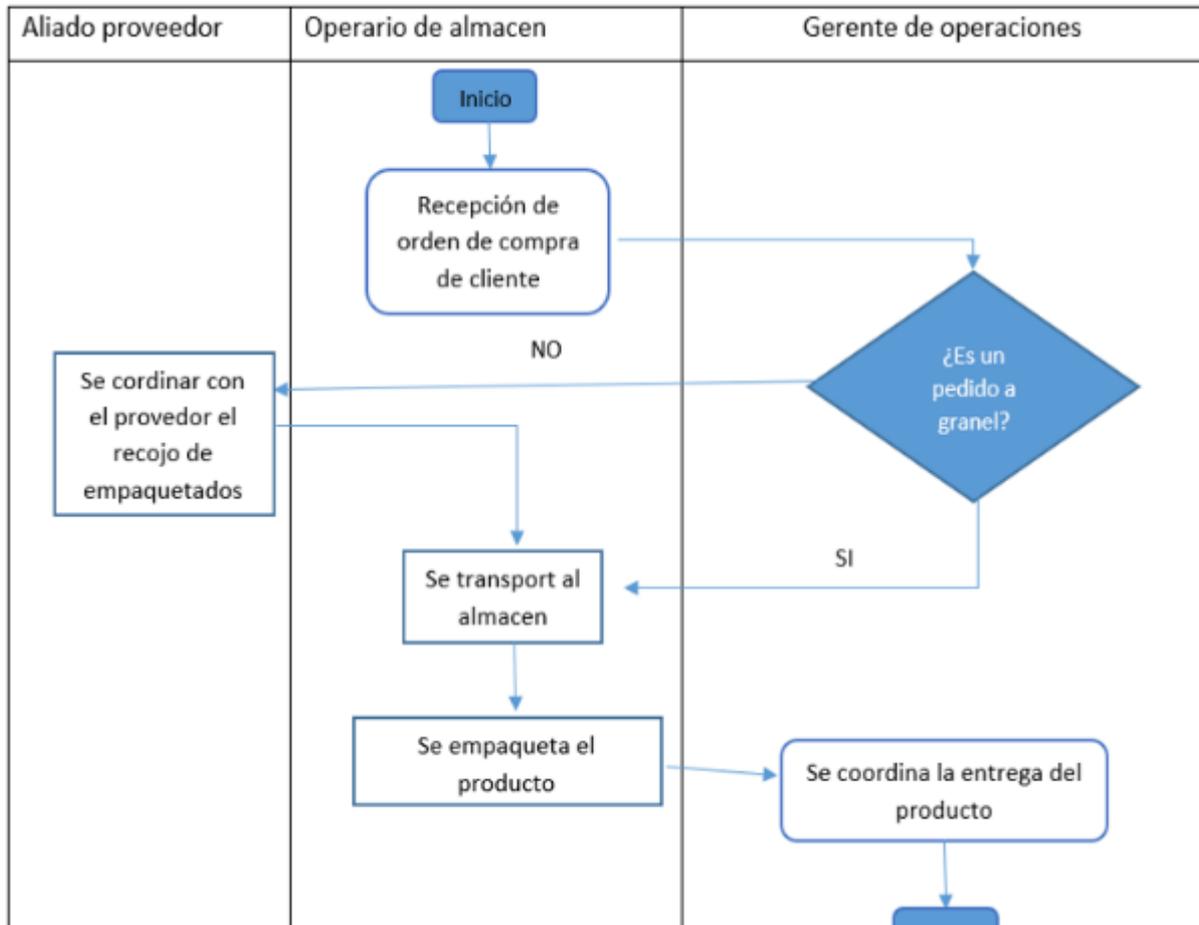


Ilustración 84: Flujograma 2

Fuente: Elaboración propia

Proceso de delivery

El proceso de delivery comienza cuando el gerente de operaciones coordina la entrega con el encargado del delivery. Se determina si el producto es a granel o empaquetado. Si el producto es empaquetado el delivery lo recoge del proveedor y se envía al almacén para que sea empaquetado. Luego de que el producto es empaquetado. El servicio delivery establece la ruta y se contacta con el cliente para llegar en el tiempo oportuno. Si el producto es aceptado el cliente firma la documentación correspondiente al delivery , en caso contrario se devuelve al almacén.

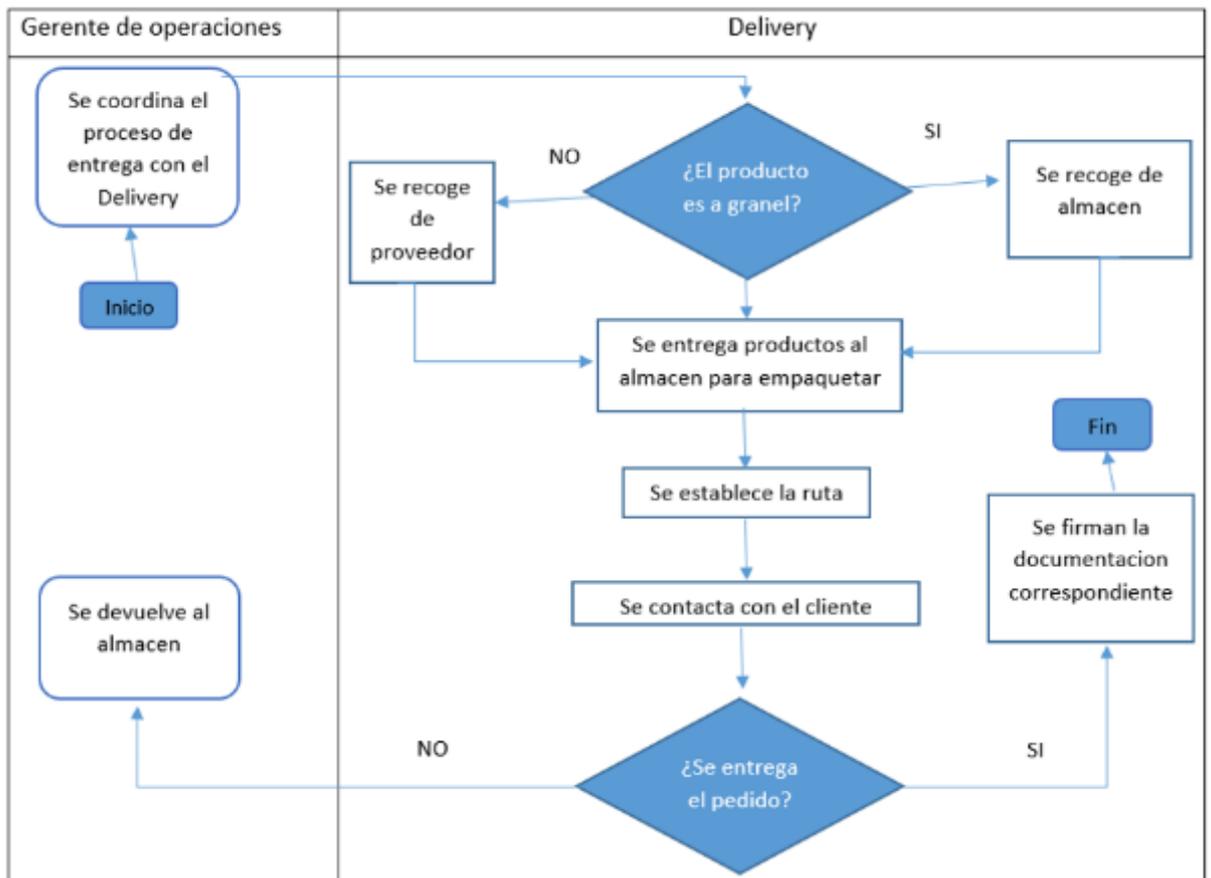


Ilustración 85: Flujoograma 3

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4. Descripción de procesos de soporte

Proceso de soporte:

En esta etapa participa el área de Delivery que coordina la entrega de productos según la directo y producto solicitado por facebook; diseño y armado de paquetes el cual se encarga del proceso logístico, coordinación , control, cadena de friaje y empaquetado para cumplir oportunamente con los pedidos.

3.2.2.5. Capacidad producción y/o servicio

Procesos operativos:

En esta etapa operativa empezará con la evaluación y negociación con los proveedores, los proveedores de cumplir ciertos niveles de calidad , asimismo se deben de negociar el tipo de producto que ofrecen y los márgenes si en caso fuera el caso. Luego se desarrollara el proceso de almacenaje y empaquetado , en el cual se hará la recepción de productos en caso se al por menor, se almacenará y se pondrá en bolsas biodegradables listo para el recojo. Por último, luego el servicio de delivery recogerá los productos del almacén y serán entregados al consumidor final con toda la confianza y protocolos de seguridad por el tema del Covid-19.

3.2.2.6. Planificación de actividades operacionales

A continuación, se detalla el plan de actividades operacionales para Natural Club:

Gestión de stock

Natural Club no se dedica a la producción de los insumos, sin embargo, tiene el deber de verificar el stock de los productos publicados en la plataforma digital para ser entregados en el plazo de tiempo solicitado y/o acordado. Es por esta razón que se mantendrá una comunicación efectiva con los proveedores para garantizar que se cuente con un stock mínimo de 5 productos por cada artículo ofrecido en la tienda online (a partir del año 2). Por otro lado, para los productos a granel como los frutos secos se considerará un stock mínimo de 1 kilo.

Inmuebles

El emprendimiento contará con un almacén brindado por uno de los accionistas para el almacenamiento de los productos, se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, debido a que está dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana, lugar donde reside el público objetivo y es un punto céntrico para los proveedores.

Tercerización de servicios

No se aplica la tercerización de servicios para la entrega a domicilio, como el servicio de delivery, debido a que se contratará a una persona para esa labor.

Personal requerido

Para la adecuada gestión de los procesos establecidos, se requerirá de un operario para el manejo de productos en el almacén, se encargará de recibir las órdenes de compra, solicitar los productos a los proveedores, además coordinará la salida y entrega al cliente final. Asimismo se requerirá de un Community Manager que se encargará de realizar las campañas de publicidad en redes sociales y de interactuar con los clientes. También esta última persona se encargará del servicio de postventa para solucionar problemas con los productos de las órdenes de compra entregadas. Asimismo se encuentran entre los 4 profesionales el CEO, el Gerente de Finanzas y Contabilidad, el Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones. El Community se encuentra bajo la supervisión del G. Comercial. Por último, los 2 colaboradores (Operario del almacén y Motorizado) están bajo la supervisión del G. de Operaciones.

Tipo de gasto

Como gasto pre operativo se consideró la constitución de la empresa, el registro de la marca, y los gastos en activos fijos para comenzar las operaciones del negocio (detallado en Tabla 19: presupuesto de inversiones).

Como gasto operativo se consideró: servicios básicos, gastos de personal (administrativo y operativo), y marketing (publicidad).

Compra de materia prima e insumos

La materia prima requerida para el emprendimiento es la plataforma digital, además se deberán adquirir los productos, empaques biodegradables y frutos secos.

Capacidad de atención

La capacidad de atención de Natural Club se calcula por las características habilitadas de la página web. Esto quiere decir, Shopify le da un plan básico inicial, lo cual permite tener una cantidad ilimitada de usuarios navegando en la plataforma y una cantidad ilimitada de transacciones de ventas concretadas. No obstante, hay un número limitado de usuarios para la gestión de la plataforma en el plan inicial, por lo que se evaluará incrementar esta característica acorde al crecimiento de las ventas.

Maquinaria, equipos y muebles

Debido a que Natural Club es una plataforma digital, los activos fijos necesarios para el desarrollo de las operaciones serán los siguientes:

- Laptops
- Congeladora
- Computadora
- Almacén
- Transporte motorizado
- Congeladora
- Stands
- Selladora de empaques
- Equipo de desinfección

Búsqueda de proveedores

La búsqueda de proveedores se realizará a través de redes sociales, a emprendimiento y/o negocios que busquen diferentes canales de venta para sus productos naturales, saludables, y/o orgánicos. Actualmente Natural Club cuenta con 4 diferentes proveedores y planea ampliar la cantidad.

3.2.3. Presupuesto Operaciones

El presupuesto operacional de los próximos tres años para el inicio de operaciones de Natural Club incluye la inversión inicial, costos de ventas de nuestro servicio de entrega

de productos y gastos administrativos y de ventas que permitirá mantener nuestras operaciones en los tres años según las proyecciones realizadas. A continuación, se detalla el presupuesto para los tres años.

3.2.3.1. Inversión Inicial

La inversión inicial tiene un componente de apalancamiento y otro que será aportado por los accionistas. Se aportará el 74% de la inversión inicial y el 26% (S/. 16,785) restante se conseguirá mediante un préstamo a nombre del CEO, el cual tiene una línea de crédito superior al monto y maneja una tasa de 15%. En los primeros cuadros mostramos las inversiones que se realizarán en el año 1, al inicio de este para poder operar. Este como ya se dijo será apalancado. Las inversiones de los años siguientes se harán con el capital de trabajo que genere la misma empresa. El aporte de accionistas se detalla luego de la Tabla de Presupuestos (Tabla 19).

Tabla 19: Presupuestos inversiones

Inversiones Año 1

Tangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IGTV)		Vida útil	Año 1 Año 2 Año 3		
			Total (con IGTV)	Total (sin IGTV)		Depreciación		
Congeladora	Costos de inversión	1	2,099	2,099	5	356	356	356
Stands	Costos de inversión	5	570	2,850	5	483	483	483
Computadora	Costos de inversión	4	1,499	5,996	5	1,016	1,016	1,016
Implementación del almacén*	Costos de inversión	1	1,800	1,800	5	305	305	305
*Colocación de pisos anti deslizantes S/. 40 x m2 x 20 m2 (almacén)								
*Cortinas PVC S/. 1000 - 4m x 5m								
Equipo de desinfección	Costos de inversión	1	450	450	5	76	76	76
Selladora de empaques	Costos de inversión	1	90	90	5	15	15	15

Costo de Inversión Total	Total	13,285	11,258	2,252	2,252	2,252
	Mensual	188	188	188		

Intangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IGTV)		Vida útil	Año 1 Año 2 Año 3		
			Total (con IGTV)	Total (sin IGTV)		Amortización		
Página web	Costos de inversión	1	3,500	3,500	5	593	593	593
Costo de Inversión Total	Total	3,500	2,966	593	593	593		
	Mensual	49	49	49				

Total Año 1 16,785

Inversiones Año 2

Tangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IGTV)		Vida útil	Año 2 Año 3 Año 4		
			Total (con IGTV)	Total (sin IGTV)		Depreciación		
Congeladora	Costos de inversión	1	2,099	2,099	5	356	356	356
Stands	Costos de inversión	10	570	5,699	5	483	483	483
Computadora	Costos de inversión	2	1,499	2,998	5	1,016	1,016	1,016
Equipo de desinfección	Costos de inversión	1	450	450	5	76	76	76
Selladora de empaques	Costos de inversión	1	90	90	5	15	15	15
Moto	Costos de inversión	1	3,499	3,499	5	593	593	593

Costo de Inversión Total	Total	14,835	9,149	1,855	1,855	1,855
	Mensual	155	155	155		

Inversiones Año 3

Tangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IGTV)		Vida útil	Año 3 Año 4 Año 5		
			Total (con IGTV)	Total (sin IGTV)		Depreciación		
Stands	Costos de inversión	5	570	2,850	5	483	483	483
Moto	Costos de inversión	1	3,499	2,965	5	593	593	593
Costo de Inversión Total	Total	6,349	2,415	483	483	483		
	Mensual	40	40	40				

TOTAL ACTIVOS INVER 37,968

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Aportes de capital

Aportes de capital	Cantidad	S/.
Gasto por registro público y formalización de la empresa	1	2,000
Moto	1	3,600
Almacén	2 años	54,000
Gramera	1	50
Overoles de protección, mascarilla y guantes	2	200
Celular	1	500
Efectivo (Caja)	1	11,688
Inventario de Frutos Secos	Stock	30,995
	TOTAL	103,033
	(-)Derechos de uso	54,000
	TOTAL A DESEMBOLSAR	49,033

Demanda estima S/. 5,166 es el calculo de requerimiento de inventario mensual en el primer año

$$5166 \times \frac{6}{12} = \text{Inventario} = 30,995$$

Fuente: Elaboración propia

DERECHOS DE USO - NIIF16 (Normativa Contable)

>>>> Este aporte no representa ingreso o salida de dinero, se entrega un espacio de la casa del CEO, para ser usado como almacén. Este alquiler se registra bajo la NIIF16 - DERECHOS DE USO. Este aporte de accionista, se realizó la partida doble contra Activo fijo (Derechos de uso). Se ha estimado un alquiler de S/. 1,500, por 12 meses para anualizarlo por los 3 años del proyecto. NIIF-16 = S/. 54,000

Ilustración 86: Derechos de uso

Fuente: Elaboración propia

Sustento sobre los DERECHOS DE USO (Aporte de accionista)



Ilustración 87: Local comercial

Fuente: Página web Urbania

3.2.3.2. Costos fijos, costos variables, costos unitarios

Los Costos de Venta tienen una parte variable y una fija a continuación son sobre las bolsas que se utilizarán para vender los productos a granel y las bolsas donde se hace entrega de nuestros productos, son bolsas con nuestro logo. (En el “anexo costos” del Excel se sustenta los costos de las bolsas). La parte variable son las bolsas. El costo de a continuación se calcula de acuerdo a cuanta demanda se tiene.

Tabla 21: Costos bolsas granel

BOLSAS Granel	S/.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1er año		25	30	37	44	53	63	76	91	109	131	157	135
2do año		162	165	168	170	173	176	179	182	185	188	191	194
3er año		194	197	151	153	156	159	161	164	167	169	172	175

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Costos bolsas transacciones

BOLSAS Transacciones	S/.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1er año		97	117	143	168	204	243	292	350	420	505	606	727
2do año		733	746	760	773	786	799	813	826	839	853	866	879
3er año		879	895	911	927	943	959	975	991	1,007	1,023	1,039	1,055

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Costo promedio bolsa

0.28 centimos x bolsa	
Costo promedio entre los diferentes tamaños de bolsa	
100-500 Unds. S/.	0.28
500-1000 S/.	0.2
1000+ S/.	0.15

Fuente: Elaboración propia

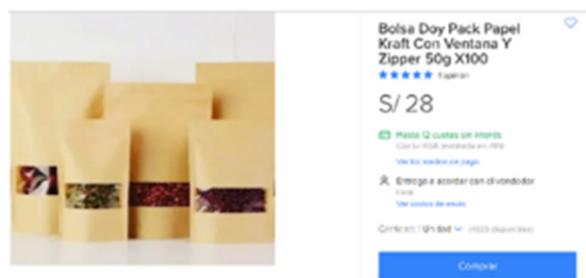


Ilustración 88: Empaquetado

Fuente: Mercado Libre Perú

El costo de venta también lo incluye el sueldo del encargado delivery. Esta parte es costo fijo. El número de encargados aumenta cada año, según los requerimientos por demanda. El sueldo de los encargados delivery es de S/. 1,500.

Tabla 24: Costos de ventas años 1, 2 y 4

AÑO 1													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Bolsas frutos secos	25	30	37	44	53	63	76	91	109	131	157	135	950
Bolsa entrega	97	117	143	168	204	243	292	350	420	505	606	727	3,872
Encargado Delivery	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
TOTAL	1,622	1,647	1,680	1,712	1,757	1,806	1,867	1,941	2,029	2,135	2,263	2,362	22,822

AÑO 2													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Bolsas frutos secos	162	165	168	170	173	176	179	182	185	188	191	194	2,134
Bolsa entrega	733	746	760	773	786	799	813	826	839	853	866	879	9,674
Encargado Delivery x2	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
TOTAL	3,895	3,911	3,927	3,943	3,960	3,976	3,992	4,008	4,025	4,041	4,057	4,073	47,808

AÑO 3													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Bolsas frutos secos	194	197	151	153	156	159	161	164	167	169	172	175	2,018
Bolsa entrega	879	895	911	927	943	959	975	991	1,007	1,023	1,039	1,055	11,607
Encargado Delivery x3	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
TOTAL	5,573	5,593	5,562	5,581	5,599	5,618	5,637	5,655	5,674	5,692	5,711	5,730	67,625

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se enseña y estima Gastos de Venta y de Administración. Los servicios básicos son principalmente luz, agua e internet para poder operar. El gasto de personal administrativo es básicamente los sueldos del CEO, G. de Operaciones, G. de Marketing y G. de Finanzas y Contabilidad (Detallado en RRHH). La Gasto de Administración incluye los 4 sueldos de los (accionistas), los 4 cobran la misma cantidad. Se detalla el sueldo del Operario que ayudara al manejo de los productos dentro del almacén. Por último, está el Gasto de Ventas, que es en un 100% publicidad y marketing (Detallado en Plan de Marketing).

Tabla 25: Gastos administrativos y de ventas años 1, 2 y 3

AÑO 1													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Básicos (Luz, Agua e Inter.)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Gasto de Personal Administrativo	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Sueldo de Operario	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Publicidad (Presupuesto MKT)	500	700	500	700	500	700	500	700	500	700	500	700	10,200
TOTAL	4,500	4,700	4,500	4,700	4,500	4,700	4,700	4,700	4,500	4,700	4,500	4,700	58,200

AÑO 2													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Básicos (Luz, Agua e Inter.)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Sueldo de Operario	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gasto de Personal Administrativo	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	57,600
Community Manager	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
Publicidad (Presupuesto MKT)	590	1,340	590	1,340	590	1,340	590	1,340	590	1,340	590	1,340	11,580
TOTAL	9,290	10,040	115,980										

AÑO 3													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Básicos (Luz, Agua e Inter.)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Gasto de Personal Administrativo	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	86,400
Sueldo de Operario	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Community Manager	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Publicidad (Presupuesto MKT)	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	16,440
TOTAL	14,170	170,040											

Fuente: Elaboración propia

3.3. Plan de Recursos Humanos

3.3.1. Estructura organizacional

A continuación, se muestra la estructura planteada para Natural Club, la cual es una estructura divisional. A la cabeza se encuentra el CEO o Gerente General, quien cuenta con sus respectivos jefes a cargo de las divisiones: comercial, finanzas y operaciones. Esta estructura simple y práctica tiene en cuenta la realidad actual del negocio y las áreas/divisiones necesarias para que el negocio pueda funcionar:

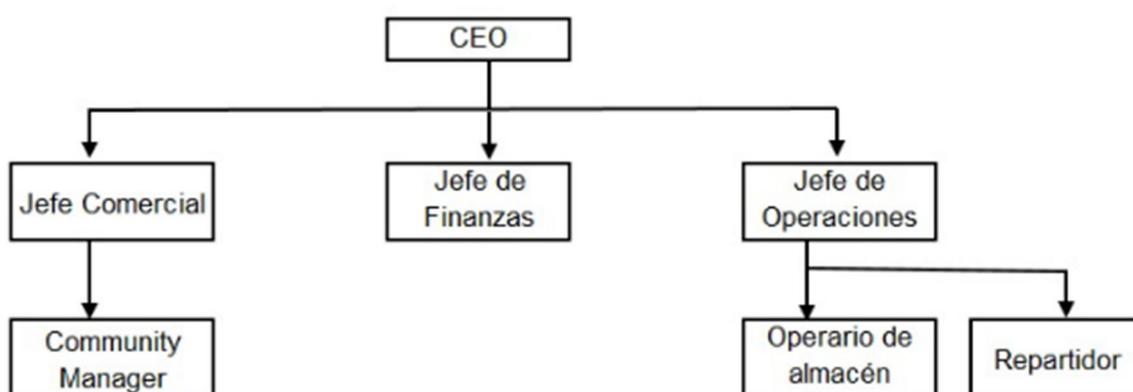


Ilustración 89: Organigrama Natural Club

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Determinación del personal requerido

Para el primer año de funcionamiento de Natural Club, el personal requerido en un inicio será de acuerdo al organigrama establecido, pudiendo posteriormente implementarse nuevos puestos. En un inicio serán los fundadores del proyecto quienes se harán cargo de la Gerencia General, Jefe Comercial y de Operaciones. Teniendo que contratar los puestos clave de community manager, operario de almacén y repartidor(es). Así también habrá con el avance del emprendimiento otras consideraciones como tercerizar el servicio de un programador, o decidir eventualmente contratar uno; pero estas serán decisiones que se irán evaluando a lo largo de este año de desarrollo de Natural Club. En el siguiente punto 3.3.3., se describirán las funciones y requerimientos para el personal requeridos ahora, de acuerdo al organigrama, para Natural Club.

3.3.3. Descripción de los puestos de trabajo requeridos

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

MOTORISTA/REPARTIDOR

NATURAL CLUB

Tabla 26: Perfil del puesto Motorista

Nombre del puesto: Motorista/Repartidor
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Operaciones
Puesto al que reporta: Jefe de Operaciones
Puesto (s) que supervisa: Ninguno

Organigrama:

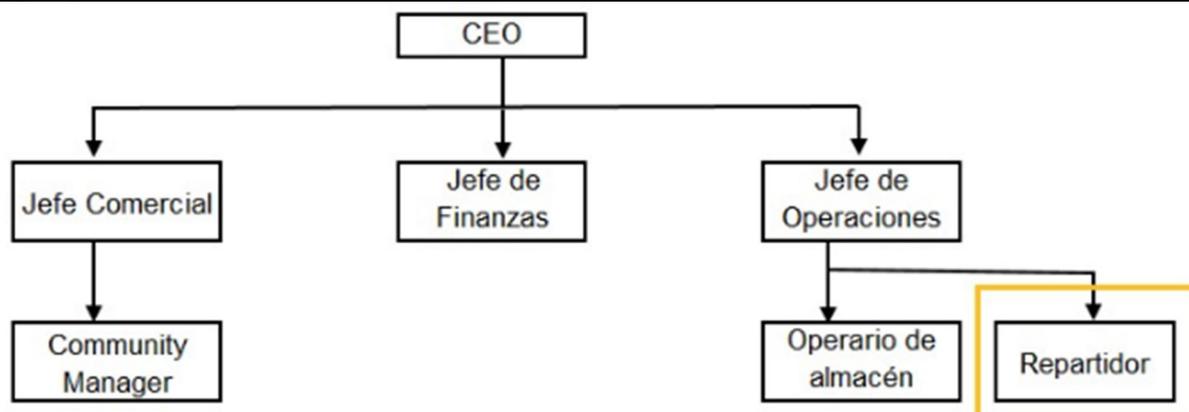


Ilustración 90: Organigrama puesto 1

Fuente: Elaboración propia

Misión del Puesto:

Recolectar, transportar y entregar los productos solicitados por el cliente, asegurando la calidad, cantidad y protocolos de salubridad de los mismos, para asegurar una experiencia positiva del cliente.

Relaciones internas	Motivo
Jefe de almacén	Recolectar y recoger los productos según las solicitudes de los clientes.
Relaciones Externas	Motivo
Clientes	Realiza la entrega de los productos en los respectivos domicilios de los clientes.

Recursos necesarios	Motivo
Moto	Vehículo propio para transportar los productos y realizar el servicio delivery.
Celular	Celular de trabajo para coordinar y gestionar con los stakeholders que lo requieran.
Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona y de los productos a entregar siguiendo el protocolo covid-19.
Banco de entrega	Banco pequeño para posicionar ahí los productos a entregar al cliente para que pueda entregarse manteniendo la distancia y siguiendo los protocolos de seguridad covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	No recibe información susceptible de los clientes.
Manejo de dinero	No, todos los pagos se realizan a través de la pasarela de pagos de la página web y/o transferencias directas a Natural Club.
Decisiones que impactan en la empresa	- Decide la forma en que se dirigirá al cliente para asegurar el cierre exitoso de la venta y generar una experiencia positiva al consumidor. - Decide y ejecuta el cumplimiento de todos los procesos de seguridad exigidos y requeridos por la coyuntura covid-19.
Representación	Cuenta con representación externa, ya que representa a la empresa ante los clientes.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área de operaciones al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar los productos del almacén corroborando que correspondan a los pedidos de los clientes. 2. Realizar el transporte seguro y responsable de los productos con sus respectivos empaquetados. 3. Resolver posibles incidencias relacionadas a los servicios brindados para evitar que los clientes queden

insatisfechos y asegurar una buena experiencia de compra.

4. Entregar los pedidos de los clientes respetando todos los protocolos de seguridad para asegurar la salud de todas las partes interesadas.
5. Brindar un trato amable, con actitud de servicio a los clientes en sus respectivos domicilios para asegurar un encuentro exitoso en la experiencia del cliente.
6. Resolver y comunicar proactivamente cualquier solicitud o queja que pueda presentarse con el cliente al realizar la entrega de los pedidos en los domicilios.
7. Reportar al área de operaciones cualquier información relevante que pueda interferir de cualquier forma en la performance de su trabajo.
8. Reportar al área de recursos humanos todo lo referente a viáticos, enfermedad, accidentes y cualquier otro factor o comunicación relevante para el área de personal.
9. Velar por la seguridad y mantenimiento del vehículo con el cual trabaja para brindar el servicio delivery.
10. Otras tareas que le sean asignadas por el Jefe inmediato que tienen como objetivo permitir el correcto y buen desempeño de la misión de su puesto.

COMPETENCIAS

a. COMPETENCIAS GENERALES

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

b.1. CONOCIMIENTOS

Formación académica: Estudios secundaria completa (indispensable) y/o estudios técnicos o universitarios truncos.

Experiencia:

- Preferible 1 año (como mínimo) de experiencia como motorizado y/o repartidor de productos a domicilio.
- Cualquier experiencia relacionada a atención al cliente es valorada.

Post Grado: No requiere.

Especializaciones: No requiere.

Certificaciones: Brevete para moto peruano, categoría B-IIa y B-IIb según el tipo de moto (indispensable).
Informática: Manejo de computadora nivel usuario.
Idiomas: Español.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS	
Competencia	Definición
Habilidades de conducción	Capacidad para conducirse en su moto respetando las leyes de tránsito, y confiando en su destreza de conducción, mostrándose siempre alerta y eficiente en su manejo del vehículo.
Habilidades de mantenimiento	Capacidad para identificar, comprender, evaluar y/o resolver posibles incidencias de mecánica que repercutan en el correcto funcionamiento de su vehículo. Así mismo con los documentos exigibles y necesarios para que conduzca libremente bajo las normativas de tránsito.
Manejo del tiempo	Manejar eficientemente el propio tiempo y establecer/coordinar límites de tiempo claros con los demás para asegurar la atención de los clientes dentro de los marcos de tiempo esperados por los mismos.

b.3. ACTITUDES	
Competencia	Definición
Orientación al servicio	Capacidad para poner sus esfuerzos, conocimientos, habilidades al servicio de los clientes internos a la empresa y el cliente externo con predisposición, buena actitud y proactividad.
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y/o desacuerdo, oposición o diversidad. Ante estas situaciones puede mantener una buena actitud con las partes interesadas y trabajar solo o en conjunto para mantener un buen desempeño, pese a un contexto de mucha exigencia.
Gestión de conflictos	Capacidad para resolver de manera eficaz situaciones, hechos o conflictos que podrían afectar las relaciones con los clientes internos y externos y los objetivos, intereses o la imagen de la organización.

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

COMMUNITY MANAGER

NATURAL CLUB

Tabla 27: Perfil de puesto Community Manager

Nombre del puesto: Community Manager
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Marketing
Puesto al que reporta: Jefe comercial
Puesto (s) que supervisa: Ninguno

Organigrama:

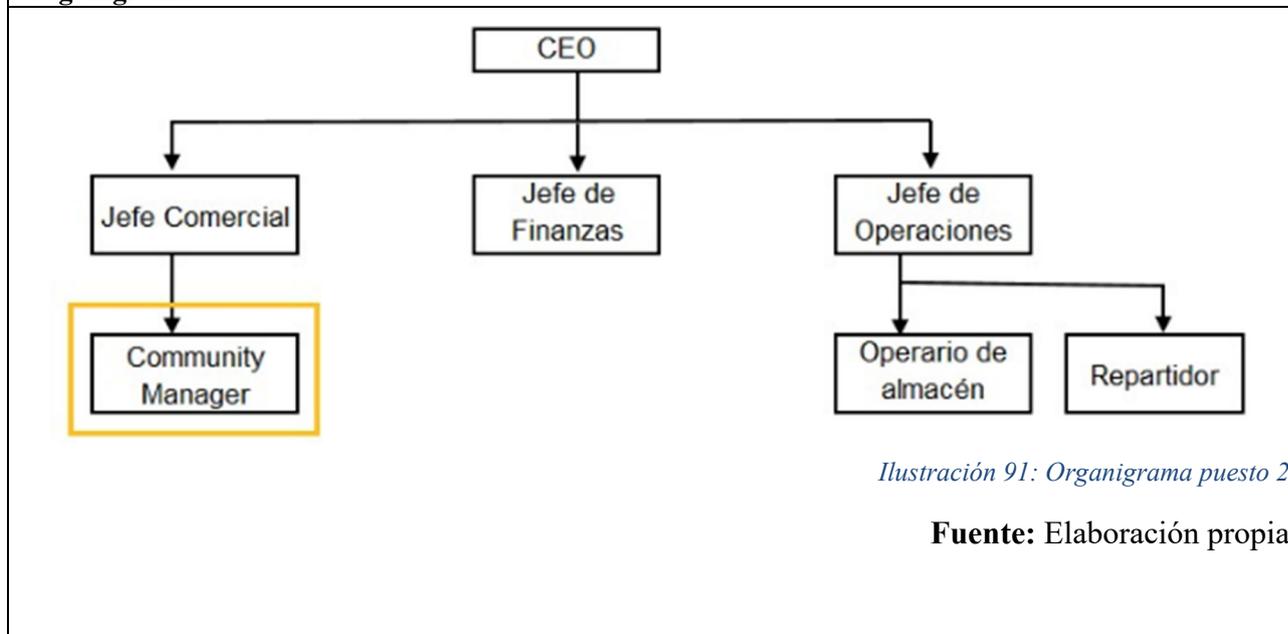


Ilustración 91: Organigrama puesto 2

Fuente: Elaboración propia

Misión del Puesto:

Gestiona las redes sociales y otras comunidades digitales de Natural Club de acuerdo a la estrategia global de marketing digital para crear una comunidad online con quien logre los objetivos comerciales y de marketing esperados.

Relaciones internas	Motivo
Jefe comercial	Coordinar y reportar el trabajo de marketing digital realizado en redes sociales y otras comunidades digitales.
Relaciones Externas	Motivo
Clientes	Representa a la empresa en la interacción y generación de contenido diario con la comunidad virtual en las diferentes plataformas digitales.

Recursos necesarios	Motivo
Computadora para diseñadores	Computadora apta para diseñadores, en la cual pueda desarrollar los contenidos a compartir en las comunidades digitales, al igual que pueda realizar sus objetivos del trabajo en el día a día.
Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona siguiendo el protocolo covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	Recibe o colecta data confidencial y sensible de los clientes y/o consumidores, por lo que mantiene un alto grado de responsabilidad en el uso de esta información reservada y confidencial.
Manejo de dinero	Sí, es responsable de facilitar en varios casos a los clientes los medios de pago de Natural Club.
Decisiones que impactan en la empresa	- Decide la forma en que se dirigirá al cliente para asegurar una de las relaciones y touchpoints más importantes en la experiencia al cliente. - Decide qué tipo de contenido comparte en el día a día, lo cual responde directamente al tipo de relación que genera con la comunidad.
Representación	Alto grado de representación, puesto que representa la imagen de Natural Club ante los clientes y consumidores en todas las plataformas digitales.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área comercial al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecuta en el día a día la estrategia de marketing digital y objetivos comerciales planteados por el área comercial y de marketing. 2. Dinamiza, elabora y gestiona el contenido digital a compartir en las comunidades digitales siguiendo la estrategia planteada por el área responsable. 3. Mantiene una comunicación activa, constante y de servicio con cada miembro de la comunidad, absolviendo sus dudas o consultas, así como ofreciéndoles las mejores soluciones según cada caso. 4. Creación de piezas gráficas y audiovisuales alineadas con la estrategia comercial y de marketing para generar contenido de valor en todas las comunidades digitales a cargo. 5. Sistematiza y gestiona todos los procesos de su trabajo de los cuales se hace responsable. 6. Monitoriza y analiza las redes sociales, recolectando data relevante de los clientes y manteniendo la

confidencialidad de la información, para proponer proyectos o iniciativas creativas que aporten a los objetivos perseguidos en la gestión del marketing digital.

7. Elaborar, proponer y ejecutar un plan digital de contingencia en caso entre en riesgo la imagen y/o reputación de Natural Club.
8. Elabora, gestiona y reporta al área comercial los indicadores relevantes en lo que respecta a su gestión de marketing digital.

COMPETENCIAS

a. COMPETENCIAS GENERALES

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

b.1. CONOCIMIENTOS

Formación académica: Estudios técnicos y/o universitarios completos en Marketing, Comunicación, Audiovisual y/o relacionados.

Experiencia:

- 1 año (como mínimo) de experiencia como community manager en otra organización.
- Experiencias en áreas de marketing y/o comunicaciones será valorada.

Post Grado: No requiere.

Especializaciones: Marketing digital

Certificaciones: Marketing digital, Google analytics (deseable)

Informática: Manejo de MS Office Intermedio, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, otros programas de Adobe son valorados.

Idiomas: Español. Inglés básico.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS

Competencia	Definición

Creatividad	Capacidad para abordar y responder de forma original y estéticamente armoniosa todos los contenidos comunicativos que comparte con la comunidad digital.
Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar diferentes variables relevantes en la analítica digital, para a partir de ello identificar posibles problemáticas, causas, consecuencias, así como oportunidades para Natural Club.
Espíritu comercial	Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan la rentabilidad y el crecimiento de Natural Club, para actuar en consecuencia para asegurar el éxito comercial de Natural Club.

b.3. ACTITUDES	
Competencia	Definición
Orientación al servicio	Capacidad para poner sus esfuerzos, conocimientos, habilidades al servicio de los clientes de la empresa con predisposición, buena actitud y proactividad.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones duraderas entre Natural Club y la comunidad digital, apelando a una comunicación efectiva y gestión de relaciones de alto impacto.
Gestión de conflictos	Capacidad para resolver de manera eficaz situaciones, hechos o conflictos que podrían afectar las relaciones con los clientes internos y externos y los objetivos, intereses o la imagen de la organización.

Fuente: Elaboración propia

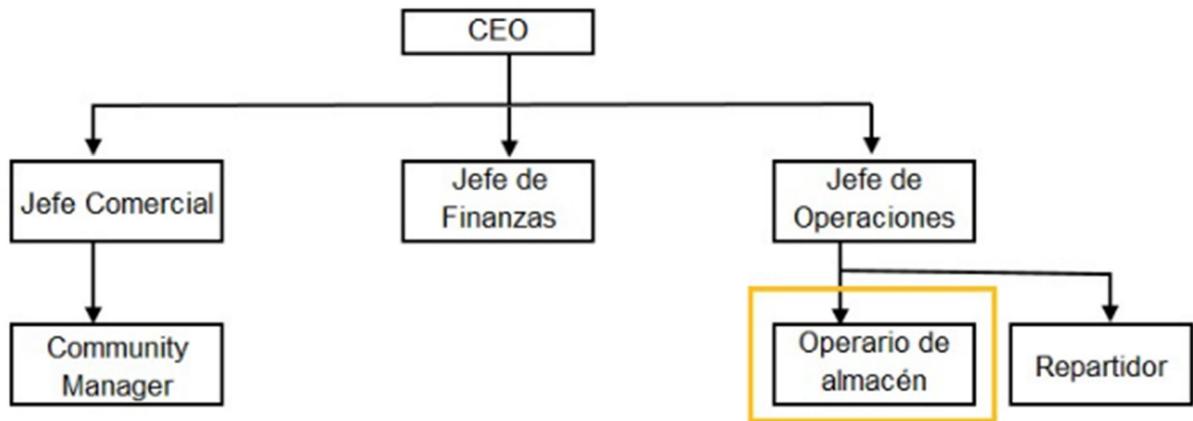
PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

OPERARIO DE ALMACÉN

NATURAL CLUB

Tabla 28: Perfil del puesto Operario de almacén

Nombre del puesto: Operario de almacén
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Operaciones
Puesto al que reporta: Jefe de operaciones
Puesto (s) que supervisa: Ninguno

Organigrama:*Ilustración 92: Organigrama puesto 3***Fuente:** Elaboración propia**Misión del Puesto:**

Gestiona la logística y almacenamiento de los productos que ingresan, permanecen y salen del almacén para asegurar su correcto mantenimiento en calidad y cantidad para que logren un despacho exitoso.

Relaciones internas	Motivo
Jefe Operaciones	Coordinar y reportar todo lo que respecta a la gestión de la almacén y relación con proveedores y personal de reparto delivery.

Relaciones Externas	Motivo
Proveedores	Representa a la empresa en la interacción y relación que mantiene con los responsables de la entrega de productos de las diferentes empresas socias-proveedoras.

Recursos necesarios	Motivo
Computadora	Computadora apta para gestiones administrativas relevantes del puesto.
Celular	Celular de trabajo para coordinar y gestionar con los stakeholders que lo requieran.
Equipo de control de inventario	Equipo para registrar y llevar un control del inventario que ingresa y sale del almacén.
Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona siguiendo el protocolo covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	Recibe o colecta información relevante correlacionada con la gestión de inventarios, tanto en cuanto a la gestión física, como a la data que colecta al respecto.
Manejo de dinero	No tiene manejo de dinero a cargo.
Decisiones que impactan en la empresa	- Decide cómo y cuándo registrar información de ingreso y/o egreso de productos. - Decide la cantidad y calidad de productos que ingresan y egresan del almacén.
Representación	Grado medio de representación, pues interactúa con los socios-proveedores.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área comercial al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO

Principales funciones:

1. Responsable de la calidad, control y registro de los productos que ingresa a almacén.
2. Coordina y gestiona las labores de almacén de manera diaria y determinado grado de independencia.
3. Realiza el registro y manejo de información relevante respecto al inventario que circula en almacén.
4. Responsable del manejo de información de seguridad y confidencialidad en lo que respecta a los inventarios y gestión de almacén.
5. Responsable de la calidad, control y registro de los productos que despacha de almacén, asegurándose que se entreguen respetando los protocolos de seguridad covid-19.
6. Cualquier otro requerimiento del jefe de operaciones que sea necesario para el cumplimiento de su misión del puesto.

COMPETENCIAS

a. COMPETENCIAS GENERALES

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

b.1. CONOCIMIENTOS

Formación académica: Estudios de secundaria completa y/o estudios superiores truncos.

Experiencia:

- 1 año (como mínimo) de experiencia como operario de almacén.

Post Grado: No requiere.

Especializaciones: No requiere.

Certificaciones: No requiere.

Informática: Manejo de MS Office Intermedio. Excel nivel intermedio es indispensable.

Idiomas: Español.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS

Competencia	Definición
Capacidad física	Capacidad física para la carga y descarga de los productos, de niveles de esfuerzo físico mínimos a moderados, asegurando y manteniendo la integridad y calidad de los productos.
Inspección	Inspeccionar, controlar y evaluar la cantidad y calidad de productos que recibe y despacha de almacén.
Monitoreo y control	Monitorea, controla y comunica de forma eficiente la situación del inventario de todos los socio-proveedores para que el área respectiva pueda tomar las decisiones correspondientes.

b.3. ACTITUDES

Competencia	Definición
Orientación al servicio	Capacidad para poner sus esfuerzos, conocimientos, habilidades al servicio de los clientes de la empresa con predisposición, buena actitud y proactividad.

Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada, comunicativa y proactiva con los demás (jefe de operaciones, reparto, socios-proveedores u otros que se tornen relevantes).
Gestión de conflictos	Capacidad para resolver de manera eficaz situaciones, hechos o conflictos que podrían afectar las relaciones con los clientes internos y externos y los objetivos o intereses de Natural Club.

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE COMERCIAL

NATURAL CLUB

Tabla 29: Perfil del puesto Jefe Comercial

Nombre del puesto: Jefe comercial
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Comercial
Puesto al que reporta: CEO
Puesto (s) que supervisa: Community Manager

Organigrama:

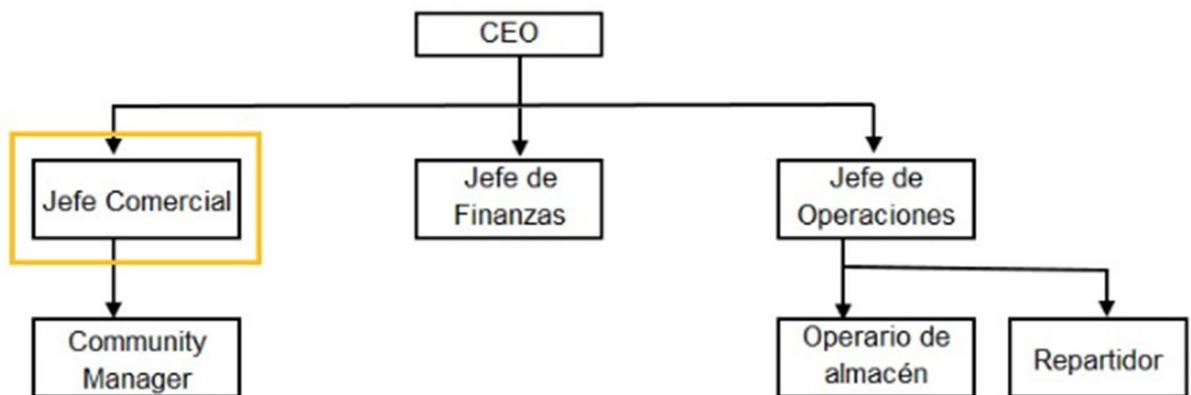


Ilustración 93: Organigrama puesto 4

Fuente: Elaboración propia

Misión del Puesto:

Gestiona el área comercial y de marketing a través de la elaboración de planes, objetivos y estrategias comerciales y de marketing para asegurar el cumplimiento de cada una de las metas esperadas por el área.

Relaciones internas	Motivo
CEO	Coordinar y reportar todo lo que respecta a la gestión del área comercial y marketing al CEO.
Jefe de Finanzas	Coordinar presupuestos y demás gestiones de inversión, compra o venta con el Jefe de Finanzas.
Jefe de Operaciones	Coordinar y consultar disponibilidad de inventario y demás cuestiones logísticas relevantes para una gestión de marketing y comercial eficiente.
Community Manager	Supervisar y coordinar con el CM la aplicación de las estrategias planteadas por el área para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Relaciones Externas	Motivo
Proveedores	Representa la imagen e intereses de la empresa en la interacción y relación que mantiene con los socios-proveedores.
Clientes	En situaciones puntuales en las que deba interactuar, relacionarse y representar a la Natural Club ante clientes grandes, a razón de algún evento u convenio que se decida llevar a cabo de manera justificada.

Recursos necesarios	Motivo
Computadora	Computadora apta para gestiones administrativas relevantes del puesto.
Celular	Celular de trabajo para coordinar y gestionar con los stakeholders que lo requieran.
Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona siguiendo el protocolo covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	Sí, maneja información de facturación, registro de ventas y cobranzas.
Manejo de dinero	Sí, monitorea y tiene acceso a las cuentas bancarias de Natural Club.
Decisiones que impactan en la empresa	- Decide la propuesta del plan, como la ejecución del plan de ventas. - Decide la propuesta del plan, como la ejecución del plan de marketing.
Representación	Grado alto de representación frente a proveedores, clientes, y otros posibles stakeholders, como Banca u otro.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área comercial al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Responsable por la elaboración del Plan de Ventas y Marketing de Natural Club.2. Responsable por la ejecución y éxito del Plan de Ventas y Marketing.3. Responsable del área y de supervisar al Community Manager.4. Responsable de la buena imagen de Natural Club y satisfacción de la experiencia del cliente.5. Responsable de ampliar la cartera de proveedores, siempre apoyándose al plan y estrategia comercial y de marketing.6. Establece la política de ventas, mantención y captación de nuevos clientes.7. Revisión de temas contractuales con proveedores y/o clientes.8. Mantener, analizar y reportar información del comportamiento del mercado, para posteriormente plantear nuevas estrategias comerciales.9. Responsables de los reportes de ventas y marketing.10. Cualquier otro requerimiento solicitado por el Jefe o pares que sean relevantes para el cumplimiento de la misión del puesto.

COMPETENCIAS

a. COMPETENCIAS GENERALES

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

b.1. CONOCIMIENTOS

Formación académica: Bachiller en Administración y Ventas, Ingeniería Industrial, Marketing y/o relacionados.

Experiencia:

- 2 años de experiencia dentro del área comercial.
Post Grado: No requiere. Postgrado en Marketing (es una ventaja)
Especializaciones: Ventas, Marketing.
Certificaciones: Marketing digital. Gestión comercial. Marketing (relacionados).
Informática: Manejo de MS Office Avanzado. Google Analytics.
Idiomas: Español. Inglés intermedio.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS	
Competencia	Definición
Espíritu Comercial	Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan la rentabilidad y el crecimiento de Natural Club y de actuar de manera inteligente y persistente para lograr el éxito comercial, junto a las estrategias de marketing.
Innovación	Capacidad de ser líder para concebir y realizar propuestas, proyectos e ideas nuevas en lo que respecta al producto, servicio o procesos de Natural Club, con la finalidad de posicionar a la empresa a un nivel de mayor rentabilidad y eficacia.
Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las posibles oportunidades del mercado, y cómo hacerle frente desde las fortalezas y debilidades de Natural Club por medio de estrategias disruptivas y poderosas.

b.3. ACTITUDES	
Competencia	Definición
Orientación al servicio	Capacidad para poner sus esfuerzos, conocimientos, habilidades al servicio de los clientes de la empresa con predisposición, buena actitud y proactividad.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada, comunicativa y proactiva con los demás (jefe de operaciones, reparto, socios-proveedores u otros que se tornen relevantes).
Gestión de conflictos	Capacidad para resolver de manera eficaz situaciones, hechos o conflictos que podrían afectar las relaciones con los clientes internos y externos y los objetivos o intereses de Natural Club.

Fuente: Elaboración propia

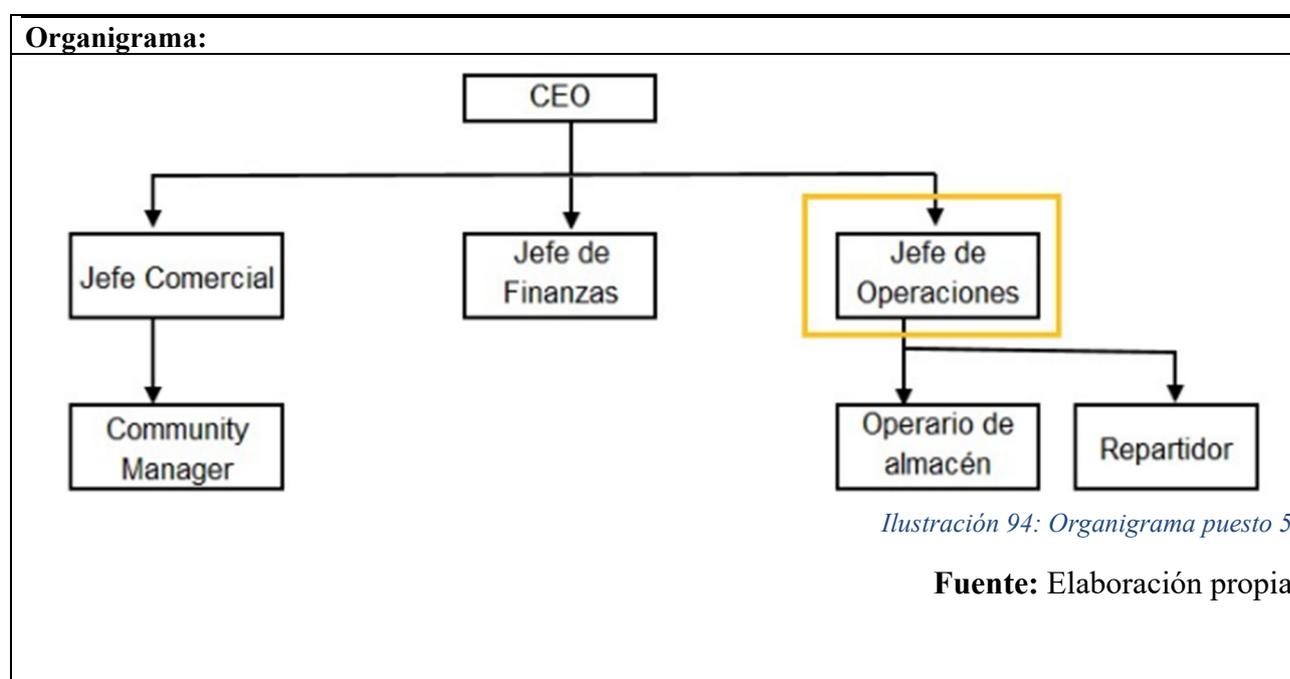
PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE OPERACIONES

NATURAL CLUB

Tabla 30: Perfil de puesto Jefe Operaciones

Nombre del puesto: Jefe operaciones
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Operaciones
Puesto al que reporta: CEO
Puesto (s) que supervisa: Repartidor ; Operario de almacén



Misión del Puesto:

Coordinar las operaciones de los diferentes procesos logísticos de Natural Club para asegurar el éxito de las operaciones llevadas a cabo y su impacto eficiente y positivo en la experiencia del cliente.

Relaciones internas	Motivo
CEO	Coordinar y reportar todo lo que respecta a la gestión del área de operaciones al CEO.
Jefe de Finanzas	Coordinar presupuestos y demás gestiones de inversión, compras u otras cuestiones logísticas con el jefe de finanzas.
Jefe Comercial	Coordinar y alinear las gestiones operativas con los objetivos comerciales y de marketing elaborados y esperados por el jefe comercial.
Repartidor	Supervisar y coordinar con el repartidor la labor esperada por parte del mismo, así como resolver cualquier

	incidencia u oportunidad de mejora que se presente en su trabajo.
Operario de almacén	Supervisar y coordinar con el operario de almacén la labor esperada por parte del mismo, así como resolver cualquier incidencia u oportunidad de mejora que se presente en su trabajo.

Relaciones Externas	Motivo
Proveedores	Representa la imagen e intereses de la empresa en la interacción y relación que mantiene con los socios-proveedores.
Clientes	En situaciones puntuales en las que deba interactuar, relacionarse y representar a la Natural Club ante clientes grandes, a razón de algún evento u convenio que se decida llevar a cabo de manera justificada.

Recursos necesarios	Motivo
Computadora	Computadora apta para gestiones administrativas relevantes del puesto.
Celular	Celular de trabajo para coordinar y gestionar con los stakeholders que lo requieran.
Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona siguiendo el protocolo covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	Sí, maneja información de inventario y demás tareas logísticas relevantes.
Manejo de dinero	No tiene acceso o manejo a dinero de la empresa.
Decisiones que impactan en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Decide la propuesta del plan, como la ejecución del plan de operaciones. - Decide el manejo del inventario en el día a día de acuerdo a las gestiones que mantenga con los socios-proveedores.
Representación	Grado alto de representación frente a proveedores, y si se presentara casos grandes clientes.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área comercial al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO

Principales funciones:

1. Gestionar los procesos de almacén y reparto, así como todo el flujo operativo y logístico de Natural Club, asegurando su eficiencia y el impacto positivo en la experiencia del cliente.
2. Elabora y ejecuta el Plan de Operaciones, incluyendo las estrategias, metas e indicadores del área.
3. Supervisa y asegura el correcto desempeño del personal de operario y reparto.
4. Construcción y análisis de la información requerida con el fin de tener un mayor y mejor control y previsión del movimiento de inventario, índices, tiempos, etc.
5. Reportar y dar capacitaciones de los diferentes y nuevos procedimientos y normas relevantes para el control de calidad dentro del flujo de operaciones.
6. Cualquier otra gestión solicitada por su Jefe u pares relevantes e importantes para el cumplimiento de su misión de puesto.

COMPETENCIAS**a. COMPETENCIAS GENERALES**

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**b.1. CONOCIMIENTOS**

Formación académica: Bachiller en Administración, Ingeniería Industrial y/o afines.

Experiencia:

- 2 años de experiencia dentro del área de operaciones.

Post Grado: No requiere.

Especializaciones: Cadena de suministros. Operaciones.

Certificaciones: No requiere.

Informática: Manejo de MS Office Avanzado. Sistemas ERP.

Idiomas: Español. Inglés intermedio.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS

Competencia	Definición
Planificación y Gestión	Capacidad para planificar y gestionar (monitoreo y control) del flujo de operaciones de Natural Club para asegurar un delivery eficiente de los productos y servicios que ofrece, asegurando una eficaz y positiva experiencia al cliente.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajos nuevos y eficientes para rentabilizar tiempos, costos y esfuerzos, a la vez que asegura una alta performance en todo el flujo de suministros.
Pensamiento crítico	Utiliza la lógica y el análisis para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas de enfoques, proposiciones y/o flujos de trabajo en el área de operaciones.

b.3. ACTITUDES

Competencia	Definición
Manejo equipos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, para asegurar el éxito en los procesos en las operaciones.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada, comunicativa y proactiva con los demás (jefe de operaciones, reparto, socios-proveedores u otros que se tornen relevantes).
Gestión de conflictos	Capacidad para resolver de manera eficaz situaciones, hechos o conflictos que podrían afectar las relaciones con los clientes internos y externos y los objetivos o intereses de Natural Club.

Fuente: Elaboración propia

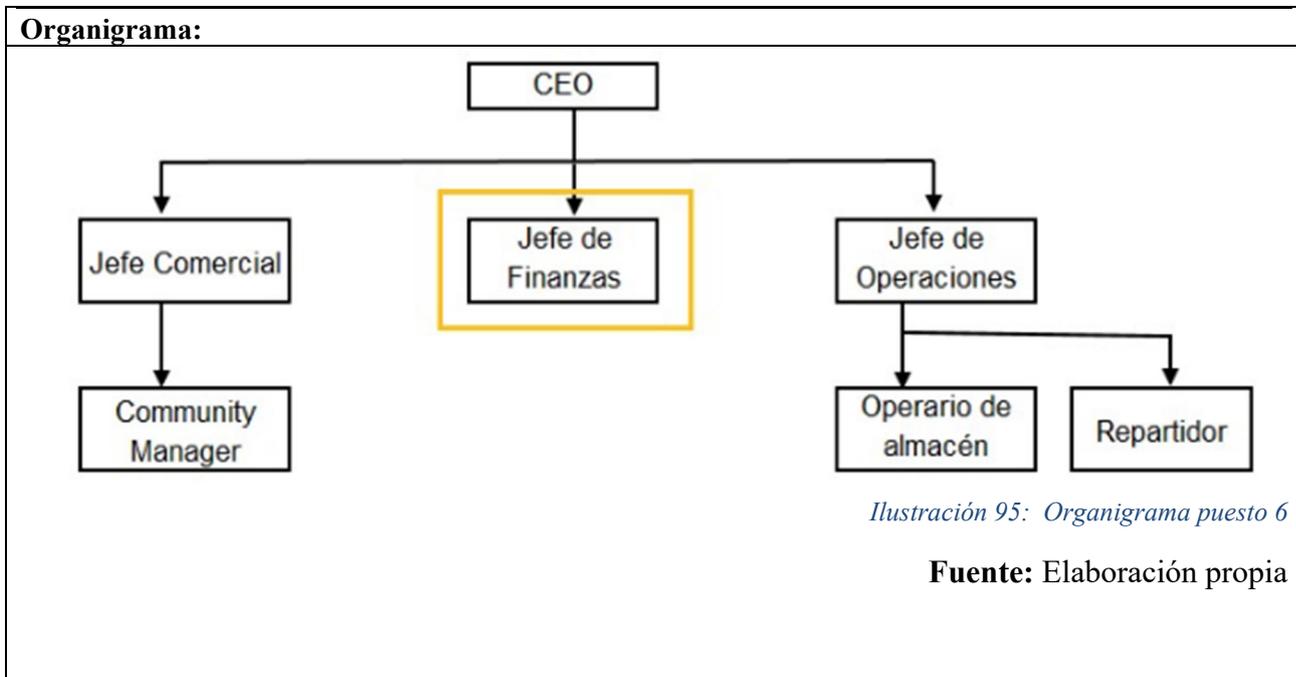
PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE FINANZAS

NATURAL CLUB

Tabla 31: Perfil de puesto Jefe Finanzas

Nombre del puesto: Jefe finanzas
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Finanzas
Puesto al que reporta: CEO
Puesto (s) que supervisa: No supervisa



Misión del Puesto:

Gestiona las finanzas y la contabilidad de manera eficiente, transparente y honesta para Natural Club asegurando así el éxito financiero de la empresa.

Relaciones internas	Motivo
CEO	Coordinar y reportar todo lo que respecta a la gestión financiera y contable al CEO.
Jefe de Operaciones	Coordinar y brinda soporte en lo que respecta presupuestos y demás gestiones de inversión, compras u otras cuestiones logísticas con el jefe de operaciones
Jefe Comercial	Coordinar y brinda soporte en lo que respecta presupuestos y demás gestiones relevantes para el desarrollo del área comercial y de marketing.
Relaciones Externas	Motivo
Proveedores	Representa la imagen e intereses de la empresa en la interacción y/o reuniones en las que sea participe con los socios-proveedores.
Clientes	En situaciones puntuales en las que deba interactuar, relacionarse y representar a la Natural Club ante clientes grandes, y su presencia como Jefe de Finanzas sea requerida.
Banca u otros stakeholders que se tornen relevantes.	Su expertise de la situación financiera y contable de la empresa pueda requerir su presencia en reuniones con

	bancos u otras entidades que deseen prestar y/o invertir en Natural Club.
--	---

Recursos necesarios	Motivo
Computadora	Computadora apta para gestiones administrativas relevantes del puesto.
Celular	Celular de trabajo para coordinar y gestionar con los stakeholders que lo requieran.
Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona siguiendo el protocolo covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	Sí, maneja información muy confidencial en lo que respecta a las finanzas y contabilidad de la empresa.
Manejo de dinero	Sí, tiene acceso a las cuentas bancarias y situación bancaria de la empresa.
Decisiones que impactan en la empresa	- Decide la propuesta del plan, como la ejecución del plan de finanzas. - Decide aprobar o rechazar proyectos y/o ideas con base al sustento del soporte financiero de la empresa.
Representación	Grado alto de representación frente a proveedores, si se presentara casos grandes clientes, y sobretodo banca y/u otros posibles inversionistas o prestamistas.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área comercial al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, gestión y control de ejecución del plan financiero de la empresa. 2. Elaboración de reportes e informes contables respectivos y relevantes. 3. Elaboración de presupuestos y/u otros reportes financieros relevantes y/o solicitado por su jefe o pares. 4. Responsable del pago de planilla y otros procedimientos y/o documentos relacionados al trabajador de manera puntual y responsable. 5. Responsable del manejo del dinero y la liquidez de la empresa. 6. Supervisar el movimiento de los recursos financieros y crediticios de acuerdo a los objetivos del área y de la empresa. 7. Dirigir y controlar todas las actividades relacionadas a la tesorería de la empresa. 8. Asesorar a la gerencia general sobre las decisiones financieras y de inversiones relevantes para asegurar

- el éxito y cumplimiento del Plan de Negocios de Natural Club.
9. Coordinar y formular criterios básicos y KPIs relevantes para la gestión y control financiera de la empresa.
 10. Cualquier otro requerimiento del jefe o pares que sea necesario y relevante para asegurar el cumplimiento de su misión del puesto.

COMPETENCIAS

a. COMPETENCIAS GENERALES

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

b.1. CONOCIMIENTOS

Formación académica: Bachiller en Administración, Finanzas, Contabilidad, Ingeniería Industrial y/o afines.

Experiencia:

- 2 años de experiencia dentro del área de finanzas/contabilidad.

Post Grado: No requiere.

Especializaciones: Contabilidad Financiera. Costos y Presupuestos.

Certificaciones: No requiere.

Informática: Manejo de MS Office Avanzado. Sistemas ERP.

Idiomas: Español. Inglés intermedio.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS

Competencia	Definición
-------------	------------

Planificación y Gestión	Capacidad para planificar y gestionar los recursos financieros de Natural Club para asegurar la salud financiera, así como determinar mejores oportunidades económicas para Natural Club.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse y manejarse los recursos financieros para realizar los trabajos y contabilizar gastos.
Pensamiento crítico	Utiliza la lógica y el análisis para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas de enfoques, proposiciones relevantes para la toma de decisiones o diseño de estrategias desde la gestión financiera.

b.3. ACTITUDES	
Competencia	Definición
Confidencialidad	Capacidad de resguardar y proteger con discreción la información a la que tiene acceso como gestor financiero y contable.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada, comunicativa y proactiva con los demás (jefe de operaciones, jefe comercial y CEO)
Negociación	Capacidad para comunicar eficientemente y/o persuadir a las otras partes interesadas para obtener los resultados beneficiosos esperados por Natural Club para cumplir exitosamente con sus metas contables y financieras, siempre valorando la relación a largo plazo con cada una de las partes y co-creando soluciones creativas que permitan obtener un acuerdo ganar-ganar en la mayoría de los casos.

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

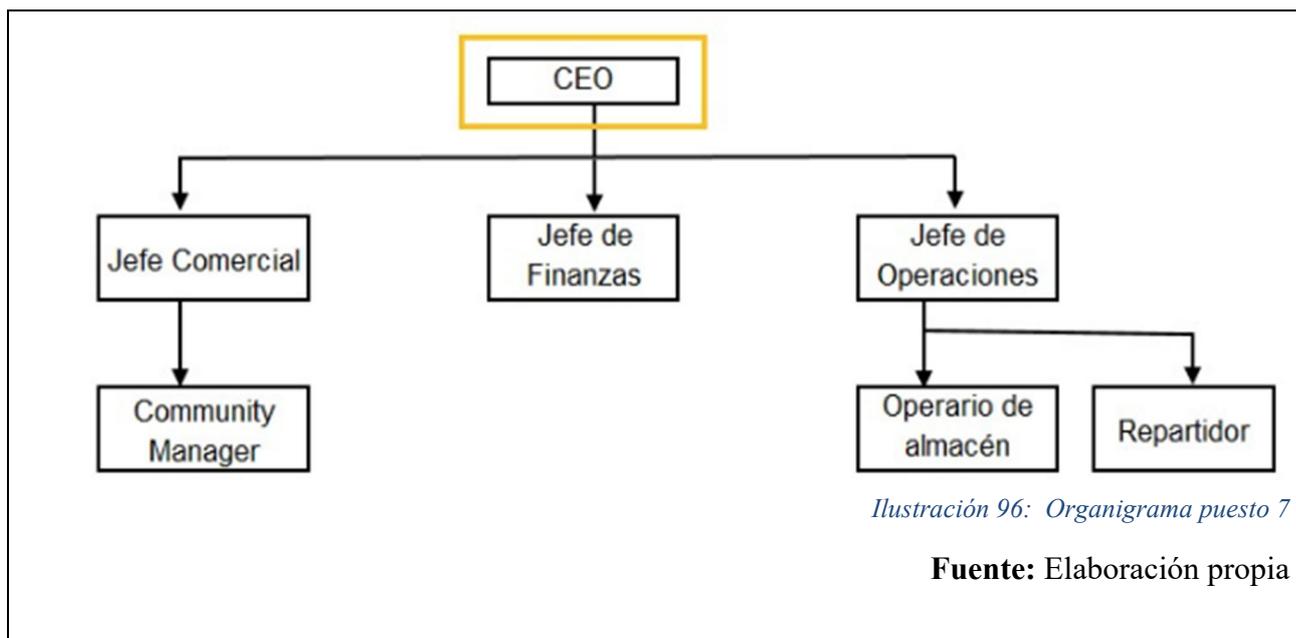
GERENTE GENERAL

NATURAL CLUB

Tabla 32: Perfil del puesto Gerente General

Nombre del puesto: Gerente general
Gerencia / Unidad a la que pertenece: Administración
Puesto al que reporta: No aplica
Puesto (s) que supervisa: No supervisa

Organograma:



Misión del Puesto:

Administra la empresa Natural Club al velar por su eficiencia empresarial en todos los aspectos relevantes que la componen, para asegurar el éxito empresarial de acuerdo a las metas y estrategias planteadas para el negocio.

Relaciones internas	Motivo
Jefe de Finanzas	Supervisa, coordina y gestiona de la mano con el jefe de finanzas todas las decisiones relevantes para el negocio en lo que respecta su eficiencia financiera y contable.
Jefe de Operaciones	Supervisa y coordina con el jefe de operaciones todo lo relevante al área y las decisiones macro de alto impacto para el negocio.
Jefe Comercial	Supervisa y coordina con el jefe de comercial y marketing todo lo relevante al área y las decisiones macro de alto impacto para el negocio.

Relaciones Externas	Motivo
Proveedores	Representa la imagen e intereses de la empresa en la interacción y/o reuniones en las que sea participe con los socios-proveedores.
Clientes	En situaciones puntuales en las que deba interactuar, relacionarse y representar a la Natural Club ante clientes grandes.
Banca u otros stakeholders que se tornen relevantes.	Como gerente general y también representante legal es figura clave en las relaciones con Bancas y/u otras entidades externas relevantes que puedan presentarse.

Recursos necesarios	Motivo
Computadora	Computadora apta para gestiones administrativas relevantes del puesto.
Celular	Celular de trabajo para coordinar y gestionar con los stakeholders que lo requieran.

Mascarillas	Uso de mascarilla y portar mascarillas extras para cumplir con el protocolo de seguridad covid-19.
Alcohol en spray	Uso del alcohol para la desinfección de la persona siguiendo el protocolo covid-19.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Información confidencial	Sí, maneja información muy confidencial en lo que respecta a todos los informes y reportes de las diferentes áreas que conforman la empresa.
Manejo de dinero	Sí, tiene acceso a las cuentas bancarias y situación bancaria de la empresa.
Decisiones que impactan en la empresa	- Decide el plan de negocio a ejecutar, así como su estrategia y objetivos. - Decide aprobar o rechazar proyectos y/o ideas con base en su criterio como gestor general.
Representación	Grado alto de representación frente a proveedores, si se presentara casos grandes clientes, y sobretodo banca y/u otros posibles inversionistas o prestamistas.

PLAN DE CARRERA:

Ascenso: Por el momento no existe un puesto creado dentro del área comercial al cual pueda ascender.

Desplazamiento Horizontal: Por el momento no existe un puesto creado el cual pueda ocupar.

FUNCIONES DEL PUESTO
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del Plan de Negocios de la empresa, así como de sus estrategias y objetivos empresariales. 2. Supervisión y coordinación con todas las áreas relevantes del negocio: comercial, marketing, operaciones y finanzas. 3. Elaboración y planteamiento de nuevas estrategias de crecimiento para el negocio. 4. Asegurar el liderazgo y gestión de los procesos de la organización. 5. Monitorear el cumplimiento de los proyectos y planes de acción definidos. 6. Ser referente y contribuir al cumplimiento de la cultura organizacional, misión, visión, valores, estrategia y objetivos organizacionales. 7. Plantea y monitorea los principales KPIs que le permiten controlar y asegurar el éxito del negocio. 8. Promueve y plantea propuestas innovadoras, al aprovechar oportunidades empresariales para llevar a la empresa al siguiente nivel. 9. Asegurar las buenas relaciones organizacionales, como imagen y representante de Natural Club. 10. Asegurar la rendición de todas las áreas a la Gerencia para prever posibles incidencias y/o desvíos y así asegurar el éxito empresarial.

COMPETENCIAS

a. COMPETENCIAS GENERALES

1. Orientación al Servicio
2. Responsabilidad
3. Integridad

b. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

b.1. CONOCIMIENTOS

Formación académica: Bachiller en Administración, Finanzas, Contabilidad, Ingeniería Industrial y/o afines.
Experiencia: - 2 años de experiencia dentro áreas administrativas de una empresa.
Post Grado: No requiere.
Especializaciones: No son indispensables.
Certificaciones: No requiere.
Informática: Manejo de MS Office Avanzado. Sistemas ERP.
Idiomas: Español. Inglés intermedio.

b.2. HABILIDADES / DESTREZAS

Competencia	Definición
Planificación y Gestión	Capacidad para planificar y gestionar los recursos financieros de Natural Club para asegurar la salud y el éxito empresarial, así como determinar mejores oportunidades económicas y de mercado para Natural Club.
Pensamiento estratégico	Utiliza la lógica y el análisis para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas de enfoques, proposiciones relevantes para la toma de decisiones o diseño de estrategias de negocio.

Formular una visión	Desarrolla una imagen sobre cómo debería trabajar Natural Club en sus condiciones ideales, mostrándose como ejemplo y motivador de ese ideal empresarial.
----------------------------	---

b.3. ACTITUDES	
Competencia	Definición
Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar a la acción a l grupo humano en una dirección determinada, inspirado en la cultura organizacional Natural Club y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de la empresa.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada, comunicativa y proactiva con los demás (jefe de operaciones, jefe comercial y CEO)
Negociación	Capacidad para comunicar eficientemente y/o persuadir a las otras partes interesadas para obtener los resultados beneficiosos esperados por Natural Club, siempre valorando la relación a largo plazo con cada una de las partes y co-creando soluciones creativas que permitan obtener un acuerdo ganar-ganar con los stakeholders.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Presupuesto RRHH

Como parte del proyecto, se desarrolló el presupuesto de Recursos Humanos para los primeros tres años el cuál, está conformado por los siguientes roles: Gerente comercial, Gerente de operaciones, Gerente de finanzas y contabilidad, CEO, Community Manager, Operario (Almacén) y Delivery.

AÑO 1

Para el Año 1, el proyecto contará con el trabajo de un Community Manager para el mes de diciembre, debido a que, la empresa recién comienza a evolucionar y a generar mayores ingresos. La finalidad de la contratación del Community Manger será generar contenido de calidad en nuestra principal plataforma Facebook. De está forma, se busca generar más interacciones, las cuáles se traducen en ventas. Asimismo, recibirá un pago de S/. 1,500.00 por servicios en el mes de contratación en Diciembre. Por otro lado, los principales socios/accionistas recibirán un pago mínimo de S/. 500.00 con frecuencia mensual durante los primeros doce meses de funcionamiento del proyecto, debido a que, el proyecto se encuentra en proceso de expansión y se busca enfocar mayor parte de los ingresos en procesos para

incrementar las ventas. De igual forma, se destinará un pago mensual al operario de almacén y delivery equivalente a S/. 1,500.00 de forma mensual durante el primer año.

Tabla 33: Presupuesto de RRHH año 1

Año 1		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Gerente comercial	500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de operaciones	500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de finanzas y contabilidad	500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CEO	500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community Manager (Año 1. Agencia)	2,500							1					1
Operario (Almacén)	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Delivery	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gastos de personal		5000	5000	5000	5000	5000	5000	6500	5000	5000	5000	5000	6500

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

En el Año 2 de funcionamiento del proyecto se contará con las labores de un Community Manager de forma mensual durante todo el año con un pago equivalente a S/. 1,800.00. Asimismo, para el presente año se incrementarán los pagos a los siguientes cargos: Gerente comercial, Gerente de operaciones, Gerente de finanzas y contabilidad, CEO equivalente a S/. 1,200.00 con frecuencia mensual. Por otro lado, las posiciones de Operario y Delivery se mantienen con un pago mensual de S/. 1,500.00 durante todo el año. No obstante, es necesario precisar que se contará con una persona más para el servicio de entrega (delivery) por lo que se ha considerado dos pagos en cada mes de enero a diciembre.

Tabla 34: Presupuesto de RRHH año 2

Año 2		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Gerente comercial	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de operaciones	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de finanzas y contabilidad	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CEO	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community manager	1,800	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario (Almacén)	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Delivery	1,500	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Gastos de personal		11100	11100	11100	11100	11100	11100	11100	11100	11100	11100	11100	11100

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3

Para el Año 3 de funcionamiento del proyecto se mantendrán los mismos pagos del año anterior para los siguientes cargos: Gerente comercial, Gerente de operaciones, Gerente de finanzas y contabilidad, CEO. Por otro lado, las posiciones de Operario y Delivery, también, se mantendrán con el mismo pago equivalente a S/. 1,500.00 con la diferencia de que para el presente año se aumentará una posición en Operario y una persona adicional para el servicio de entrega (delivery), debido a que, se tendrán mayor demanda de pedidos.

Tabla 35: Presupuesto de RRHH año 3

Año 3		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Gerente comercial	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de operaciones	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de finanzas y contabilidad	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CEO	1,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community manager	2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario (Almacén)	1,500	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Delivery	2,500	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gastos de personal		14300											

Fuente: Elaboración propia

3.4. Plan de Marketing

3.4.1. Estrategias de marketing (offline y online)

Objetivos del área de marketing

Los objetivos del área de marketing se dirigirán principalmente a lograr las siguientes metas generales: aumentar la cartera de socio-proveedores, aumentar la interacción y el posicionamiento de la marca, aumentar la comunidad digital y las ventas de Natural Club.

Objetivo 1: Generar un 15% de leads del total de impresiones en cada publicidad para proveedores hasta Junio del 2020.

Estrategia: Desarrollar campaña de marketing promocionando los beneficios de ser socios-proveedores de Natural Club.

Táctica: Incorporar en las publicaciones para los proveedores un landing page sencillo para que el proveedor interesado pueda dejar su información de contacto.

Objetivo 2: Aumentar la interacción de la marca Natural Club en 20% trimestralmente hasta Diciembre 2021.

Estrategia: Ejecutar plan de contenidos elaborado para la red social Facebook.

Táctica: Compartir contenido gráfico en RRSS con tips de cocina, consejos nutricionales, información de productos y promociones como mínimo 4 veces por semana.

Objetivo 3: Incrementar las ventas mínimo en un 5-10% mensual por los primeros 3 años, de 2020 a 2023.

Estrategia: Incorporar un plan de promociones semanales y mensuales logrando un mix de productos y precio atractivos para los clientes.

Táctica: Lanzar publicaciones en redes sociales con promociones y packs de productos para incrementar la cantidad de ventas.

Objetivo 4: Crecimiento de la comunidad digital (número de seguidores) en un 10-20% mensual hasta Julio 2021.

Estrategia: Elaborar y ejecutar un plan de inversiones de publicidad en marketing digital.

Táctica: Invertir de acuerdo al plan de inversión semanal en los contenidos compartidos (publicaciones, historias u otro) con mayor éxito e impacto en la comunidad.

Objetivo 5: Generar posicionamiento de la marca Natural club como una de las plataformas más rápidas y de fácil uso en delivery de productos saludables.

Estrategia: Elaborar y ejecutar un plan de experiencia al cliente en las plataformas digitales.

Táctica: Compartir en las redes sociales, Facebook, el feedback positivo recibido por los clientes a través de mensajes directos, comentarios o cualquier otra interacción digital.

· **Desarrollo de marketing mix**

3.4.1.1. Descripción de estrategias de producto

Estrategias de producto

Desarrollo de la marca:

- Branding: usamos el color verde representando lo natural y los saludable junto con lo blanco, así mismo el *landing page* utiliza colores tierra para dar la sensación de una marca sofisticada.

- Naming: usamos la palabra Natural Club de esta manera que juntemos en un *club* a personas interesadas en alimentos naturales en solo lugar a través de nuestras plataformas digitales, redes sociales y la página web.
- Isotipo: Usamos la palabra N como isotipo de tal manera que al momento de que el consumidor lo vea con hojitas en la parte superior e inferior sepan que se trata de Natural Club.



Ilustración 97: Logo Natural Club

Fuente: Elaboración propia

- Marca: Natural Market es una marca que representa al marketplace que busca unificar la oferta y demanda de productos saludables. El objetivo de la marca es demostrar que sí se puede tener un estilo de vida saludable al alcance de un click. De que existe un lugar que puede ofrecerte la vida saludable que siempre esperabas, no sólo en términos de variedad y calidad de productos, sino también en información de valor acerca de los alimentos que consumes, recetas creativas y consejos nutricionales.
- Presentación: Las entregas se harán mediante empaques eco-friendly, con esto la marca reafirma su posicionamiento como marca consciente y eco-amigable.
- Servicio de apoyo: La marca contará con personal que brindará apoyo y soporte constantemente a través de redes sociales.
- Características tangibles e intangibles: Plataforma de fácil acceso, comunicación a través de las redes sociales. Página web con colores llamativos y espacios bien distribuidos para presentar los productos de los proveedores. Productos naturales que cumplen el control de calidad y confiabilidad propuesto por la empresa.
- Ciclo de vida del mercado:

Natural club se encuentra en la fase de introducción, puesto que está recién ingresando al mercado de alimentos saludables del nivel socioeconómico A y B. La marca se encuentra fortaleciendo sus procesos, ingresando a las plataformas digitales y perfeccionando la página web.

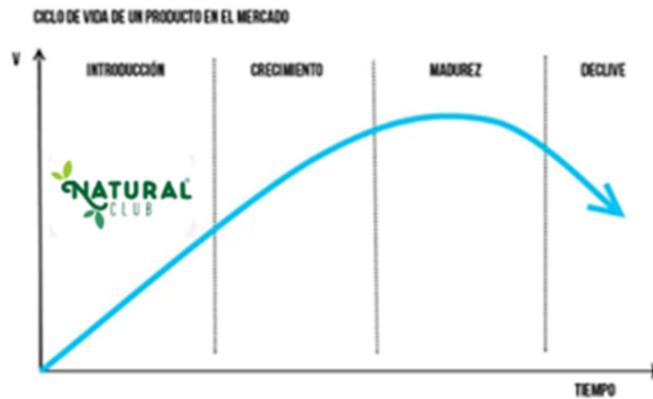


Ilustración 98: Matriz ciclo de vida

Fuente: Elaboración propia

Matriz Ansoff

La empresa se encuentra en el cuadrante de Desarrollo de productos (servicios), ya que estamos ingresando a un mercado actual, pero buscando ofrecer productos con una experiencia distinta, más completa; al adquirir lo que son los productos saludables naturales y orgánicos. Por ello es importante realizar campañas en Facebook con el fin de ofrecer esta nueva experiencia en el mercado.

Tabla 36: Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
Mercados	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Niveles estratégicos de productos o servicios

- Producto/servicio básico:

Plataforma digital - actualmente RRSS y en el mediano plazo página web - para unificar oferta y demanda de productos saludables.

Servicio delivery

- Producto/servicio real:

Empaques biodegradables en la entrega de productos

Variedad de productos y marcas naturales

Acceso a variedad de productos saludables de interés

Eficientes filtros de búsqueda

Rapidez en el proceso de compra

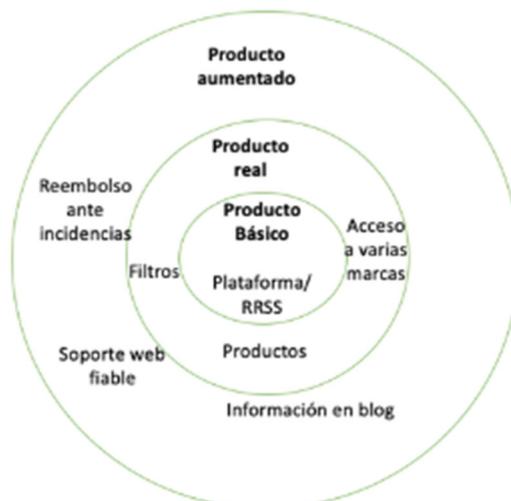
- Producto o servicio aumentado:

Reembolso ante incidencias o entregas que incumplen lo solicitado

Información a detalle de los productos y marcas

La entrega de productos cuenta con protocolo de seguridad covid-19

Soporte web rápido y confiable en RRSS (inicialmente) y página web (mediano plazo).



Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2. Descripción de estrategias de fijación de precio

- Precio

Nuestra estrategia no se basará en penetrar el mercado, tampoco generar un descreme. Entraremos con los precios que manejan nuestros proveedores en sus plataformas y tiendas. Usaremos la estrategia de la comisión por venta, en el cual se maneja un 10% del precio de mercado del producto, en la línea de empaquetados.

Estrategias

Ofrecer periodos de tiempo (3 meses aprox.) de no pago de comisiones.

Manejar siempre beneficios para los proveedores (contenido de sus productos)

En el caso de la línea de productos a granel:

Mantener precios que estén 40% sobre nuestro precio al por mayor. Usaremos como referente Natural Mixes y Amaru



Ilustración 100: Captura de pantalla Amaru Superfoods

Fuente: Instagram Amaru Superfoods



Ilustración 101: Captura de pantalla Mezclas Naturales

Fuente: Instagram Mezclas Naturales

Mantendremos nuestros precios menores al de estas referencias, pero sin bajar de un margen de ganancia de 40%.



Mantequilla Lecker de frutos secos		Leche de almendras Nutrinuts	
Mantequilla de maní	S/ 14	1/2 L de Leche de almendras	S/ 10
Mantequilla de almendras	S/ 28	1 L de leche de almendras	S/ 18
Mantequilla avellana con cacao	S/ 40		
Dip dulce de mantequilla de maní	S/ 20		
Café orgánico Villa Hermosa			
Bolsa de café en granos x 250gr	S/ 20		
Bolsa de Café molido x 250gr	S/ 20		
Arándanos Natura Club			
Arándanos x 1kg	S/ 20		
Arándanos x 2kg	S/ 30		
Arándanos x 3kg	S/ 40		
Frutos secos a granel			
	1kg	500gr	
Almendras	S/ 45	S/ 29	
Ajonjolí	S/ 28	S/ 16	
Avena grano entero	S/ 40	S/ 23	
Castañas	S/ 20	S/ 12	
Castañas de cajú tostadas	S/ 14	S/ 15	
Castañas de cajú sin tostar	S/ 28	S/ 16	
Girasol	S/ 40	S/ 23	
Nueces con cáscara	S/ 20	S/ 12	
Nueces sin cáscara	S/ 14	S/ 8	
Pecana con cáscara	S/ 28	S/ 16	
Pistachos	S/ 40	S/ 23	

Ilustración 102: Carta digital Natural Club

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.3. Descripción de estrategias de plaza

Plaza

Los canales que tiene el cliente son las redes sociales y la página web (a mediano plazo). La distribución es a través del servicio delivery o si es por volumen se gestionará a través de proveedor. Las tres plataformas nos permitirán tener un mayor alcance:

- **Página web:** Servirá como un canal donde se podrán ver la oferta de productos y realizar la compra o afiliación de los proveedores. Esto a mediano plazo, puesto que

actualmente no se cuenta con el presupuesto para la pasarela de pagos y otros costos propios de la infraestructura del marketplace.

- Facebook: Medio que servirá para establecer relaciones con clientes y proveedores y como canal de venta inicial, así mismo se publicará contenidos sobre los productos, las marcas, y la información de valor para el cliente en relación a la alimentación saludable.

Intensidad de distribución selectiva: puesto que se va a vender a un público mayor que en el caso de la distribución exclusiva, nuestra plataforma establecerá lazos con aquellas empresas o proveedores que cumplan con los estándares de calidad que hemos determinado y no todos podrán formar partes, así mismo no se venderá una marca exclusiva, si no una amplia cartera de marcas y productos.

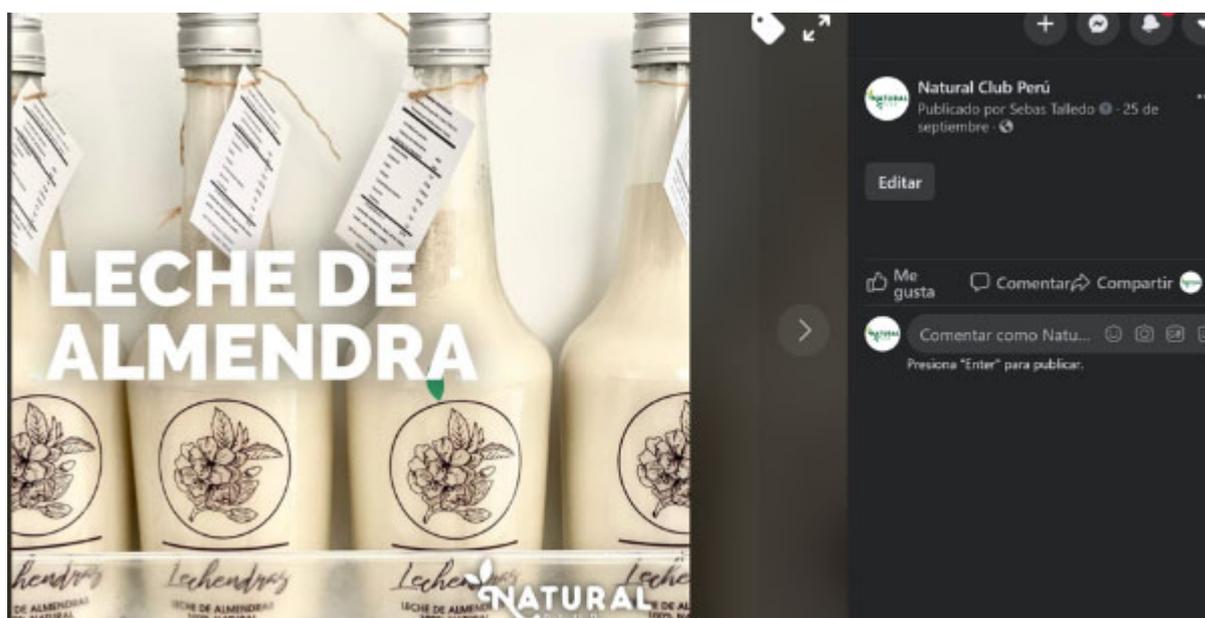


Ilustración 103: Publicación leche de almendras en Facebook

Fuente: Facebook Natural Club

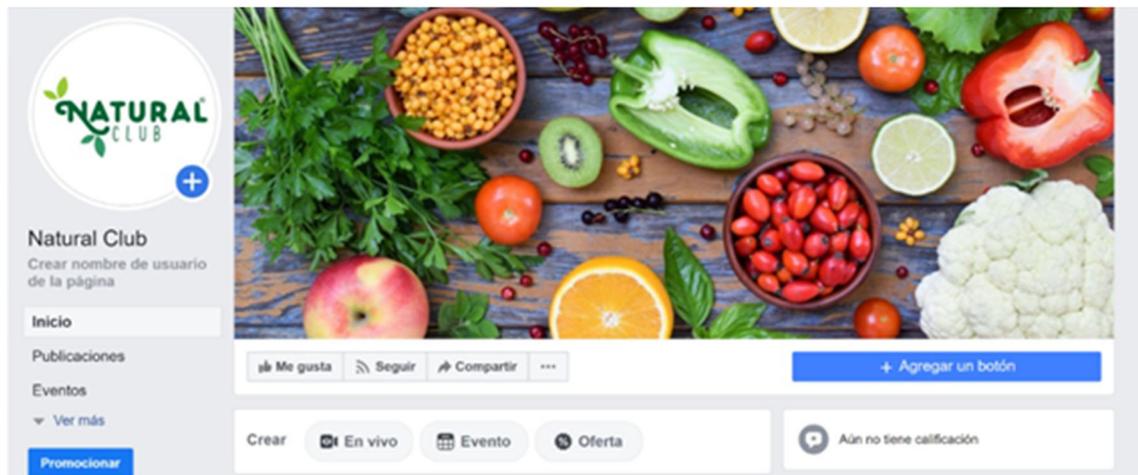


Ilustración 104: Captura de pantalla Facebook Natural Club

Fuente: Facebook Natural Club

3.4.1.4. Descripción de estrategias de promoción

Promoción

- Publicidad a través de redes sociales: Se ha venido realizando publicidad pagada y no pagada a través de Facebook, las cuales seguirá en marca todo el 2021 para conseguir mayor alcance y lograr nuevos proveedores y clientes. Así mismo las redes sociales nos permitirán estar en contacto con el cliente y ofrecer la variedad de productos que contamos.
- Publicidad a través de un influencer: Se va a buscar un candidato que cumpla con el perfil de los consumidores a los que nos estamos dirigiendo. Esto se realizará para obtener seguidores de la persona seleccionada.
- Marcha blanca: En el lanzamiento de los primeros productos realizamos posts en redes sociales comunicando mediante un post que habrán pedidos con delivery gratis en pedidos a partir de cierto rango de precios.
- Pack de promoción: Se lanzarán post en redes en la cual se ofrecerá un grupo de productos seleccionados a un menor precio, esto permitirá que se conozcan los productos a través de un mayor alcance como es lo que ofrecen las redes sociales.
- Marketing directo: En un periodo de tiempo de seis meses a un año cuando la empresa cuente con una base de clientes más sólida, se planea enviar a través de mensajes directos en redes sociales cupones online de descuentos para clientes que ya compraron

algunos de nuestros productos. De esta manera se incentiva la recompra y se sabrá si los clientes se encuentran satisfechos con nuestro servicio.

Indicadores:

- Número de seguidores nuevos en redes sociales sobre el total de personas que visitan las redes sociales
- Número de ventas realizadas en noviembre sobre las ventas realizadas en octubre
- Número total de me gustas, comentarios, compartidos sobre el total de personas que alcanzo el post
- Número de mensajes respondidos entre la cantidad de personas alcanzadas con nuestras promociones vía mensaje
- Número total de personas satisfechas con el servicio sobre personas insatisfechas de acuerdo a las encuestas realizadas por redes sociales
- Estrategia BTL: Se usará medios no convencionales para publicidad de la empresa. Se dará a través de redes sociales lo cual nos va a permitir tener más alcance para el público al que nos estamos dirigiendo. El contar con un gerente de marketing nos permite tener un panorama claro para realizar los anuncios y las inversiones publicitarias. Así mismo los costos a través de estas técnicas son menores. Algunas de las estrategias que se desarrollarán serán promociones, campañas publicitarias, eventos en redes sociales, entre otros.
- Estrategia Push: Es una estrategia que nos va a permitir llegar a más personas como el empleo de google Ads, publicidad en redes conectando todos los canales de distribución.

Objetivos:

- Estrategia y actividades para los diferentes tiempos del plan

Dado que Natural Club es una empresa con presencia netamente digital, y todo el proceso de compra se da online a través de nuestras plataformas digitales, las estrategias propuestas se encuentran dentro del marketing digital, debido a la naturaleza del negocio y la mayor eficiencia costo-beneficio para los objetivos online de Natural Club:

- Marketing digital

Estrategia: Creación de contenido

Actividad:

- Blog semanal de actividades y recetas saludables
- Fotografías de productos con anexos a su descripción y características
- Secuencias informativas de los beneficios de pertenecer al Club
- Community Manager

3.4.2. Presupuesto de MKT

Para realizar el presupuesto se consultó con el dueño de Mercadillo, principal benchmarking de nuestra empresa. El cual nos comentó que la inversión en los primeros años era relativamente moderada. Lo más importante era el alcance orgánico y los referidos. Comenta que en los primeros 3-4 años es moderado, aproximadamente entre S/. 400 a S/. 900, pero se llega a un tope que ya no te permite seguir creciendo porque se tiene una cuota de mercado significativa que la única manera de pasarla es invertir más que la competencia. Por ello, para el 4to año se duplicará la inversión en publicidad.

Como parte de nuestro presupuesto de marketing se determinó ejecutar el siguiente plan durante los 12 primeros meses para el año 1 y fueron los siguientes:

Publicidad en Facebook equivalente a un peso de 35.29%, influencer es básicamente canjes en el primer año equivalente a un 23.53%, asesoramiento en hábitos de salud equivalente a 29.41% y un community manager equivalente a 11.76%. Este último se usará una agencia solo 2 veces al primer año, para fechas festivas.

Tabla 37: Presupuesto de Marketing año 1

Año 1														
Descripción	Plataforma	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Digital														
Publicidad en Facebook	Ads	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Influencers	Instagram	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Asesoramiento hábitos saludables	En vivo FB		200		200		200		200		200		200	
Community manager	Social Media							1,500					1,500	
Total con IGV		500	700	500	700	500	700	2,000	700	500	700	500	2,200	
Total sin IGV		424	593	424	593	424	593	1,695	593	424	593	424	1,864	

Año 1	
	w
Fb	3,600 35.29%
Influencer	2,400 23.53%
CM	3,000 29.41%
RSE	1,200 11.76%
Total con IGV	10,200
Total sin IGV	8,644

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2 el presupuesto de que se va a implementar es de la siguiente manera: Publicidad en Facebook equivalente a un peso de 14.10%, influencer equivalente a un 13.56%, asesoramiento en hábitos de salud equivalente a 65.10% y un community manager equivalente a 7.23%. En el caso de influencers cambiará la dinámica contratándolos para hacer una campaña cada 2 meses. Por último, en este punto ya se tendrá contratado a un Community Manager.

Tabla 38: Presupuesto de Marketing año 2

Año 2														
Descripción	Plataforma	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Digital														
Publicidad en Facebook	Ads	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	
Influencers	Instagram		750		750		750		750		750		750	
Asesoramiento hábitos saludables	En vivo FB	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Community manager	Social Media	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	
Total con IGV		2,390	3,140											
Total sin IGV		2,025	2,661											

Año 2	
	w
Fb	4,680 14.10%
Influencers	4,500 13.56%
CM	21,600 65.10%
RSE	2,400 7.23%
Total con IGV	33,180
Total sin IGV	28,119

Fuente: Elaboración propia

Para el año 3 el presupuesto de que se va a implementar es de la siguiente manera: Publicidad en Facebook equivalente a un peso de 12.46%, influencer equivalente a un 22.26%, asesoramiento en hábitos de salud equivalente a 59.35% y un community manager equivalente a 5.93%. Este último año se sigue con la misma dinámica con los influencers y se aumenta el sueldo del Community Manager, el cual es clave para potenciar nuestro alcance orgánico.

Tabla 39: Presupuesto de Marketing año 3

Año 3													
Descripción	Plataforma	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Digital													
Publicidad en Facebook	Ads	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Influencers	Instagram	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Asesoramiento hábitos saludables	En vivo FB	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Community manager	Social Media	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total con IGV		3,370											
Total sin IGV		2,856											

Año 3	
	w
Fb	5,040 12.46%
Influencers	9,000 22.26%
CM	24,000 59.35%
RSE	2,400 5.93%
Total con IGV	40,440
Total sin IGV	34,271

Fuente: Elaboración propia

3.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

3.5.1. Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. emprendimiento

Grupos de interés

Stakeholders o Grupos de Interés internos

Trabajadores: El emprendimiento cuenta con personas enfocadas en las actividades del negocio, forman parte del equipo de la organización.

Accionistas: Personas u organizaciones que contribuirán en el crecimiento y desenvolvimiento de la plataforma digital a través de aportes de capital.

Stakeholders o Grupos de Interés externos

Clientes: Personas consumidoras de productos saludables entre 18 y 45 años, quienes residen en los distritos de la zona moderna de Lima Metropolitana, asimismo suelen realizar compras online en distintas plataformas digitales.

Proveedores: Productores y empresas con los cuales se han establecido acuerdos para publicar y comercializar sus productos en nuestra plataforma digital, además de abastecernos con los insumos.

Competidores: Negocios que ofrecen productos y servicios similares capaces de sustituirnos y/o iguales al emprendimiento.

Influencers: Personas que cuentan con una comunidad de seguidores por temas específicos.

Comunidad: Relación con la comunidad de nuestro entorno.

Entes reguladores: Instituciones públicas encargadas de regular el marco legal para nuevos emprendimientos que buscan formalizar como Sunat, Indecopi, entre otros.

Medio ambiente: Lugar donde habitamos conformado por elementos naturales y energéticos. Respeto a las leyes de protección del medio ambiente.

Gobierno: Gobierno local, autoridad que administra instituciones públicas.

Matriz de Stakeholders

Tabla 40: Matriz de stakeholders

Grupo de interés	Expectativas del grupo de interés	Riesgo si no atiendo expectativas	Importancia para la sostenibilidad de la empresa (del 1 al 10)	Acciones que debemos ejecutar
Colaboradores	Cumplimiento de los deberes del empleador	molestia, mala actitud	10	Efectuar los beneficios acordados, establecer una política de incentivos, saber escucharlos.
	Trabajar en un agradable clima laboral	Bajo desempeño	9	Constituir una cultura organizacional
	Pago justo	Abandono	9	Proponer sueldos justos acorde al mercado, habilidades y competencias
Accionistas	Incrementar la rentabilidad	Abandono	9	Establecer estrategias de ventas y en las áreas
	Participar en la toma de decisiones	Bajo interés, retiro	7	Plantear con claridad las responsabilidades
Clientes	Protocolo de seguridad	Desconfianza, quejas	10	Aclarar el proceso del protocolo de bioseguridad, capacitar al personal.
	Buena experiencia de compra	Búsqueda de otras opciones	9	Clarificar y optimizar los procesos de atención al cliente para una experiencia especial.
	Productos de calidad	Búsquedas de sustitutos	10	Seleccionar los productos acorde a la caducidad y calidad.
Proveedores	alianzas estratégicas	alianza con la competencia	9	Reuniones para pactar acuerdos para el beneficio de ambas partes.
	Comunicación eficiente, asertiva	suposiciones, malos entendidos	6	Tener una comunicación frecuente.
	Óptima relación laboral	Desconfianza	8	Establecer canales de comunicación con una relación transparente.
	Cumplimiento con la fecha de pago	Terminar la relación laboral	9	Utilizar un cronograma de pagos y recordatorios para cumplir lo acordado a tiempo.
Competidores	competencia leal	Mala reputación	9	Estar informado sobre las leyes de la competencia.
	Mayor participación de mercado	Consolidación del competidor en el mercado	8	Realizar un plan estratégico, incluir estrategias de defensa y ataque.
Medio ambiente	Reducción de productos contaminantes	Mala reputación	9	Evaluar y reemplazar los productos utilizados en nuestro emprendimiento.
	Concientizar a los consumidores	Deterioro del medio ambiente	7	Compartir las prácticas para el cuidado del medio ambiente.
Comunidad	publicar los procesos de forma transparente	Mala reputación	8	Documentar y compartir la información veraz de la organización.
	Informar sobre las actividades de RS	Poco sobresaliente	7	Asegurar y planificar la publicación de las actividades de RS.
Gobierno	Contar con información auténtica	Sanciones y multas	9	Documentar y compartir la información veraz de la organización.
	Cumplimiento del marco legal	Sanciones y multas	9	Documentar y compartir la información veraz de la organización.
Influencers	Recibir propuestas para el patrocinio de la marca	Dejar pasar una oportunidad para elevar el alcance de la marca	6	Evaluar el impacto de trabajar con un o una influencer respecto al alcance de la marca.

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Actividades a desarrollar

La responsabilidad social empresarial de Natural Club tiene como objetivo mantener relaciones saludables y duraderas con todos los stakeholders, manteniendo siempre en consideración el impacto ecológico, social y económico. Teniendo en cuenta ello, se proponen a continuación las siguientes actividades que se llevarán a cabo con cada uno de los grupos de interés:

Proveedores

Objetivos:

- Generar alianzas duraderas de valor para ambas partes
- Construir una cadena de suministros de valor para todos los involucrados
- Mantener relaciones de respeto y cordialidad con los proveedores

Actividades

- Cumplir plazos y métodos de pago pactados con los proveedores
- Respalda todos los acuerdos entre las partes de manera transparente y concreta siguiendo los documentos y procedimientos establecidos
- Fomentar y aumentar alianzas con marcas ecológicas y socialmente responsables
- Elegir canales de comunicación claros y tener procedimientos establecidos para atención de quejas, dudas o consultas

Cientes

Objetivos:

- Cumplir con la promesa de marca, brindando los productos y servicios que prometemos ofrecer al mercado
- Brindar información clara y transparente al cliente acerca de lo que le concierne de Natural Club
- Brindar seguridad y confianza a los clientes cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad covid-19

Actividades

- Brindar información al cliente verídica y transparente acerca de los productos que se comercializan
- Entregar los productos que se prometen en la página web en cuanto refiere a cantidad, calidad, e información del detalle del producto

- Cumplir con todos los protocolos de bioseguridad covid-19 en lo que a la entrega del producto (desde la recepción en almacén hasta la puerta del hogar del cliente)
- Brindar y fomentar en la página web la compra de productos ecológicos (destacando la línea orgánica)
- Brindar canales de comunicación claros y tener procedimientos establecidos para atención de quejas, dudas o consultas

Colaboradores

Objetivos:

- Generar un buen clima y cultura organizacional
- Cumplir con la seguridad laboral en los centros de trabajo
- Ofrecer una relación de valor para el trabajador (beneficios y oportunidades dentro de la empresa)

Actividades

- Publicitar los valores organizacionales dentro Natural Club
- Generar y establecer actividades integrativas dos veces al mes
- Brindar una estructura laboral segura que cuente con todos los protocolos establecidos de seguridad
- Generar y establecer canales y espacios de comunicación libres, en donde los colaboradores puedan hacer llegar sin contrapiés sus ideas, sugerencias, o cualquier información que consideren.
- Mantener una disposición laboral física cercana y horizontal
- Cumplir justa y puntualmente con el pago de planilla y beneficios sociales
- Reclutar, seleccionar y contratar trabajadores alineados con los valores y la cultura Natural Club

Medio Ambiente

Objetivos:

- Reducir el impacto ecológico de los desechos generados por Natural Club
- Construir mayor consciencia con los clientes acerca del impacto de los productos que consumimos y su procedencia
- Mantener un espacio eco-friendly y medioambientalmente consciente dentro de todos los procesos de la empresa

Actividades

- Reducir y/o reemplazar la comercialización de productos en empaquetados de plástico
- No utilizar bolsas plásticas en el proceso delivery de los productos
- Implementar contenedores de basura diferenciados y gradualmente otros programas de reciclaje
- Incorporar a la cultura organizacional la consciencia medioambiental en la manera de pensar, actuar y sentir de los colaboradores
- Promocionar los productos ecológicos resaltando el valor agregado de un producto con una cadena de suministros medioambientalmente responsable

Gobierno

Objetivos:

- Cumplir con la legislación y normas establecidas por los organismos reguladores
- Mantener relaciones íntegras y de respeto con los organismos y/o funcionarios reguladores del estado

Actividades

- Cumplir plazos y formas de los acuerdos pactados con los organismos o funcionarios estatales

- Brindar información verídica y transparente a los organismos reguladores competentes
- Natural Club reporta cualquier irregularidad a las autoridades estatales pertinentes
- Natural Club se opone y une a la lucha contra los delitos de corrupción y lavado de activos

Comunidad

Objetivos:

- Mantener relaciones íntegras y de respeto con la comunidad
- Demostrar una buena imagen y reputación con la comunidad
- Compartir y generar valor para la comunidad desde la actividad empresarial

Actividades

- Establecer y cumplir políticas en toda la actividad empresarial de Natural Club que sean respetuosas y justas con la comunidad, en términos de legislación y ética.
- Compartir de manera transparente y equitativa la información referente a RSE con toda la comunidad.
- Compartir la información relevante y/o de valor de la empresa a la comunidad por los canales establecidos.

Competidores

Objetivos:

- Mantener y fomentar una competencia leal con los competidores
- Ser una empresa donde prima la originalidad y la innovación

Actividades

- Reportar cualquier propuesta desleal por parte de la competencia con las autoridades pertinentes
- Incorporar la innovación como uno de los pilares culturales dentro de Natural Club
- Destacar la innovación, originalidad y creatividad dentro de los procesos, productos y servicios que brinda Natural Club

Influencers

Objetivos:

- Desarrollar y mantener una relación de respeto y valor mutuo
- Ser una empresa atractiva para los Influencers

Actividades

- Establecer un speech de contacto con la propuesta de colaboración para los Influencers.
- Desarrollar y ofrecer un “pack de beneficios” Natural Club como parte de la oferta de valor para los Influencers.

Accionistas

Objetivos:

- Generar rentabilidad para los accionistas de Natural Club
- Brindar información de la situación de la empresa con transparencia y veracidad

Actividades

- Elaborar un plan comercial anual con las respectivas estrategias de cómo se lograrán las ventas

- Elaborar un plan financiero anual con la información relevante de la situación financiera de la empresa y la proyección anual
- Mantener la situación de la empresa actualizada y confiable para poder brindarles a los accionistas cuando lo soliciten
- Generar y establecer canales de comunicación claros y fluidos con los accionistas para tratar cualquier tema en cuestión que se considere pertinente

3.5.3. Presupuesto RSE

La primera estrategia a corto plazo, a favor del medio ambiente, será la reducción del impacto ecológico, la cual se desarrollará mediante la implementación de elementos biodegradables como la bolsa Doy Pack papel Kraft con ventana y Zipper para el despacho de los productos, asimismo, este aporte se triplica al segundo año y se incrementa en un 71% para el tercer año debido al aumento de las ventas. La segunda estrategia a mediano y largo plazo es el asesoramiento sobre hábitos saludables la cual se desarrollará a través de consejos nutricionales en las plataformas digitales, en el primer año se proyecta compartir contenido con la frecuencia de un mes sí y el otro no, para el segundo año se duplicó el presupuesto porque se realizará de manera mensual al igual que el tercer año.

AÑO 1

Tabla 41: Presupuesto de RSE año 1

Año 1												Año 1				
	Stakeholder	Estrategia	Actividades relacionadas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Corto plazo	Medio ambiente	Reducir el impacto ecológico	Implementar elementos biodegradables	41	41	61	61	61	82	102	126	155	192	237	290	1,448
Mediano y largo plazo	Comunidades	Asesoramiento sobre hábitos saludables	Mantener un contenido actualizado de consejos nutricionales		200		200		200		200		200		200	1,200
	Total			41	241	61	261	61	282	102	326	155	392	237	200	2,648

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

Tabla 42: Presupuesto de RSE año 2

Año 2												Año 2				
	Stakeholder	Estrategia	Actividades relacionadas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Corto plazo	Medio ambiente	Reducir el impacto ecológico	Implementar elementos biodegradables	304	319	335	352	370	388	408	428	423	444	466	490	4,727
Mediano y largo plazo	Comunidades	Activaciones de asesoramiento sobre hábitos saludables	Mantener un contenido actualizado de consejos nutricionales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	Total			504	519	535	552	570	588	608	628	623	644	666	690	7,127

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3

Tabla 43: Presupuesto de RSE año 3

Año 3													Año 3				
	Stakeholder	Estrategia	Actividades relacionadas		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Corto plazo	Medio ambiente	Reducir el impacto ecológico	Implementar elementos biodegradables		514	540	567	595	625	656	689	723	760	766	805	845	8,085
Mediano y largo plazo	Comunidades	Activaciones de asesoramiento sobre hábitos saludables	Mantener un contenido actualizado de consejos nutricionales		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	Total				714	740	767	795	825	856	889	923	960	966	1,005	1,045	10,485

Fuente: Elaboración propia

3.6. Plan Financiero

3.6.1. Ingresos y egresos

INGRESOS

Proyección de Ingresos (Según proyección Demanda) de los primeros 3 años

La proyección se hizo según estadísticas recogidas del mercado y las tendencias que tiene el E Commerce, según una investigación de HOOTSUIT. Donde estima que las empresas online crecen más que las demás, y las de productos saludables crecen en 22%. En base a esa estadística se realizó el pronóstico de demanda, explicada luego de la Proyección de los Ingresos; este último se sustenta en la demanda calculada. En el primer año se estimó un crecimiento de 20% mensual hasta Enero del 2do año. A partir de este año 2 el crecimiento de la demanda será de 20% anual, según estadísticas de Hootsuit.

Tabla 44: Proyección de ingresos año 1

Año 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Transacciones (clientes)	120	144	176	208	252	300	360	432	519	623	748	898
Ventas S/	3,460	4,152	5,072	5,996	7,264	8,648	10,376	12,448	14,956	17,952	21,556	25,876

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Proyección de ingresos año 1

Ingreso DELIVERY		
Total Transacciones	Anual	Mensual
4,780 x año	14,340	1,195

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Proyección de ingresos año 1

Ingresos	
Año 1	137,756
Q	4,780

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

Tabla 47: Proyección de ingresos año 2

Estimación	Incremento	20%										
Año 2	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOY	DIC
Transacciones (clie	1,078	1,098	1,117	1,137	1,156	1,176	1,195	1,215	1,234	1,254	1,273	1,293
Ventas S/	36,652	37,317	37,981	38,646	39,310	39,975	40,639	41,304	41,968	42,633	43,297	43,966

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Proyección de ingresos año 2

Ingreso DELIVERY		
Total Transacciones	Anual	Mensual
14,226 x año	42,678	3,557

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Proyección de ingresos año 2

Ingresos	
Año 2	483,688
Q	14,226

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3

Tabla 50: Proyección de ingresos año 3

Estimación	Incremento	20%										
Año 3	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOY	DIC
Transacciones (clie	1,293	1,317	1,340	1,364	1,387	1,411	1,434	1,458	1,481	1,505	1,528	1,552
Ventas S/	43,966	44,765	45,565	46,364	47,163	47,963	48,762	49,561	50,361	51,160	51,959	52,754

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Proyección de ingresos año 3

Ingreso DELIVERY		
Total Transacciones	Anual	Mensual
17,069 x año	51,207	4,267

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Proyección de ingresos año 3

Ingresos	
Año 3	580,343
Q	17,069

Fuente: Elaboración propia

- Criterios de proyección de la demanda

AÑO 1

Tabla 53: Proyección de la demanda año 1

Año 1												Mes 12 Año 1*1.2
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1 Año 2
120	144	173	208	250	300	360	432	519	623	748	898	1,078

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

Tabla 54: Proyección de la demanda año 2

Año 2												Crecimiento Anual		
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1 Año 2 *1.2	Feb - Dic	
1,078	1,098	1,117	1,137	1,156	1,176	1,195	1,215	1,234	1,254	1,273	1,293	1,293	215	19.5

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3

Tabla 55: Proyección de la demanda año 3

Año 3												Crecimiento Anual		
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1 Año 2 *1.2	Feb - Dic	
1,293	1,317	1,340	1,364	1,387	1,411	1,434	1,458	1,481	1,505	1,528	1,552	1,552	259	23.5

Fuente: Elaboración propia

EGRESOS

Los principales egresos que tiene la compañía son: los costos de ventas de los tres primeros años, los cuales están centrados en la compra de las bolsas de frutos secos, de entrega y encargados delivery; y los gastos administrativos y de ventas, los cuales también están detallados a continuación, pero se destaca dentro de los mismos los gastos de personal en el primer año, y mostrándose un incremento notable en el año dos, debido a los gastos adicionales por la contratación del community manager y la notable inversión en publicidad:

- COSTO DE VENTAS

Tabla 56: Costo de ventas año 1

AÑO 1

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Bolsas frutos secos	25	30	37	44	53	63	76	91	109	131	157	135	950
Bolsa entrega	97	117	143	168	204	243	292	350	420	505	606	727	3,872
Encargado Delivery	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
TOTAL	1,622	1,647	1,680	1,712	1,757	1,806	1,867	1,941	2,029	2,135	2,263	2,362	22,822

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Costo de ventas año 2

AÑO 2

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Bolsas frutos secos	162	165	168	170	173	176	179	182	185	188	191	194	2,134
Bolsa entrega	733	746	760	773	786	799	813	826	839	853	866	879	9,674
Encargado Delivery x2	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
TOTAL	3,895	3,911	3,927	3,943	3,960	3,976	3,992	4,008	4,025	4,041	4,057	4,073	47,808

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Costo de ventas año 3

AÑO 3

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Bolsas frutos secos	194	197	151	153	156	159	161	164	167	169	172	175	2,018
Bolsa entrega	879	895	911	927	943	959	975	991	1,007	1,023	1,039	1,055	11,607
Encargado Delivery x3	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
TOTAL	5,573	5,593	5,562	5,581	5,599	5,618	5,637	5,655	5,674	5,692	5,711	5,730	67,625

Fuente: Elaboración propia

- GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS

Tabla 59: Gastos administrativos y de ventas año 1

AÑO 1

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Básicos (Luz, Agua e Inter)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Gasto de Personal Administrativo	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Sueldo de Operario	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Publicidad (Presupuesto MKT)	500	700	500	700	500	700	500	700	500	700	500	700	10,200
TOTAL	4,500	4,700	4,500	4,700	4,500	4,700	4,700	4,700	4,500	4,700	4,500	4,700	58,200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Gastos administrativos y de ventas año 2

AÑO 2

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Básicos (Luz, Agua e Inter)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Sueldo de Operario	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gasto de Personal Administrativo	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	57,600
Community Manager	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
Publicidad (Presupuesto MKT)	590	1340	590	1340	590	1340	590	1340	590	1340	590	1340	11,580
TOTAL	9,290	10,040	115,980										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: Gastos administrativos y de ventas año 3

AÑO 3													
S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Básicos (Luz, Agua e Internet)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Gasto de Personal Administrativo	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	86,400
Sueldo de Operario	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Community Manager	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Publicidad (Presupuesto MKT)	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	16,440
TOTAL	14,170	170,040											

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Inversiones

Durante el inicio del proyecto cada uno de los cuatro integrantes que conforman la empresa realizará un aporte de capital por integrante equivalente a S/. 12,258.00 con la finalidad de poder dar inicio a las operaciones de la compañía. De esta forma, el importe recaudado como aporte de capital por cada uno de los socios es igual a la suma de S/. 49,033.00. Dentro de esto se encuentra la inversión en activo fijo para iniciar operaciones como el inventario inicial de 6 meses equivalente a S/. 30,995 y la constitución de la empresa y formalización de S/. 2,000. Asimismo, se tomará un préstamo de S/. 16,785, para pagar las demás inversiones en activo fijo restante detallado en los cuadros siguientes.. Este préstamo será cancelado bajo un aporte de accionistas en el año 2. El préstamo se pide para tener presencia en el sistema financiero y se cancela con un aporte que se transforma en capital social; lo que fortalece a la empresa. Detalles en los siguientes cuadros:

Tabla 62: Aportes integrantes

AÑO 1		AÑO 2	
Aportes	49,033	Aportes	8,392
Integrante 1	12,258	Integrante 1	2,098
Integrante 2	12,258	Integrante 2	2,098
Integrante 3	12,258	Integrante 3	2,098
Integrante 4	12,258	Integrante 4	2,098
Total	49,033	Total	8,392

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: Aportes de capital

Aportes de capital	Cantidad	S/.
Gasto por registro público y formalización de la empresa	1	2,000
Moto	1	3,600
Almacén	2 años	54,000
Gramera	1	50
Overoles de protección, mascarilla y guantes	2	200
Celular	1	500
Efectivo (Caja)	1	11,688
Inventario de Frutos Secos	Stock	30,995
	TOTAL	103,033
	(-)Derechos de uso	54,000
	TOTAL A DESEMBOLSAR	49,033

Fuente: Elaboración propia

Además, se tomará un préstamo para hacer las siguientes inversiones a parte del aporte, ya mencionados.

Tabla 64: Costos de inversión del préstamo

Tangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IG ^V)	Total (con IG ^V)	Total (sin IG ^V)	Vida útil	Año 1 Año 2 Año 3		
							Depreciación		
Congeladora	Costos de inversión	1	2,099	2,099	1,779	5	356	356	356
Stands	Costos de inversión	5	570	2,850	2,415	5	483	483	483
Computadora	Costos de inversión	4	1499	5,996	5,081	5	1,016	1,016	1,016
Implementación del almacén*	Costos de inversión	1	1,800	1,800	1,525	5	305	305	305
*Colocación de pisos anti deslizantes S/ 40 x m2 x 20 m2 (almacén)									
*Cortinas PVC S/ 1000 - 4m x 5m									
Equipo de desinfección	Costos de inversión	1	450	450	381	5	76	76	76
Selladora de empaques	Costos de inversión	1	90	90	76	5	15	15	15
Total				13,285	11,258		2,252	2,252	###
Costo de Inversión Total						Mensual	188	188	188

Intangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IG ^V)	Total (con IG ^V)	Total (sin IG ^V)	Vida útil	Año 1 Año 2 Año 3		
							Amortización		
Página web	Costos de inversión	1	3,500	3,500	2,966	5	593	593	593
Total				3,500	2,966		593	593	593
Costo de Inversión Total						Mensual	49	49	49
Total Año 1				16,785					

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de la deuda (Hasta el año 2 que se amortiza, cronograma completo en Excel):

Tabla 65: Financiamiento

FINANCIAMIENTO						
	Prestamo	APORTE PROPIO	CAPITAL	Capital	S/.	16,784.50
INV. TOTAL	16,785	49,033.10	65,818	TCEA		15%
% PARTICIPACION	26%	74%	100%	TCEM		1.1715%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66: Capital, amortización e interés

S/.	Capital	Amortización	Interes	Cuota		
1	16784.5	699.35	196.63	895.98		
2	16085.15	699.35	188.44	887.79		
3	15385.79	699.35	180.24	879.60		
4	14686.44	699.35	172.05	871.40		
5	13987.08	699.35	163.86	863.21		
6	13287.73	699.35	155.66	855.02		
7	12588.38	699.35	147.47	846.83		
8	11889.02	699.35	139.28	838.63		
9	11189.67	699.35	131.09	830.44		
10	10490.31	699.35	122.89	822.25		
11	9790.96	699.35	114.70	814.05		
12	9091.60	699.35	106.51	805.86		
13	8392.25	699.35	98.31	797.67	Año 2 =	8392

Fuente: Elaboración propia

3.6.3. Estados financieros

- BBGG, EGP, Flujo de Caja (Anual y Mensual a tres años), cálculo mensual del capital de trabajo.

BALANCE GENERAL

Tabla 67: Balance general año 1

BALANCE GENERAL					
PRIMER AÑO					
ACTIVOS		S/.	PASIVO		S/.
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y Equivalentes		11,588	Obligaciones Financieras		8,392
1% de Ventas >> Cuentas x Cobrar Comercial		1,315	Cuentas x Pagar Comerciales		1,117
Inventario		30,995	Tributos x Pagar		1,117
Gastos Pagados x Anticipado		6,000	TOTAL		9,509
TOTAL		49,898	Pasivo No Corriente		
Activo No Corriente			Obligaciones Financieras		
IME		18,038	TOTAL		0
(Depreciación)		2,256	PASIVO TOTAL		9,509
IME Neto		15,782.10	PATRIMONIO		S/.
Derechos de Uso		54,000	Capital Social		103,033
Activos Intangibles		3,500	Reserva Legal		0
(Amortización)		588	Utilidades No distribuidas		0
TOTAL		72,694	Resultado del Ejercicio		10,050
ACTIVO TOTAL		122,592	TOTAL		113,083
			PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL		122,592

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68: Balance general año 2

BALANCE GENERAL					
SEGUNDO AÑO					
ACTIVOS		S/.	PASIVO		S/.
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y Equivalentes			Obligaciones Financieras		
1% de Ventas >> Cuentas x Cobrar Comercial	5,264		Cuentas x Pagar Comerciales	61,808	
Inventario	217,660		Tributos x Pagar	13,971	
Gastos Pagados x Anticipado	7,200		TOTAL	75,779	
TOTAL	230,123				
Activo No Corriente			Pasivo No Corriente		
IME	32,873	14,835	Obligaciones Financieras	-	
(Depreciación)	6,372		TOTAL	0	
IME Neto	26,501				
Derechos de Uso	54,000		PASIVO TOTAL	75,779	
Activos Intangibles	3,500				
(Amortización)	1176		PATRIMONIO		S/.
TOTAL	82,825		Capital Social	103,033	8,392
			Aportes	8,392	
			Reserva Legal		
			Utilidades No distribuidas		
			Resultado del Ejercicio	125,743	
			TOTAL	237,168	
ACTIVO TOTAL	312,948		PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	312,948	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69: Balance general año 3

BALANCE GENERAL					
TERCER AÑO					
ACTIVOS		S/.	PASIVO		S/.
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y Equivalentes	10,000		Obligaciones Financieras		
1% de Ventas >> Cuentas x Cobrar Comercial	6,316		Cuentas x Pagar Comerciales	123,787	
Inventario	261,154		Tributos x Pagar	12,680	
Gastos Pagados x Anticipado	7,200		TOTAL	136,467	
TOTAL	284,670				
Activo No Corriente			Pasivo No Corriente		
IME	39,222	6,349	Obligaciones Financieras	-	
(Depreciación)	10,968		TOTAL	0	
IME Neto	28,254				
Derechos de Uso	54,000		PASIVO TOTAL	136,467	
Activos Intangibles	3,500				
(Amortización)	1764		PATRIMONIO		S/.
TOTAL	83,990		Capital Social	103,033	
			Aportes	8,392	
			Reserva Legal	5,025	
			Utilidades No distribuidas	115,743	
			Resultado del Ejercicio	114,117	
			TOTAL	232,193	
ACTIVO TOTAL	368,660		PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	368,660	

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 70: Estado de Resultados año 1, 2 y 3

		1er Año		2do Año		3er Año
		S/.		S/.		S/.
Ventas	137,756	152,096	483,688	526,366	580,343	631,550
Venta Granel (Margen de 40 %)	75%	103,317	75%	362,766	75%	435,257
Comisiones Marketplace	25%	34,439	25%	120,922	25%	145,086
Delivery*	4780 (40% son delivery gratis)	14,340	14226	42,678	17069	51,207
*Ingreso promedio x envío = 5						
Costo Venta		53,817		265,468		328,779
Productos Granel		30,995		217,660		261,154
Sueldo Delivery		18,000		36,000		54,000
Empaques ⁽¹⁾		4,822		11,808		13,625
Utilidad Bruta		98,279		260,898		302,771
Gasto de Administración ^{(2) (3)}		74,844		87,504		134,784
Gasto de Venta ⁽⁵⁾		10,200		33,180		40,440
EBIT / UT. OPE.		13,235		140,214		127,547
Ingreso Financiero		-		-		-
Gasto Financiero		1819		0		0
Otros Ingresos		-		-		-
Ingresos Extraordinarios		-		-		-
Otros Egresos ⁽⁴⁾		250		500		750
Egreos Extraordinarios		-		-		-
UAI		11,166		139,714		126,797
Imp. Renta MYPE (10%)	10%	1,117		13,971		12,680
UTILIDAD NETA		10,050		125,743		114,117

(1)Empaque del Producto Granel y Bolsa de Er

(2) G. Adm. se compone de sueldos y GSP x Terceros, Depreciación, Amortización. Detalle de la Depreciación y Amortización en Inversión en Activos

(3) Ya que 4 de los 5 son accionistas, estos solo cobrarán S/. 1,000 en el primer año. El sueldo es del Operario y el personal Delivery es el mismo S/. 1,500. En el 2do año se contratará al segundo encargado delivery, por el mismo sueldo, S/. 1500; así como se subirá los sueldos administrativos a S/. 1,200. En el 3er año se contratará otro encargado delivery y un 2do operario por S/. 1,500. Los sueldos administrativos también serán de S/. 1,800

(4) Los gastos son de mantenimiento de la moto.

(5) Al segundo año se contratará y considerará Community Manager S/. 1800. Al 3er año el C.M subirá a S/. 2,000.

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA

Tabla 71: Flujo de Caja año 1, 2 y 3

Mes	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		137,756	483,688	580,343
Ingreso Delivery		14,340	42,678	51,207
Costo de ventas (Inventario) (-)		30,995	217,660	261,154
Costo de ventas (Delivery y Bolsas) (-)		22,822	47,808	67,625
Utilidad Bruta		98,279	260,898	302,771
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M) (-)		10,200	33,180	40,440
Gastos de Administración (Gasto de Administración y Operario) (-)		66,000	75,600	122,400
Otros Gastos Diversos (-)		6,000	7,200	7,200
Gasto Amortización (-)		588	588	588
Gasto Depreciación (-)		2,256	4,116	4,596
Utilidad Operativa		13,235	140,214	127,547
IMP RENTA (-)		1,324	14,021	12,755
NOPAT		11,912	126,193	114,792
Depreciación + Amortización		2,844	4,704	5,184
Mobiliario y Equipo (También Costos PreOperacionales) (-)	-49,033			
Capital de trabajo (-)	-11,688			
Valor de Recuperación (+)				60,721
FEL	-60,721	14,756	116,062	174,348
DEUDA	-16,785			
AMORTIZACIÓN (-)		8,392		
INTERES (-)		1,819		
F.C Financiamiento	-16,785	10,211	116,062	174,348
FCA	-98,690	4,545	116,062	174,348
FCA ACUMULADO	-98,690	4,545	120,607	294,955

Fuente: Elaboración propia

Año 1

Tabla 72: Flujo de Caja mensual año 1

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas		3,460	4,152	5,072	5,996	7,264	8,648	10,376	12,448	14,956	17,952	21,556	25,876
Ingreso Delivery		1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
Costo de ventas (Inventario) (-)								5,166	5,166	5,166	5,166	5,166	5,166
Costo de ventas (Delivery y Bolsas) (-)		1,622	1,647	1,680	1,712	1,757	1,806	1,867	1,941	2,029	2,135	2,263	2,362
Utilidad Bruta		3,033	3,700	4,587	5,479	6,702	8,037	4,538	6,537	8,956	11,846	15,322	19,543
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M) (-)		500	700	500	700	500	700	2,000	700	500	700	500	2,200
Gastos de Administración (Gasto de Administración y Operario) (-)		5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Otros Gastos Diversos (-)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gasto Amortización (-)		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Gasto Depreciación (-)		188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
Utilidad Operativa		-3,704	-3,237	-2,150	-1,458	35	1,100	-3,699	-400	2,219	4,909	8,585	11,106
IMP RENTA (-)			370	324	215	146	4		370	40			
NOPAT		-3,704	-3,237	-2,150	-1,458	-35	990	-3,699	-400	1,997	4,418	7,727	9,995
Depreciación + Amortización		237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237
Mobiliario y Equipo (También Costos PreOperacionales) (-)	-49,033												
Capital de trabajo (-)	-11,688												
Valor de Recuperación (+)													
Flujo de Efectivo Libre (FEL)	-60,721	-3,467	-3,000	-1,913	-1,221	202	1,227	-3,462	-163	2,234	4,655	7,964	10,232
DEUDA	-16,785												
AMORTIZACIÓN (-)		699	699	699	699	699	699	699	699	699	699	699	699
INTERES (-)		197	188	180	172	164	156	147	139	131	123	115	107
Flujo de Efectivo del Financiamiento (FEF)	-77,506	896	888	880	871	863	855	847	839	830	822	814	806
Flujo De Efectivo Accionista (FEA)	-77,506	-4,363	-3,888	-2,792	-2,093	-661	372	-4,309	-1,002	1,403	3,833	7,150	9,427
FEA Acumulado	-77,506	-4,363	-8,251	-11,043	-13,136	-13,797	-13,425	-17,734	-18,736	-17,333	-13,500	-6,350	3,076

Fuente: Elaboración propia

Año 2

Tabla 73: Flujo de Caja mensual año 2

Mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	36,652	37,317	37,981	38,646	39,310	39,975	40,639	41,304	41,968	42,633	43,297	43,966
Ingreso Delivery	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557
Costo de ventas (Inventario) (-)	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138	18,138
Costo de ventas (Delivery y Bolsas) (-)	3,895	3,911	3,927	3,943	3,960	3,976	3,992	4,008	4,025	4,041	4,057	4,073
Utilidad Bruta	18,176	18,824	19,473	20,121	20,769	21,418	22,066	22,714	23,363	24,011	24,659	25,311
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M) (-)	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140
Gastos de Administración (Gasto de Administración y Oper	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
Otros Gastos Diversos (-)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Gasto Amortización (-)	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Gasto Depreciación (-)	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343
Utilidad Operativa	8,494	8,392	9,791	9,689	11,087	10,986	12,384	12,282	13,681	13,579	14,977	14,879
IMP RENTA (-)	849	839	979	969	1,109	1,099	1,238	1,228	1,368	1,358	1,498	1,488
NOPAT	7,645	7,553	8,812	8,720	9,979	9,887	11,146	11,054	12,312	12,221	13,479	13,392
Depreciación + Amortización	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Mobiliario y Equipo (Tambien Costos PreOperacionales) (-)	14,835											
Capital de trabajo (-)												
Valor de Recuperación (+)												
Flujo de Efectivo Libre (FEL)	22,872	7,945	9,204	9,112	10,371	10,279	11,538	11,446	12,704	12,613	13,871	13,784
DEUDA												
AMORTIZACION (-)												
INTERES (-)												
Flujo de Efectivo del Financiamiento (FEF)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo De Efectivo Accionista (FEA)	22,872	7,945	9,204	9,112	10,371	10,279	11,538	11,446	12,704	12,613	13,871	13,784
FEA Acumulado	25,948	33,893	43,096	52,208	62,579	72,858	84,395	95,841	108,546	121,159	135,030	148,814

Fuente: Elaboración propia

Año 3

Tabla 74: Flujo de Caja mensual año 3

Mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	43,966	44,765	45,565	46,364	47,163	47,963	48,762	49,561	50,361	51,160	51,959	52,754
Ingreso Delivery	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267
Costo de ventas (Inventario) (-)	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763	21,763
Costo de ventas (Delivery y Bolsas) (-)	5,573	5,593	5,562	5,581	5,599	5,618	5,637	5,655	5,674	5,692	5,711	5,730
Utilidad Bruta	20,897	21,677	22,507	23,287	24,068	24,849	25,629	26,410	27,191	27,972	28,752	29,529
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M) (-)	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370
Gastos de Administración (Gasto de Administración y Oper	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Otros Gastos Diversos (-)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Gasto Amortización (-)	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Gasto Depreciación (-)	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
Utilidad Operativa	6,295	7,075	7,905	8,685	9,466	10,247	11,027	11,808	12,589	13,370	14,150	14,927
IMP RENTA (-)	629	707	790	869	947	1,025	1,103	1,181	1,259	1,337	1,415	1,493
NOPAT	5,665	6,367	7,114	7,817	8,520	9,222	9,925	10,627	11,330	12,033	12,735	13,434
Depreciación + Amortización	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432
Mobiliario y Equipo (Tambien Costos PreOperacionales) (-)	6,349											
Capital de trabajo (-)												
Valor de Recuperación (+)												60,721
Flujo de Efectivo Libre (FEL)	12,446	6,799	7,546	8,249	8,952	9,654	10,357	11,059	11,762	12,465	13,167	13,866
DEUDA												
AMORTIZACION (-)												
INTERES (-)												
Flujo de Efectivo del Financiamiento (FEF)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo De Efectivo Accionista (FEA)	12,446	6,799	7,546	8,249	8,952	9,654	10,357	11,059	11,762	12,465	13,167	13,866
FEA Acumulado	161,260	168,059	175,605	183,854	192,806	202,460	212,817	223,876	235,638	248,102	261,270	275,136

Fuente: Elaboración propia

CAPITAL DE TRABAJO

Según lo calculado se requiere, por lo menos, S/. 11,688.00 en el mes de agosto para poder afrontar el Capital de Trabajo negativo de los 7 primeros meses (enero a julio).

AÑO 1

Tabla 75: Capital de Trabajo año 1

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por Ventas	3,460	4,152	5,072	5,996	7,264	8,648	10,376	12,448	14,956	17,952	21,556	25,876
Ingresos por Delivery	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195
Inventario							5,166	5,166	5,166	5,166	5,166	5,166
Costo de ventas (Ver anexo cómo se distribuye)	1,622	1,647	1,680	1,712	1,757	1,806	1,867	1,941	2,029	2,135	2,263	2,362
Gastos de Administración (Gasto de Sueldos Admi. y Operario)	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M)	500	700	500	700	500	700	2,000	700	500	700	500	2,200
Otros Gastos Diversos (Luz, Agua e Internet)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total Egresos	8,122	8,347	8,180	8,412	8,257	8,506	15,033	13,806	13,695	14,001	13,929	15,728
Utilidad	-3,467	-3,000	-1,913	-1,221	202	1,337	-3,462	-163	2,456	5,146	8,822	11,343
Utilidad acumulada	-3,467	-6,467	-8,380	-9,601	-9,399	-8,062	-11,524	-11,688	-9,232	-4,086	4,736	16,079

Se necesitaría S/. 11,688 Capital de Trabajo se vuelve positivo
En este punto, la empresa persive ingreso

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

Tabla 76: Capital de Trabajo año 2

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por Ventas	36,652	37,317	37,981	38,646	39,310	39,975	40,639	41,304	41,968	42,633	43,297	43,966
Ingresos por Delivery	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557	3,557
Inventario	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113	15,113
Costo de ventas (Ver anexo cómo se distribuye)	3,895	3,911	3,927	3,943	3,960	3,976	3,992	4,008	4,025	4,041	4,057	4,073
Gastos de Administración (Gasto de Sueldos Admi. y Operario)	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M)	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140	2,390	3,140
Otros Gastos Diversos (Luz, Agua e Internet)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Total Egresos	28,298	29,064	28,331	29,097	28,363	29,129	28,395	29,162	28,428	29,194	28,460	29,227
Utilidad	11,911	11,809	13,208	13,106	14,504	14,403	15,801	15,699	17,098	16,996	18,394	18,296
Utilidad acumulada	27,990	39,799	53,007	66,113	80,617	95,020	110,820	126,520	143,617	160,613	179,007	197,304

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3

Tabla 77: Capital de Trabajo año 3

S/.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por Ventas	43,966	44,765	45,565	46,364	47,163	47,963	48,762	49,561	50,361	51,160	51,959	52,754
Ingresos por Delivery	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267	4,267
Inventario	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133	18,133
Costo de ventas (Ver anexo cómo se distribuye)	5,573	5,593	5,562	5,581	5,599	5,618	5,637	5,655	5,674	5,692	5,711	5,730
Gastos de Administración (Gasto de Sueldos Admi. y Operario)	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Gasto de Ventas (Publicidad y C.M)	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370	3,370
Otros Gastos Diversos (Luz, Agua e Internet)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Total Egresos	37,877	37,896	37,865	37,884	37,903	37,921	37,940	37,959	37,977	37,996	38,014	38,033
Utilidad	10,356	11,136	11,966	12,747	13,528	14,308	15,089	15,870	16,650	17,431	18,212	18,988
Utilidad acumulada	207,660	218,796	230,763	243,510	257,037	271,346	286,435	302,304	318,955	336,386	354,598	373,586

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Indicadores financieros

- VAN, TIR, EBITDA, Margen bruto, Margen neto, Punto de equilibrio, PRI.

VAN

Tabla 78: VAN

WACC Anual	11.134%
COK Anual	11.326%

VAN		Pago de deuda = 8,392			
		0	1	2	3
VAN =		-98,690	$4,545/(1+WACC)^1$	$117,059/(1+COK)^2$	$175,987/(1+COK)^3$
		-98,690	4,090	94,453	158,083
		-98,690	256,625		
	VAN =		157,935		

Fuente: Elaboración propia

TIR

Tabla 79: TIR

TIR		0	1	2	3
VAN =		-98,690	$4,545/(1+WACC)^1$	$117,059/(1+COK)^2$	$175,987/(1+COK)^3$
		-98,690	1,945	21,436	75,309
		-98,690	98,690		
	VAN =		-		

Inversión -98,690
 VA 98,690
 TIR 134% *Tasa Interna de Retorno, la cual por concepto es la tasa que hace que el VAN sea cero.

Fuente: Elaboración propia

MARGEN BRUTO

Tabla 80: Margen bruto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
U.BRUTA	98,279	260,898	302,771
VENTAS	152,096	526,366	631,550
MARGEN BRUTO	65%	50%	48%

Fuente: Elaboración propia

MARGEN NETO

Tabla 81: Margen neto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UTILIDAD NETA	10,050	125,743	114,117
VENTAS	152,096	526,366	631,550
MARGEN NETO	7%	24%	18%

Fuente: Elaboración propia

EBITDA

Tabla 82: EBITDA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EBIT (U. Operativa)	13,235	140,214	127,547
Depreciación y Amortización	2,844	4,704	5,184
EBITDA	16,079	144,918	132,731

Fuente: Elaboración propia

MARGEN EBITDA

Tabla 83: Margen EBITDA

Ventas	152096	526366	631550
Margen EBITDA	11%	28%	21%

Fuente: Elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO 1

Tabla 84: Punto de equilibrio año 1

P.Equilibrio 1 >>>>

Costos Fijos =	103,044
Precio =	34
Costo Variables * =	7.5

*Costos Variables = S/. 35,817

Q de los Costos Variables = 4,780

**Los costos fijos son los Gastos de Servicios Diversos, Gasto de Administración, Gasto de Ventas y el sueldo de los encargados Delivery

Año 1

Precio - Costos Variable	Costo Fijo
26.5	103,044
PUNTO EQUILIBRIO	3,887
Q Proyectada	4,780

q Transacciones de Equilibrio (Q)

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

Tabla 85: Punto de equilibrio año 2

Año 2

Equilibrio 2 >>>>

Costos Fijos =	156,684
Precio =	34
Costo Variables * =	16.1

*Costos Variables = S/. 229,468

Q de los Costos Variables = 14,226

**Los costos fijos son los Gastos de Servicios Diversos, Gasto de Administración, Gasto de Ventas y el sueldo de los encargados Delivery

Precio - Costos Variable	Costo Fijo
17.9	156,684
PUNTO EQUILIBRIO	8,768
Q Proyectada	14,226

q Transacciones de Equilibrio (Q)

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3

Tabla 86: Punto de equilibrio año 3

Equilibrio 3 >>>>

Costos Fijos =	229,224
Precio =	34
Costo Variables * =	16.1

*Costos Variables = S/. 274,779

Q de los Costos Variables = 17,069

**Los costos fijos son los Gastos de Servicios Diversos, Gasto de Administración, Gasto de Ventas y el sueldo de los encargados Delivery

Precio - Costos Variable	Costo Fijo
17.9	229,224
PUNTO EQUILIBRIO	12,804
Q Proyectada	17,069

q Transacciones de Equilibrio (Q)

Fuente: Elaboración propia

PERÍODO DE RECUPERO DE INVERSIÓN

Tabla 87: Periodo de recuperacion de inversion

Periodo de Recupero de la Inversión (PRI) (mes)	>>>>	Flujo Efectivo Libre (FEL)	MESES	Inversión	Flujos al Mes de Recupero	
Periodo de Recupero de la Inversión (PRI) (mes)	>>>>	Flujo Efectivo del Accionista (FEA)	16	-60,721	62,419	*Abril 2do Año
Periodo de Recupero de la Inversión (PRI) (mes)	>>>>		19	-77,506	84,395	*Julio 2do Año

Fuente: Elaboración propia

Indicadores

- VAN: Al calcular el Valor Actual Neto podemos observar que los flujos a valor presente de los 3 años de proyecto son de S/. 256,625, y nuestra inversión inicial es de S/. 98,690. Por ello, el VAN calculado es de S/. 157,935. Esto significa que el proyecto genera valor y vuelve el negocio viable.
- TIR: La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero. Quiere decir que es la tasa de descuento a la cual el valor actual del flujo es igual a la inversión. Esta tasa de retorno al calcularla nos da 134%, que si lo comparamos con el COK (11.325%) y el WACC (11.134%) podemos confirmar que la tasa

de retorno es superior por mucho; lo que nos confirma la rentabilidad de nuestro proyecto.

- **Marge Bruto:** El porcentaje de beneficio directo que se obtendrán por las ventas, luego de descontarle los costos de venta por realizar dichas ventas nos arroja porcentajes holgados: 65% Año 1, 50% Año 2 y 48% Año 3.
- **Margen Neto:** En este indicador lo que se mide es el beneficio que se obtiene luego de los costos de vender, así como después de descontar los impuestos y los gastos operativos del periodo. En este margen se obtuvo lo siguiente: 7% Año 1, 24% Año 2 y 18% Año 3.
- **EBITDA y Margen EBITDA:** Este indicador es la utilidad operativa al sumarle el gasto de Depreciación y Amortización. Lo que mide esto es tu fortaleza financiera para cuando se necesite apalancamiento. El EBITDA son las ventas menos los costos de vender, y los gastos operativos reales. Por ello, se le suma la depreciación y amortización que no son gastos reales para ver si tiene la fortaleza para afrontar sus gastos financieros. El resultado que obtenemos es: S/. 16,079 Año 1, S/. 144,918 Año 2 y S/. 132,731 Año 3. Con esto procedemos a calcular el Margen EBITDA que nos da: 11% Año 1, 28% Año 2 y 21% Año 3.
- **Punto de Equilibrio:** El cálculo de este indicador se realiza para saber cuántas transacciones debemos realizar (ventas) para poder cubrir los Costos Fijos, luego de restarle al Precio (Ticket Promedio en nuestro caso) el Costo Variable Unitario. Al dividir los C. Fijos entre esta resta (P-CVU) nos arroja los siguientes resultados: 3,887 transacciones en el Año 1, 8,768 transacciones Año 2 y 12,804 transacciones Año 3. Nuestros resultados proyectados son: para el Año 1 son 4,780, Año 2 son 14,226 y Año 3 son 17,069. Esto nos demuestra que nuestra proyección supera la cantidad de equilibrio en todos los años. Esto refuerza la viabilidad del proyecto.

- Periodo de Recupero de Inversión: Se calculó en base a dos flujos de efectivo el Flujo de Efectivo Libre (FEL) y el Flujo de Efectivo del Accionista (FEA). El primero es el flujo sin incluir el Flujo del Financiamiento y el FEA ya incluye dicho financiamiento. Los resultados para el FEL es un recupero de la inversión en 16 meses. Para el FEA el resultado es un recupero de 19 meses. Esto demuestra que con nuestro apalancamiento inicial, solo incrementa en 3 meses el recupero.

3.6.5. Análisis de estados financieros

- Balance General: Podemos observar que se tiene el Efectivo en caja necesario para usar como Capital de Trabajo. Se calculó el este en S/. 11,588 para el primer año. Los siguientes años también se usa como fondo de maniobra. Las Cuentas por Cobrar son básicamente los pagos en plataforma que aún no han sido percibidos por la empresa, se le denomina “Efectivo en Transito”. El Activo Fijo es básicamente todo lo detallado en inversiones y Aportes de Capital de los Accionistas. Estos son congeladores, motos, stands para los productos, el almacén, etc. Ver anexo detallado. En pasivos solo se tendrá en el 1er año Obligaciones Financieras por el préstamo detallado en la parte de Inversiones. Luego, no se buscará apalancamiento en los siguientes 2 periodos. Las Cuentas por Pagar son principalmente los proveedores que nos venden nuestros productos granel. Los Tributos por Pagar son los del periodo. En patrimonio tenemos los aportes de los accionistas del 1er año en Capital Social, así como el aporte del año 2 para el pago de deuda en dicho año, esto se colocó en Aportes del Patrimonio. Por último, los Utilidades No Distribuidas son los resultados acumulados que se van, valga la redundancia, acumulando. Estos serán usados para realizar las inversiones proyectadas para el Año 2 y Año 3 (Ver detalle en Inversiones de Activo Fijo). Los resultados del ejercicio son las utilidades de cada periodo.
- Estado de Resultados: En este EEFF podemos notar que las Utilidades Netas son positivas los 3 años, lo que nos muestra que el proyecto produce lo necesario para pagar todos los costos y gastos, y además dejar utilidades. Esto es muy bueno, ya que aún tengamos Gasto Financiero significativo, la empresa igual

podría asumirlo por el cálculo del EBITDA; ya antes mencionado. Cabe resaltar que solo tiene Gasto Financiero en el primer año porque en el 2do periodo se amortiza la totalidad de este.

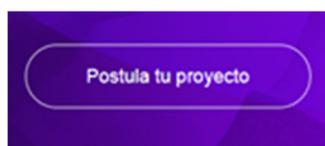
- Flujo de Efectivo: En este EEFF podemos notar que presentamos Flujos negativos hasta el mes Setiembre del 1er año, a partir de este mes ya cuenta con flujos positivos. Lo que nos genera una necesidad pequeña de capital de trabajo, y esto nos hace más saludables como proyecto. Asimismo, percibimos flujos positivos en este mismo mes. Aun incluyendo los pagos del financiamiento. El flujo se vuelve positivo rápidamente y se mantiene así los siguientes periodos permitiéndole a la empresa operar de manera cómoda, y sin necesidad de financiarse.

3.7. Plan de Financiamiento

3.7.1. Identificación modelos de financiación propuestos

Crowdfunding

Crowdfunding es una herramienta que sirve de gran apoyo a *startups* con perspectiva de crecimiento mediante la ayuda monetaria de personas que buscan involucrarse con el proyecto que se presenta en la plataforma, de esta forma, se hace realidad. Para ello, el portal de Crowdfunding ofrece un tiempo de campaña que va ir desde los 30 días a los 90 días, el período de tiempo va a depender de las características vertidas en nuestro perfil, en donde se detalla información relevante referente al emprendimiento y al monto final que se busca recaudar.



24 | 0 | 57 | 5
 DIÁS | HRS | MIN | SEC

S/ 1,025.00 recaudado

S/ 30,000.00 Meta

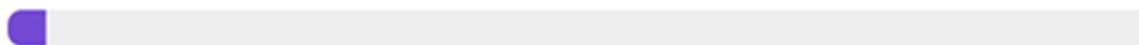


Ilustración 105: Gráfica crowdfunding

Fuente: Crowdfunding

Asimismo, por cada aporte realizado se hará entrega de un mini box personalizado de Natural Club. De igual forma, es importante mencionar que el aporte mínimo para nuestro Proyecto por parte de los inversionistas será de S/. 300. Ello los hará beneficiarios de un mini box de Natural Club, el cual tiene un costo de S/. 120, por el período de tres meses. También, se les otorgará durante esos tres meses el envío gratuito del box, a cambio de la confianza designada en nosotros.

La cantidad necesaria para nuestro emprendimiento es un monto de S/. 65,818.00. El monto obtenido está conformado por aportes de capital equivalentes a S/. 49,033.10 para el año 0 y S/. 16,785 equivalentes al total de inversiones para el año 1. Con ello la empresa podrá iniciar sus operaciones.

Tabla 88: Capital de Trabajo Neto

FINANCIAMIENTO					
	Prestamo	APORTE PROPIO	CAPITAL	Capital S/.	
INV. TOTAL	16,785	49,033.10	65,818	TCEA	15%
% PARTICIPACION	26%	74%	100%	TCEM	1.1715%

Fuente: Elaboración propia

Inversión en activos

Tabla 89: Inversión en activos año 1

Inversiones Año 1

Tangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IGv)	Total (con IGv)
Congeladora	Costos de inversión	1	2,099	2,099
Stands	Costos de inversión	5	570	2,850
Computadora	Costos de inversión	4	1,499	5,996
Implementación del almacén*	Costos de inversión	1	1,800	1,800
*Colocación de pisos anti deslizantes S/. 40 x m2 x 20 m2 (almacén)				
*Cortinas PVC S/. 1000 - 4m x 5m				
Equipo de desinfección	Costos de inversión	1	450	450
Selladora de empaques	Costos de inversión	1	90	90
			Total	13,285

Costo de Inversión Total

Intangibles	Relacionado	Cantidad	Costo unitario (con IGv)	Total (con IGv)
Página web	Costos de inversión	1	3,500	3,500
			Total	3,500

Costo de Inversión Total

Total Año 1 16,785

Fuente: Elaboración propia

Para poder acceder al portal es necesario elaborar un perfil detallado, de esta forma, Crowdfunding evaluará y nos informará, a través de correo electrónico si el proyecto cumple con los lineamientos establecidos, es decir, si va o no va. No obstante, es importante mencionar que previo a la evaluación por parte de Crowdfunding, se pacta un acuerdo con el portal, en donde se designa que un porcentaje determinado equivalente del monto final captado será para Crowdfunding. De esta forma, luego de informar que el Proyecto procede se da inicio a la apertura del perfil en donde los aportantes interesados podrán realizar sus aportes, asimismo, una vez se cumpla con el monto límite requerido, Crowdfunding procede a destinarlo a la empresa, a su vez los aportantes que hicieron posible el Desarrollo del Proyecto obtienen beneficios designados por la empresa.



Tu idea



Difunde tu proyecto



Financiamiento



Puesta en marcha

Ilustración 106: Gráfica crowdfunding 2

Fuente: Crowdfunding

Angeles Investors

Un inversionista ángel es una persona que por su capacidad financiera puede invertir en proyectos en etapas muy tempranas de desarrollo, una característica que resalta en gran medida en este tipo de inversionistas es que son adversos al riesgo y su principal finalidad no solo es aportar monetariamente con el desarrollo del proyecto, también, busca aportar conocimiento intelectual y de *expertise* con la empresa, para que logre llegar a los resultados que busca durante su proceso de desarrollo/incubación. Asimismo, el acceso por parte de la empresa a todo el capital inteligente que le pueda brindar el inversionista ángel. Por otro lado, existen diferentes modelos de este programa de captación de fondos. En primer lugar, tenemos el modelo en donde el accionista/inversionista establece un determinado porcentaje de inversión en un proyecto de inversión determinado y se retira después de que la empresa aumente su rentabilidad o incremente significativamente su valor. En segundo lugar, es un modelo llamado deuda convertible en donde el inversionista va a invertir en la organización, mediante deuda, sin embargo, esta deuda puede convertirse en acciones al transcurrir un determinado tiempo de establecerlo de esta forma el inversionista ángel. En tercer lugar, es un modelo de relación con el inversionista y la empresa en donde a largo plazo se busca que el inversionista recupere su inversión y se retire la misma, en este caso, la empresa deberá recurrir más adelante a fondos mucho más grandes para poder continuar con su crecimiento a mayor escala. Los ángeles inversionistas son una gran herramienta a emplear y utilizar por parte de las empresas y/o organizaciones que requieren de un capital determinado para poder financiarse y poner en marcha su Proyecto, sobretodo en la primera etapa de crecimiento, como es nuestro caso en Natural Club. No obstante, podríamos optar por buscar a un inversor ángel dentro de nuestro círculo familiar, ya que es posible, sin embargo, el *expertise* que buscamos lo captamos dentro de un círculo más amplio como lo es el portal web.

Para efectos de nuestro Proyecto utilizaremos el portal de Angel Investment, de esta forma iniciaremos nuestro proceso de búsqueda de financiamiento a la par de buscar perfiles que se adapten a nuestra categoría de negocio y pueda aportar capital inteligente vital para la prosperidad del negocio en esta primera etapa de incubación. Luego de la inscripción en la web se recibe el siguiente mensaje:



Hola Silvio,

Gracias por registrarte en AIN. ¡Nos alegramos de tenerte a bordo!

Te escribimos simplemente para darte la bienvenida a nuestra red global de inversores y emprendedores. Eres el usuario número 1,238,668.

Creamos este sitio hace 13 años para ofrecer a los emprendedores como tú acceso a miles de inversores que buscan ideas empresariales interesantes.

Nos ha ido de maravilla y hemos ayudado a recaudar US\$300 millones de euros para poner en marcha fantásticas ideas...

Y estamos deseando ayudarte a ti también... así que si no lo has hecho ya, haz clic abajo para enviar una propuesta.

Empezar

Ilustración 107: Angel Investment Network

Fuente: Angel Investment Network

Luego de ello, se procede al registro de los datos, tales como, monto a recaudar, fase del Proyecto, monto mínimo a recaudar, cantidad mínima por inversionista, entre otros datos que colaboren a estructurar un perfil para el Proyecto. Asimismo, lo que buscamos con la información brindada dentro de nuestro perfil es reclutar a inversionistas experimentados en marketplaces y categorías de mercadotecnia referentes a nuestro negocio con la finalidad de que puedan aportar con capital intelectual durante el proceso de Desarrollo del Proyecto. De esta forma, este método de financiamiento no solo nos ofrece la oportunidad de captar capital, también, nos ofrece la oportunidad de establecer relaciones comerciales con inversionistas altamente capacitados y que pueden generar un valor agregado en la empresa. Finalmente, la cantidad que se busca recaudar equivale a S/. 65,818.00.

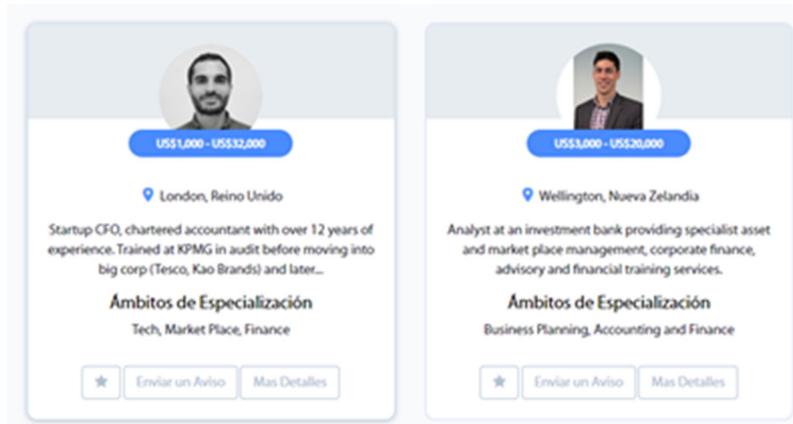


Ilustración 108.: Angel Investment Network 2

Fuente: Angel Investment Network 2

3.7.2. Cálculo de valor del emprendimiento

Método de valoración por dividendos

El método que utilizaremos es la valorización por dividendos, se usa para emprendimiento nuevos y empresas pequeñas, en el cual se usa el Cok hallado en la parte de financiamiento, para dicho calculo usamos la beta des apalancada que posteriormente es apalancado, a través de las fuentes información obtuvimos el rendimiento de mercado, la prima de riesgo y el riesgo país, con dichos cálculos hallamos el cok. Posteriormente para hallar el valor se usa el método de valorización por dividendos considerando el flujo de caja promedio de los tres años. La tasa de crecimiento de las fuentes de información, la tasa libre de riesgo, el cok y la inversión inicial. Dichos cálculos nos dan un valor de 160463.28 soles cercano al Van encontrado de 157935.35 soles.

Tabla 90: COK

Beta desapalancado	Bu	0.895		
Beta apalancado	Bp	1.110988789		
Costo de oportunidad apalancado	COK			
Tasa libre de riesgo	Beta apalancado	Rendimiento de mercado	Prima de riesgo	Riesgo país
fr	Bp	Rm	Prima	rpaís
0.84%	1.110988789	9.00%	8.16%	1.42%
			COK ANUAL	11.3257%
			COK MENSUAL	0.90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 91: Valorización de la empresa por dividendos

$$V = \left(\frac{F(1+g)}{c+r-g} \right) + I$$

FL=Flujo de caja promedio	S/7,643.00
g= Tasa de crecimiento	9%
r= Tasa libre de riesgo	1.38%
c =Costo de capital COK	11.33%
I= Inversión	77506
Valor de la empresa	160,463.28

FC PROMEDIO	S/7,643.00
-------------	------------

Fuente: Elaboración propia

Método Berckus

Este método va a permitir puntuar los activos tangibles e intangibles en una valoración monetaria, principalmente se da en etapa inicial. Para la valoración se usan criterios como la atractividad de la idea, la tecnología que se usa, las alianzas, barreras de entrada y ventas. Sin embargo, no se toma en cuenta los estados financieros de la empresa. Para la evaluación se ha usado dos empresas competidores posicionadas en el mercado. entrada en mayor medida que la competencia.

Tabla 92: Valorización de la empresa por método berckus

Criterio a evaluar	Natural Club	La Zanahoria	Mercadillo
Idea de negocio atractiva	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Prototipo (Tecnología)	S/30,000.00	S/30,000.00	S/25,000.00
Calidad de gestión (Reduce el riesgo de ejecución)	S/30,000.00	S/25,000.00	S/30,000.00
Alianzas estratégicas y barrera de entrada (reduce riesgo de mercado)	S/30,000.00	S/25,000.00	S/25,000.00
Desarrollo y ventas de producto (reduce el riesgo de producción)	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Valor Premoney	S/150,000.00	S/140,000.00	S/140,000.00

Fuente: Elaboración propia

El método nos otorga un valor de 15000 soles, las principales características que nos diferencian de la competencia es la calidad de gestión de nuestro personal y los procesos planteados en el proyecto. Así mismo las alianzas estratégicas con productos que

consideramos que tenemos que nos puede dar una ventaja y fortalecer la barrera de entrada en mayor medida que la competencia.

Método Scorecard

Debido a que es complicado obtener el valor de inversión de una compañía comparable de la competencia se ha sacado un valor de la compañía a través de dos métodos de financiamiento más usados en Perú que financian start up que se encuentra en etapa inicial, los cuales son Capital ángeles y Ministerio de producción. Este método es útil para tener un valor en la etapa de Preventa.

Karen Mont Joy – Coordinadora de una incubadora:

El monto de inversión inicial en Capital ángeles en Perú va desde 25000 dólares para una empresa que aún no tiene mucha tracción.

Tabla 93: Valorización de la empresa por scorecard

Inversión capital ángeles	30000 dólares	107700 soles
---------------------------	---------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Ministerio de producción

Innovate Perú otorga capital semilla por un valor de 55000 soles a emprendimientos en etapa inicial teniendo en cuenta el siguiente detalle.

Tabla 94: Valorización de la empresa por scorecard

	Innovate Peru	Cofinanciamiento
capital semilla	70%	30%
Seguimiento de incubadora		

Fuente: Elaboración propia

Mediante el método Scorecard se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 95: Valorización de la empresa por scorecard

Factor de comparacion	%	Compañía VS comparable	Puntaje
Capacidad del equipo emprendedor	25.00%	130%	0.325
Tamaño de la oportunidad	12.50%	150%	0.1875
Producto/Tecnología	12.50%	100%	0.125
Entorno competitivo	15.00%	80%	0.12
Marketing/Ventas/ Alianzas	20.00%	115%	0.23
Necesidad de inversion adicional	10.00%	100%	0.1
Otros factores	5.00%	100%	0.05
	100.00%		1.1375

La empresa tiene un factor superior a la competencia en etapa inicial

	Inversion
Capital Angeles	S/140,010.00
Ministerio de produccion	S/78,571.43
Promedio	S/109,290.71

Fuente: Elaboración propia

A través del método Scorecard, la empresa obtuvo un factor superior a la competencia en etapa inicial en 1.1375, considerando que no tenemos un valor de una empresa comparable, pero si contamos con dos empresas similares y del mismo rubro que son La zanahoria y mercadillo, a través de esa comparación se hizo la comparación. El valor de referencia se uso se uso el promedio que se invierte en etapa inicial en Perú. El valor obtenido fue de 124318.19 soles.

A continuación, se aprecia un comparativo de los valores obtenidos a través de los métodos de valoración. Los cuales tiene un valor promedio alrededor de 150000 soles.

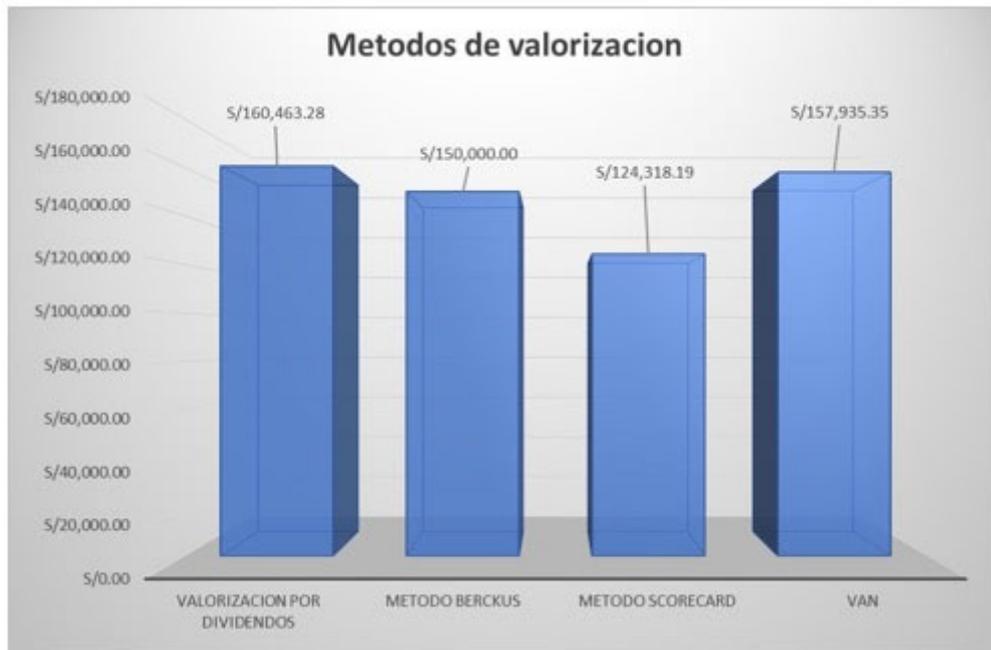


Ilustración 109: Métodos de valorización

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Natural Club es un modelo de negocio innovador y atractivo capaz de ofrecer a las personas que deseen consumir alimentos naturales y orgánicos productos en un solo lugar garantizando productos de calidad, con información nutricional y que cumplan los protocolos de seguridad establecidos.
- Este tipo de negocios de productos saludables, mantiene cada vez más un crecimiento en el mercado, ya que el estilo de vida de las personas viene mejorando, y más personas hoy, optan por regímenes alimenticios saludables.
- Mediante las entrevistas se pudo ver que existe un alto interés por alimentos frescos, frutas, verduras, productos sanos y orgánicos. Los emprendedores de productos orgánicos entrevistados nos comentan que a pesar del aislamiento social originado por el coronavirus sus ventas han continuado y que las personas están optando por las compras online, y que esta plataforma se ve fortalecida por las nuevas modalidades de formas de pago.
- Estratégicamente, se destaca en el proyecto como atributo diferenciador frente a la competencia, la creación de un “Club” digital, en el cual se pueda compartir información referente a la alimentación saludable y los productos recomendados, creando valor tanto para el cliente final, como para nuestros clientes proveedores.
- Frente al desarrollo del plan de Natural Club, luego de revisar el Plan de Operaciones, la conclusión central es que, para la viabilidad operacional y financiera del emprendimiento, se tendrían que comprar y almacenar al por mayor los productos a granel; mientras que la línea de empaquetados funcionaría con regularidad bajo la modalidad del marketplace.
- Además, el plan operacional tiene a cargo procesos claves para el desarrollo de marca, almacenaje y empaquetado de delivery. El correcto manejo y planificación va a permitir ser más eficientes, aumentar márgenes y mejorar el rendimiento y eficiencia de Natural Club.

- En lo referente al Plan de Marketing, se sinceró la capacidad actual de atender la venta a través de la página web, y debido a los altos costos, principalmente relacionados a la pasarela de pagos y el soporte software del marketplace, inicialmente la venta y la publicidad se hará únicamente por la red social Facebook.
- Así mismo, estrategias de marketing más importantes se orientan a crear una comunidad, “Club” digital de personas interesadas en mejorar su alimentación, y que se preocupan por tener un estilo de vida saludable. Así nuestro valor diferenciador, no es solo comercializar productos naturales y orgánicos, sino crear un “Club” en Lima de personas que pueden informarse, compartir y comprar alimentación saludable en un solo lugar.
- Luego de revisar el Plan de RRHH, se definió una estructura empresarial de solo seis puestos para este primer año y en el corto plazo, destacando como personal clave, el community manager (Primer año será el Gerente Comercial), el operario y los motorizados. Por ello, para el segundo año se opta por contratar un equipo especializado para marketing, y aumentar el número de encargados delivery.
- El Plan de RSE, definió los parámetros que debemos tener, en cuanto a la conducta ética y socialmente responsable con todos los stakeholders, logrando elaborar el presupuesto de RSE, principalmente e inicialmente orientado hacia el medio ambiente y la comunidad. Según, benchmarking es de suma importancia mantener este enfoque, ya que todos nuestros competidores manejan muy bien su sentido de RSE; sobre todo dentro de las prácticas que se manejan en relación al cuidado medioambiental, como por ejemplo el manejo de los empaques biodegradables en las entregas delivery.
- El Plan Financiero nos permitió observar que el negocio tenía una gran escalabilidad. Los Costos y Gastos que se implementan son cubiertos por la demanda proyectada del proyecto lo que nos permite verificar que es un negocio viable y que genera valor para sus accionistas. Asimismo, nos permite ver donde son los puntos que se necesitan hacer mayor hincapié.
- Los Indicadores son saludables para un modelo de negocio como el nuestro (Marketplace/Tienda Online) según lo visto en nuestro mercado. Según fuentes los productos saludables son los de mayor crecimiento en las estadísticas de los e-

commerce peruanos, por ello estos indicadores se esperan que se mantengan o mejoren. Esto nos da fortaleza como empresa.

- Los modelos de financiación propuestos permitirán a Natural Club mostrar su potencial como emprendimiento y a la vez, poder recaudar los fondos necesarios para la ejecución del mismo e iniciar con las operaciones. Asimismo, no solo serán una herramienta para poder obtener parte del capital equivalente a S/.65,818.00, también, permitirá establecer y mantener una conexión mediante redes con cada aportante.
- Además, los métodos de financiamiento no solo nos ofrecen la oportunidad de captar capital, también, nos ofrece la oportunidad de establecer relaciones comerciales con inversionistas altamente capacitados y que pueden generar un valor agregado en la empresa.
- Natural club es un negocio que tienen un valor dentro del rango de emprendimientos del mismo rubro en Perú. El valor obtenido a través de los métodos de Van, Berckus, Scorecard y por dividendos muestra que está en el rango de S/. 120,000.00 a S/. 150,000.00. Este valor está dentro de los márgenes de inversión aceptados por organizaciones del estado y organizaciones privadas en la etapa de iniciación de un proyecto de ventas de alimentos empaquetados y a granel orgánicos.
- Finalmente, concluir que la capacidad de nuestro personal, el desarrollo de marca a través de herramientas de marketing digital, y la eficiencia de nuestros procesos son pilares fundamentales en la valorización de la empresa, lo cual a la vez nos genera un diferenciador en relación con nuestros competidores.

5. BIBLIOGRAFÍA

- El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos. (2015, 19 marzo). Recuperado de: http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf.
- Bravo Tejeda, F. (2020, 2 abril). *Perfil del comprador online*. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/perfil-comprador-online-peru.html>
- *Klipfolio*. (2020). [APEIM]. APEIM. Recuperado de: <https://app.klipfolio.com/login>
- Mercado Negro (2019). Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/informes/hogares-peruanos-se-unen-a-la-tendencia-de-consumo-saludable/>
- Arellano. (2017). Los seis Estilos de Vida. 14/04/2020, de Arellano Marketing Sitio web: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- APEIM. (2018). Perfil de personas según NSE y edad. 14/04/2020, Sitio web: http://dashboardapeim.com/Webdashpersonas4_2.as
- Mercado Negro. (2018). Datum presenta estudio sobre “vida saludable”. Diario La República. En: <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>
- Crowdfunding. (s. f.). Crowdfunding. Recuperado 4 de noviembre de 2020, de <https://crowdfunding.pe/>
- Angel Investment. (s. f.). <https://www.angelesinversionistas.com/>. Recuperado 4 de noviembre de 2020, de <https://www.angelesinversionistas.com/>

6. ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas para el público objetivo

Presentación:

Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches, mi nombre es _____. Soy un alumno(a) de la UPC, Me gustaría realizarte una entrevista sobre mi proyecto, el cual es una plataforma que une a productores y transformadores de alimentos orgánicos y superfoods con consumidores interesados en cuidar y conocer sus alimentos.

1. ¿Estarías dispuesto a utilizar la plataforma para acceder a estos productos?
2. ¿Qué opinas sobre los beneficios?
3. ¿Cuál es el más valorado para ti?
4. ¿Qué opinas sobre la opción de personalización de pedido?
5. ¿Estás de acuerdo con los tiempos de entrega?
6. ¿Cuáles son los productos orgánicos o superfoods que más consumes?
7. ¿Estás de acuerdo con los métodos de pago?
8. Actualmente, ¿te encuentras en alguna dieta que incluya estos productos?
9. ¿Hay alguna opción que te gustaría encontrar dentro de la app y aun no contamos?
10. ¿Cuáles son los canales de venta online que más utilizas?
11. Normalmente, ¿Cómo te enteras de nuevos negocios/productos o promociones?

Después de interactuar, con la página web:

12. ¿consideras que el diseño y estructura de la web es amigable para el usuario?
13. ¿Qué es lo que más te gustó del contenido que ofrece la tienda online? (categorías de productos, Blog, suscripción al boletín, chat bot)
14. ¿Estarías dispuesta a comprar mediante estas plataformas para acceder a estos productos?
15. ¿Cuál de las dos opciones enviadas (app/web), utilizarías más? ¿Por qué?
16. ¿Estás de acuerdo con las categorías de productos que ofrecemos? ¿Te gustaría añadir una nueva categoría?
17. ¿Cuál es el motivo principal por el que adquieres productos naturales?
18. ¿Cuál de los beneficios encontrados en la app/web es el más valorado para ti?
19. ¿Utilizarías la opción de personalización de productos?
20. ¿Estás de acuerdo con los tiempos de entrega? (mínimo 2 días o según programación)
21. ¿Cuáles son los productos orgánicos o superfoods que más consumes?
22. Actualmente, ¿te encuentras en alguna dieta que incluya estos productos?
23. ¿Estás de acuerdo con los métodos de pago?
24. ¿Hay alguna opción que te gustaría encontrar dentro de la app y actualmente no contamos?

Fuente: Trabajo Formulación Raw Market

Anexo 2: Guía de preguntas para expertos

Buenos días/Buenas tardes/ Buenas noches, mi nombre es _____ y soy un alumna@ de la UPC. Me gustaría entrevistarle. ¿Me daría unos minutos?

1. ¿Cómo ha afectado la coyuntura actual a los proveedores de alimentos?
2. ¿Qué consideras que es lo más complicado en la venta de sus productos?
3. ¿Qué medidas ha tomado para potenciar sus ganancias?
4. ¿Conoces algún e-commerce o app que venda o que sirva de intermediario de productos alimenticios?
5. ¿Qué dificultades encuentras en tus clientes/consumidores?
6. ¿Cada cuánto tiempo abasteces tus negocios?
7. ¿Qué alternativas le das a tus clientes para que compren en tu negocio?

Fuente: Trabajo Formulación Raw Market

Anexo 3: Encuesta para recopilar información de personal interesado en trabajar con nosotros

1. Nombre y Apellido *

2. Correo electrónico *

3. ¿A que puesto deseas ingresar? *

Marca solo un óvalo.

- Programador de la página
 Repartidor (delivery)
 Community manager

4. Si deseas formar parte de nuestro equipo de repartidores de Raw Market nos gustaría saber si cuentas con algún medio de transporte propio (Bicicleta o moto)

5. ¿Conoces el protocolo sanitario y de prevención ante el COVID-19? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Anexo 4: Información personas interesadas en trabajar con nosotros

Nombre y Apellido	Correo electrónico	¿A que puesto deseas ingresar?
<u>Sebastian Talledo</u>	talledovaldezsebastian@gmail.com	<u>Community manager</u>
Piero García	piero.alonso@gmail.com	Repartidor (<u>delivery</u>)
Wilson <u>Zefia</u> Zamora	brayamns.13@gmail.com	<u>Community manager</u>
Anthony <u>linares</u>	anthonylinares2018@outlook.com	<u>Community manager</u>
Camila Alexandra Rosado <u>Vilchez</u>	camilale96777@gmail.com	<u>Community manager</u>
<u>Jhonny</u> Rojas Campos	jhonnyc95@gmail.com	Repartidor (<u>delivery</u>)
Carlos David <u>Pariona</u> Gonzales	davidpariona482@gmail.com	<u>Community manager</u>
Karina <u>zavala</u> Cabrera	Karina.zavala.cabrera@gmail.com	<u>Community manager</u>
<u>lehiton</u> Jesús aller rojas	jallerrojas161@gmail.com	Repartidor (<u>delivery</u>)
<u>Albaro</u> Bautista <u>Tucno</u>	Pxdemo98@gmail.com	Programador de la página
Franklin <u>Roman</u> Huaraca	U201519369@upc.edu.pe	<u>Community manager</u>
Adriana <u>Aranibar</u>	aaranibar94@gmail.com	<u>Community manager</u>
Pedro Valdez	peroval_2@gmail.com	Repartidor (<u>delivery</u>)
<u>Roman</u> Espinoza	roman.espinoza.12@hotmail.com	Repartidor (<u>delivery</u>)

Fuente: Trabajo Formulación Raw Market

Anexo 5: Encuesta para validar intención de compra

3. Ordena del 1 al 4. ¿Que tan importante son las 4 categorías de productos para ti? Donde 1 es el más importante y 4 el menos importante. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Abarotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fresco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snacks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CATEGORÍA: ABAROTES

4. Selecciona los productos que más consumes o te gustaría encontrar *

Selecciona todos los que correspondan.

- Aceite y vinagres
- Arroz/fideos integral
- Cacao
- Café e infusiones
- Cereales y granolas
- Condimentos
- Endulzantes
- Menestras
- Mermeladas y mieles

Otro: _____

5. Selecciona los productos que más consumes o te gustaría encontrar *

Selecciona todos los que correspondan.

- Refrescos o Jugos de frutas
- Pulpa de fruta para preparar bebidas
- Té verde/negro/rojo
- Bebidas detox

Otro: _____

CATEGORÍA: Fresco

6. Selecciona los productos que más consumes o te gustaría encontrar *

Selecciona todos los que correspondan.

- Frutas/Veduras
- Huevos gallinas libres
- Leche de almendras/coco
- Crema de vegetales
- Frutas congeladas

Otro: _____

CATEGORÍA: Snacks

7. Selecciona los productos que más consumes o te gustaría encontrar *

Selecciona todos los que correspondan.

- Chocolate (80% cacao)
- Frutos secos: pecanas, pasas, nuez, almendras
- Frutas secas: piña, manzana, blueberries
- Galletas de agua/arroz

Otro: _____

Fuente: Trabajo Formulación Raw Market