

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO DE GRADO
CONSTRUYENDO A NATURAL DELIVERY

Elaborado por:

Andrés Felipe Duque Vélez

Código 201129017006

Entregable final del Trabajo de grado

Construyendo a Natural Delivery

Andrés Felipe Duque Vélez

aduquev1@eafit.edu.co

Resumen

Natural Delivery es una compañía creada por un grupo de jóvenes emprendedores de la Universidad EAFIT quienes identificaron en el mercado local de Medellín la oportunidad de replicar un modelo de negocio totalmente nuevo para la ciudad, pero exitoso en otras partes del mundo: Una propuesta de comida saludable a domicilio con la cual el consumidor puede comprar desde uno hasta 120 platos que le permiten llevar un estilo de vida saludable. La propuesta de valor radica en una alimentación gourmet verdaderamente saludable, respaldada por un equipo de profesionales expertos en cocina y nutrición que preparan platos con estilo, usando ingredientes y métodos de cocción saludables, para luego entregarlos en un empaque totalmente novedoso, que bien puede merecer un premio mundial de diseño de empaques.

En este trabajo de grado se relata la historia que hay detrás de esta naciente compañía, la perspectiva de su gran potencial y los ajustes que ha sufrido el modelo de negocio para lograr adaptar las intenciones y las características de los referentes internacionales a la realidad de un mercado local muy diferente. Se resaltan aquí aciertos y desaciertos y se plantean incluso propuestas de cara al futuro en la búsqueda de la generación de valor y sostenibilidad de esta iniciativa de emprendimiento.

El documento presenta una aplicación práctica de la metodología Lean Startup y de la descripción esquemática de los modelos de negocios del Lienzo propuesta por Osterwalder, lo que está desplazando al muy utilizado Plan de Negocios.

Palabras clave:

Alimentación saludable, metodología Lienzo (Canvas), modelo de negocio, propuesta de valor, Lean Startup, emprendimiento.

Abstract

Natural Delivery is a company founded by a group of young entrepreneurs from EAFIT University when they identified in the local market of Medellín city an opportunity to replicate a business model that was totally new for that city but very successful in other places in the world: an offer of healthy delivery food in which the consumer can order a regular serving or a plan up to 120 servings to commit himself even more with his healthy lifestyle. The value proposition, which is gourmet food truly healthy, is backed by a team of professionals in cooking and nutrition who are behind preparing dishes with style, using healthy ingredients and cooking methods, to be delivered in a novel packaging winner of a worldwide design packaging award.

In this paper grade, the story behind this rising company with huge potential is related, as well as the adjustments in the essential elements of the business model that have had to be made in order to adapt the intentions and characteristics of the international references to the reality of a different local market, highlighting the successes and failures and proposing improvement measures from now on, seeking the value generation and sustainability of this entrepreneurship.

The paper shows a practical application of the Lean Startup methodology, which is displacing the much used Business Plan, besides uses in the analysis the business model schematic description known as Canvas and proposed by Osterwalder

Key words:

Healthy food. Canvas methodology, business model, value proposition, Lean Startup, entrepreneurship.

1 Introducción

Natural Delivery¹ es una propuesta de emprendimiento novedosa Medellín, Colombia. La idea del negocio nació enmarcada en una tendencia mundial de estilo de vida saludable, en la cual hay un nicho de consumidores con un crecimiento exponencial que optan por los alimentos balanceados y naturales y comprar productos amigables con el medio ambiente (LOHAS). Se trata de una creciente industria de alimentos y bebidas saludables que a nivel global se está tomando cada vez más un lugar importante en las estanterías de los supermercados y de los hogares. De acuerdo con la información presentada por *Euromonitor International* (2009) acerca del mercado de salud y bienestar, las ventas minoristas de alimentos y bebidas saludables en Latinoamérica se duplicaron entre el año 2004 y el año 2009 al alcanzar un total de USD 50 billones.

Si bien, la nueva empresa está sustentada sobre una oportunidad de negocio indiscutible, lo cierto es que como toda innovación, se trata de un proceso que requiere de una alta inversión en tiempo y dinero hasta lograr ser plenamente aceptada por una base de clientes suficiente para hacerla sostenible. Para optimizar este proceso existen metodologías propuestas por expertos en emprendimiento y modelos de negocio. Surge entonces la pregunta: ¿Cómo aplicar tales metodologías a este caso empresarial en particular de tal manera que se logre un modelo de negocio sostenible?

Este artículo, que se presenta como trabajo de grado del MBA de la Universidad EAFIT, tiene como propósito exponer un caso de aplicación práctica de metodologías de emprendimiento, respondiendo a la pregunta de investigación citada en el párrafo anterior a través de un análisis profundo de Natural Delivery. De esta manera, se relata el proceso por

¹ <http://www.naturaldelivery.co/>

el que han pasado los gestores de la idea para validar un modelo de negocio que era totalmente nuevo en su plaza. El objetivo es enseñar a los jóvenes emprendedores de Medellín dos herramientas complementarias que pueden marcar la diferencia en la forma como se aborda una idea de emprendimiento o intraemprendimiento.

Para el análisis se parte de la metodología Lienzo propuesta por Alexander Osterwalder en la que se describe un modelo de negocio dividiéndolo en nueve módulos a través de los cuales las empresas generan ingresos y crean valor. Posteriormente, se detallan los ajustes que fueron surgiendo y se muestra la aplicación de la metodología Lean Startup y sus beneficios en costos y tiempo al adaptar un producto o servicio a las necesidades del mercado.

En una cultura emprendedora como la que caracteriza a la ciudad de Medellín, cada vez con más impulso liderado por varias organizaciones, entre ellas la Universidad EAFIT, esta propuesta toma relevancia, pues son muchas las empresas que se abren y que cierran en menos de un año, así como el número de jóvenes con ideas de negocio interesantes, pero que no tienen las herramientas o el capital necesario para realizarlas. Aquí el lector puede encontrar una aplicación a un caso real y cercano de metodologías que permiten validar una idea y convertirla en un modelo de negocio exitoso.

El desarrollo empieza con la contextualización teórica del término modelo de negocio y la descripción de las metodologías Lienzo y Lean Startup, para luego abordar el origen de la idea de negocio, los aspectos determinantes de la fase de creación y la puesta a prueba. De allí se pasa a profundizar en los ajustes que se han hecho en algunos elementos claves del

modelo durante la ejecución del plan de negocios como son la propuesta de valor, los clientes, los canales, las actividades clave y las fuentes de ingreso.

2.1 Marco conceptual sobre modelo de negocio

2.1.1 Qué es un modelo de negocio?

Aunque muchos académicos normalmente se refieren en forma general al concepto “modelo de negocio” como la forma en que una compañía opera, no existe todavía una definición generalmente aceptada.

Magretta (2002) define los modelos de negocio como las historias que explican cómo las empresas funcionan. Este autor hace alusión a Peter Drucker y define a un buen modelo de negocio como aquel que responde las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente y qué es lo que este valora?
- ¿Cómo se puede entregar valor a los clientes a un costo apropiado?

La definición de Magretta suena un poco ambigua, por lo que vale la pena citar, en la propia traducción al español del autor, la definición de Osterwalder en su tesis doctoral:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de una compañía para ganar dinero. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o a varios segmentos de clientes y la arquitectura de la firma y su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional con el objetivo de generar ingresos rentables y sostenibles”. Osterwalder (2004, 15).

Luego, en compañía de Yves Pigneur, el mismo Osterwalder en su libro Generación de Modelos de Negocio (2010), propone una definición más simple que es la que se toma como base en este artículo:

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

Para describir modelos de negocio son muchos los esquemas propuestos por expertos en empresarismo y estrategia. A continuación algunos de los más usados por su sencillez:

- Modelo de las cuatro cajas: Mark W. Johnson propone en su libro Seizing the White Space (2010) representar el modelo de negocio de cualquier empresa a partir de cuatro cajas: propuesta de valor, fórmula del beneficio, recursos claves y procesos claves.
- El esquema del Boston Consulting Group, según el cual cualquier modelo de negocio se divide en dos elementos: la propuesta de valor, que se subdivide en segmentos de clientes, producto o servicio y modelo de ingresos; y el modelo de explotación, que también se divide en modelo de costos, cadena de valor y organización.
- Metodología Lienzo: esta es la metodología más utilizada hoy en día y fue la elegida para este trabajo de grado. En el siguiente apartado se explicará en detalle en qué consiste y cuáles son las ventajas bajo las cuales se argumenta su aplicación.

2.1.2 Metodología Lienzo para representar modelos de negocio

Osterwalder y Pigneur plantean que la mejor manera de describir un modelo de negocio es a través de un esquema de nueve bloques que muestran la lógica que debe seguir una compañía para generar ingresos. Como se observa en la figura 1, los nueve bloques cubren las cuatro áreas más importantes de un negocio: el producto o servicio ofrecido, los clientes, la infraestructura y la viabilidad económica.

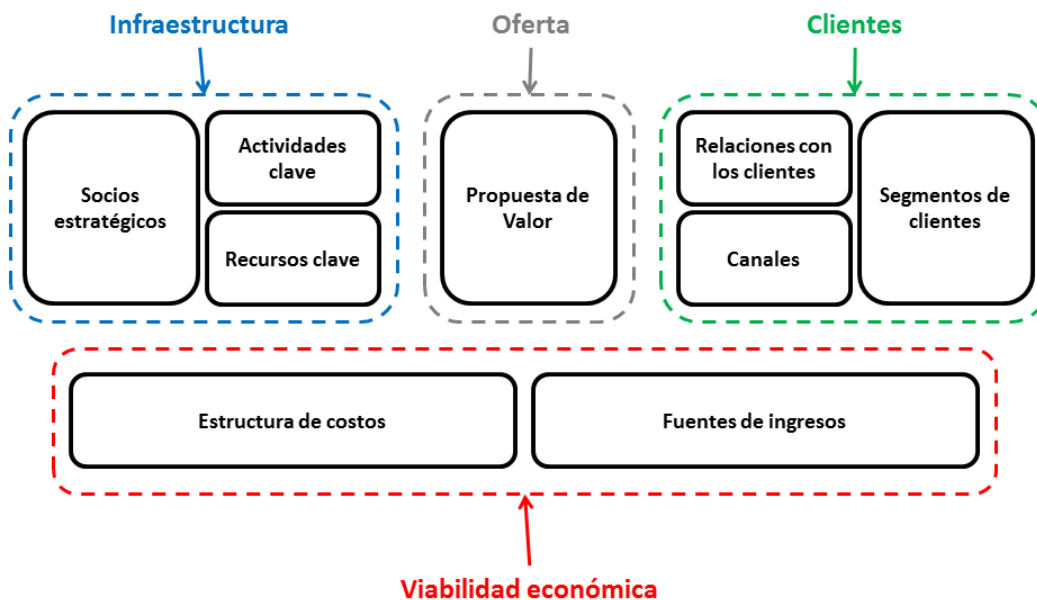


Figura 1: Nueve bloques, cuatro áreas del negocio.

A continuación se describe con más detalle cada uno de los nueve bloques:

Segmentos de clientes

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a quienes se piensa dirigir el producto o servicio. Se deben responder dos preguntas fundamentales: ¿para quién creamos valor? Y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? El cliente debe ser visto

como el centro del modelo de negocio, pues sin clientes rentables el modelo no tiene ningún sentido. Además, es necesario intentar clasificar los clientes agrupándolos de una forma homogénea en segmentos o grupos con características, atributos y necesidades comunes. Se pueden clasificar por variables sociodemográficas como edad, sexo o estrato socioeconómico, o también por variables de comportamiento, como necesidades diferentes, uso de canales diferentes para alcanzarlos, tipo de relación, rentabilidad y sensibilidad al precio.

Propuesta de valor

Este bloque debe responder a la siguiente pregunta ¿por qué los clientes eligen a la compañía por encima de sus competidores? Se define entonces el producto o servicio que genera valor para el cliente o que ayuda a resolver un problema. Para esto es necesario saber lo que cada segmento de clientes quiere. La propuesta de valor puede estar basada en la innovación, el rendimiento, la personalización, el diseño, la accesibilidad o el precio.

Canales

Los canales son la forma cómo la compañía se puede comunicar con sus clientes y les entrega su propuesta de valor. Por medio de estos se puede dar a conocer la oferta y conectarla con las necesidades de los clientes, ayudarlos y permitirles que compren el producto o servicio. Se deben definir los canales que usan o prefieren los segmentos de clientes, cómo se establecerá el contacto con ellos, qué mix de canales usar y cuál será la rentabilidad de cada uno.

Relaciones con los clientes

Aquí se debe definir el tipo de relaciones que se van a establecer con los clientes, la forma en que se integrarán los diferentes tipos de relaciones en el modelo de negocio y el objetivo que se desea cumplir con estas relaciones. Esta determinación puede estar asociada a fidelización de clientes actuales, captación de clientes nuevos o aumento en el volumen de ventas a los clientes actuales. Algunos tipos de relaciones pueden ser atención personalizada, autoservicio, call center, entre otras.

Fuentes de ingresos

Hace referencia al flujo de caja que puede generar cada segmento de clientes para una compañía. De acuerdo con el valor que cada segmento de clientes esté dispuesto a pagar, se determina una fuente de ingresos para cada uno. Esta puede estar relacionada con un mecanismo distinto de fijación del precio, como lo son precios fijos, tabla de descuentos por volumen, subastas, etcétera. En consecuencia, las fuentes de ingresos se pueden dar por transacciones puntuales o por transacciones periódicas como es el caso de las suscripciones.

Recursos claves

Hace referencia a una lista en donde se descubren los recursos que se consideran fundamentales en el modelo de negocio para cumplir con la promesa de valor y entregarla a los clientes. Pueden ser recursos físicos como propiedad, planta y equipo, recursos intangibles como licencias de software, recursos humanos, talento y competencias y recursos económicos. Cualquiera de estos recursos puede ser propiedad de la compañía, estar en alquiler o derivarse de alianzas estratégicas con socios claves.

Actividades claves

Son el conjunto de actividades principales que deben ser realizadas para ofrecer la propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con ellos y generar ingresos. Es importante que la compañía se concentre en realizar las actividades plenamente esenciales y forme alianzas para el resto de actividades.

Socios estratégicos

Este bloque es cada día más importante en medio de una economía global e interrelacionada. Las asociaciones claves tienen como objetivo optimizar los recursos de la compañía, lograr mayor eficiencia y crear sinergias para llegar con la propuesta de valor a más clientes. Es necesario identificar las empresas que ofrecen productos afines y qué productos o servicios claves se están comprando a proveedores para plantear posibles acuerdos como alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, alianzas con competidores, joint ventures para proyectos específicos o alianzas con proveedores

Estructura de costos

Se deben listar los costos más significativos del modelo de negocio, especialmente aquellos relacionados con recursos, actividades y asociaciones clave. La estructura de costos puede estar basada liderazgo en costos, si la propuesta de valor está relacionada con en el precio, o en valor, si la propuesta de valor está más relacionada con una estrategia de diferenciación como innovación, rendimiento o personalización.

Ejemplo: a continuación se presenta la representación bajo la metodología Lienzo del modelo de negocio inicial de Natural Delivery antes de empezar la operación.

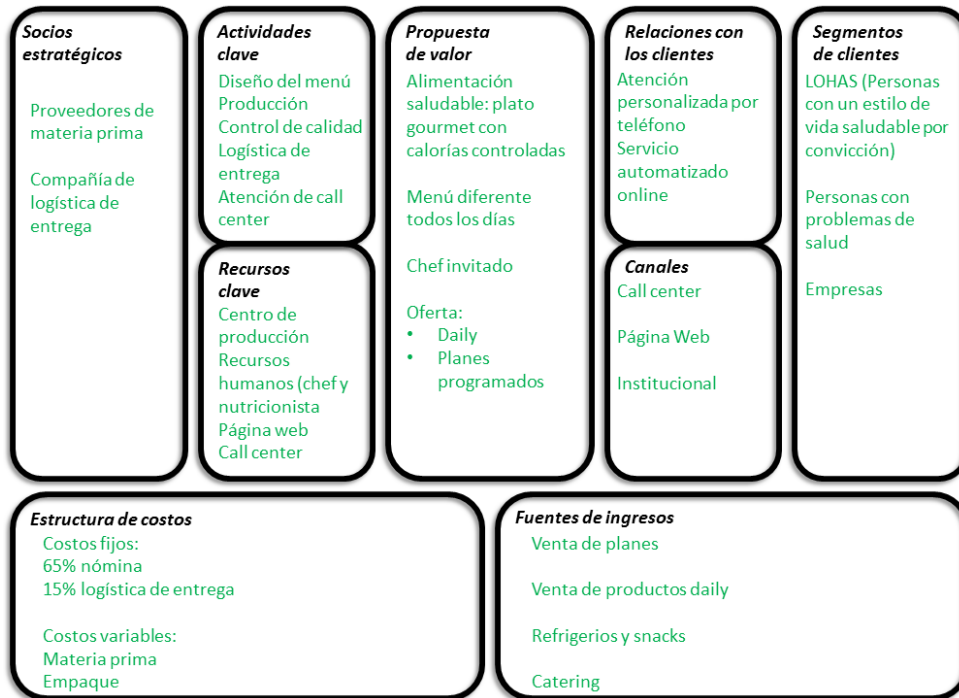


Figura 2: Representación del modelo de negocio inicial de Natural Delivery.

Como ventajas de esta metodología se consideran:

- Permite interpretar de forma simple la forma en que la compañía crea valor para sus clientes y genera ingresos.
- El esquema es más integral y sistémico, por lo que es más fácil visualizar cualquier inconsistencia entre distintos bloques del modelo.
- Por el mismo punto anterior, es más fácil analizar cualquier cambio que se haga en el modelo y sus repercusiones dentro de él.
- Permite hacer un análisis estratégico partiendo del mismo esquema, pues a partir de ello se puede hacer el análisis DOFA, y conocer del mercado, los competidores, los clientes y los proveedores.

2.1.3 Lean Startup

El Lean Startup es un movimiento que está cogiendo cada día más fuerza entre profesores y estudiantes de emprendimiento en todo el mundo. Tal movimiento fue inspirado por Eric Ries, autor del libro *The Lean Startup* (2011), y toma su nombre de la revolución de la producción Lean que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota. No existe en español una palabra específica para traducir la palabra “lean”, pero el autor de este escrito propone para el contexto la palabra “liviano”, caso en el que se podría hablar de “emprendimiento liviano” para el término Lean Startup o producción liviana para Lean Manufacturing. Ries plantea que el pensamiento Lean está cambiando radicalmente la forma cómo las cadenas de suministro y los sistemas de producción se ejecutan. Entre sus principios están el aprovechamiento del conocimiento y la creatividad de los trabajadores individuales, la disminución del tamaño de los lote, producción justo a tiempo y control de inventario, así como la aceleración de los ciclos. Esto le enseñó al mundo la diferencia entre las actividades que crean valor y las que lo destruyen y le mostró cómo mejorar la calidad de los productos de adentro hacia afuera.

El Lean Startup adapta estas ideas al contexto del emprendimiento, proponiendo que los emprendedores juzguen su progreso de una forma diferente a como lo han venido haciendo hasta ahora. Propone un enfoque científico para crear y gestionar emprendimientos y llevar un producto deseado al consumidor mucho más rápido. El movimiento *The Lean Startup* plantea que muchos emprendimientos empiezan con la idea de un producto que se cree que la gente desea, y se desperdician meses, y a veces años, tratando de perfeccionar ese

producto sin siquiera mostrarlo en ninguna versión a sus clientes potenciales, para que al final se fracase mucho más fácilmente. Desde la perspectiva de Lean Startup, las empresas pueden ir poniendo a prueba su visión continuamente. En consecuencia, en el momento en que un producto ya está listo para ser distribuido masivamente, ya se contará por lo menos con algunos clientes cautivos.

Un componente fundamental de esta metodología es un ciclo circular en donde se construye, se mide y se aprende, y sobre lo aprendido se vuelve y se construye, se mide y se vuelve a aprender, y así sucesivamente se van haciendo los ajustes necesarios en el modelo de negocio. Cuando el proceso se hace correctamente, se podrá evidenciar si la compañía está haciendo los ajustes adecuados en los elementos del modelo de negocio o no, y cuando no es así, hay una señal de que es necesario hacer una corrección estructural de dirección para probar nuevas hipótesis acerca del producto, los clientes, o la estrategia.

Todo empieza con el lanzamiento de un producto o servicio en su forma más rudimentaria, pero viable y con un conjunto de supuestos o hipótesis, con el objetivo de aprobarlas o desaprobarlas lo más rápido posible. Una de las hipótesis más importantes será siempre: ¿qué le importará al cliente? Y a través de un proceso de rápida iteración y comprensión del cliente, se crea, se mide y se aprende y se va determinando si es necesario hacer un cambio drástico de dirección que Ries llama pivote, o si se debe perseverar en la trayectoria actual, y así se va construyendo el modelo de negocio definitivo.

2.2 Metodología

Este trabajo parte de una investigación descriptiva en la cual se analizan, se interpretan y se describen situaciones del entorno interno y externo de una empresa, para luego clasificar tales situaciones dentro de los elementos o bloques propuestos por Osterwalder y Pigneur en la descripción de un modelo de negocio.

La recolección de datos se hizo a través de la información que ya tenía sistematizada la empresa, en la cual se precisaba la población en su totalidad, entendiéndose esta como la base de clientes actuales activos o inactivos, así como el histórico completo de ventas e información financiera desde el primer día de operación. En otros casos se acudió a muestras representativas para inferir hipótesis de comportamientos.

Entre las técnicas usadas están algunas encuestas, grupos de enfoque y principalmente entrevistas. Para analizar la evolución del modelo de negocio en la medida en que se iban haciendo los ajustes, se hicieron estudios de correlación y de desarrollo de variables. Los resultados están expresados tanto cualitativa como cuantitativamente.

Para llegar al bosquejo del modelo de negocio inicial de Natural Delivery se realizó una sesión de grupo con los miembros gestores de la idea de negocio que fue dirigida por el autor. En esta sesión se utilizó la metodología Lienzo y a través de la socialización de las ideas se definieron los elementos de cada bloque del modelo.

Se realizaron luego cuatro entrevistas con el gerente general de la compañía en diferentes sesiones, en las cuales se fue abordando uno por uno cada bloque del Lienzo para identificar los cambios ocurridos en este, sea accidental o planificadamente, las razones de

estos y las percepciones subjetivas de sus resultados. Para cada cambio importante en el modelo, se analizó el comportamiento antes y después del cambio de las siguientes variables: ventas, monto de compra, número de clientes, frecuencia, características sociodemográficas de los clientes, criterios de clasificación de los productos vendidos.

Además de la entrevista con el gerente, también se realizaron entrevistas con:

- Dos miembros del equipo gestor
- Directora de operaciones
- Recepcionista
- Dos repartidores de domicilios
- Gerente de Greenfit
- Gerente de Faster Crossfit

En compañía de la empresa que diseñó el empaque, se realizó un grupo de enfoque con una muestra de doce personas que se consideraban como clientes potenciales. De esta forma se hizo una evaluación del empaque, la interacción del cliente con este y su funcionalidad, el impacto del logo y la imagen de la marca y los atributos que asociaban los clientes con ésta en su experiencia de consumo.

2.3 Presentación y análisis de resultados

2.3.1 Origen y validación inicial de la idea de negocio: Natural Delivery

A finales del año 2011, tres jóvenes egresados de la facultad de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT, inquietos y apasionados por el emprendimiento, estaban

conversando de oportunidades de nuevos negocios en Medellín, y uno de los tres contó que su novia estaba obsesionada con llevar un estilo de vida saludable; practicaba deporte diariamente, no consumía licor y cuidaba al máximo sus hábitos alimenticios. Sin embargo, cuando no tenía tiempo para ir a su casa a almorzar y debía quedarse en su oficina, o incluso los fines de semana cuando no quería cocinar, no encontraba nada en el mercado en donde pudiera pedir a domicilio una comida que realmente se acomodara a su estilo de vida. Lo más cercano que podía encontrar eran ensaladas, pero esto no constituía una comida completa que la satisficiera, tanto fisiológica como emocionalmente.

Cuando escucharon tal historia, los tres amigos estuvieron de acuerdo en que allí había un problema para un cliente insatisfecho, y por tanto una posible oportunidad de negocio.

Desde hace algunos años está creciendo en el mundo la tendencia a llevar un estilo de vida saludable para buscar una mejor calidad de vida en lo físico, lo mental y lo espiritual, y las personas que lo practican buscan alimentos balanceados y naturales. Una encuesta mundial realizada por Unilever y publicada en Colombia en el sitio web de Revista La Barra en el año 2012 encontró que el 66 por ciento de las personas buscan las opciones más saludables en las cartas de los restaurantes. Y si una persona, por recomendaciones de su médico o por su estilo de vida, prefiere comer de manera equilibrada y sana, no encuentra dentro de la oferta actual de alimentación fuera de casa alternativas que reúnan estos aspectos, así que escoger un lugar para comer se vuelve todo un reto.

Cuando concluyeron que el problema sí existía, se pusieron en la tarea de investigar por internet modelos de negocio, tanto en Colombia como en el exterior, cuya propuesta tuviera

similitudes con esta idea, y efectivamente encontraron referentes importantes en Estados Unidos y en España. Identificaron compañías como *The Fresh Diet*, *Freshology* o *Vitalista*, que preparan todas las comidas del día más tres meriendas, y las llevan todas las mañanas al lugar de preferencia del cliente. Diariamente, envían al cliente un correo electrónico con la información nutricional completa de lo que comerán durante el día, y ponen a su disposición un nutricionista que hace una consulta a domicilio para apoyar al cliente en su programa.

Una vez vieron que en torno a su idea existían modelos de negocio válidos y exitosos en otras regiones del mundo, los emprendedores decidieron seguir adelante con la adaptación de estos referentes a la realidad local. Así fue como nació *Natural Delivery*, una solución de alimentación saludable a domicilio en la cual se ofrecen platos y bebidas respaldados por una estricta valoración nutricional y preparados con métodos de cocción saludables. *Natural Delivery* surge con el fin de que los consumidores no tengan que preocuparse ningún día por hacer dietas o escoger qué van a comer y dónde. Se trata de la primera solución en Colombia pensada para alimentar a los consumidores de manera saludable todos los días, bajo planes programados, en la puerta de su casa u oficina.

En un principio la compañía sólo prestó sus servicios a domicilio en Medellín, y su oferta diaria era de once platos, de los cuales cinco rotaban todos los días para que el consumidor encontrara siempre opciones diferentes. Tal vez la mayor novedad estaba en la oferta de planes de alimentación, pues un consumidor final puede comprar un almuerzo o cena como en cualquier restaurante, pero también puede comprar desde un plan de diez hasta un plan de 120 platos, en donde a mayor número de platos menor es el precio unitario. El objetivo

de comprar un plan es que el consumidor se comprometa con un estilo de vida saludable desde la alimentación. De hecho, los planes de 20 platos hacia adelante incluyen una asesoría nutricional con un experto.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra la diagramación del modelo de negocio bajo la metodología Lienzo. En apartados posteriores se navegará alrededor de este diagrama relatando los ajustes que se han hecho en algunos de sus bloques o elementos.

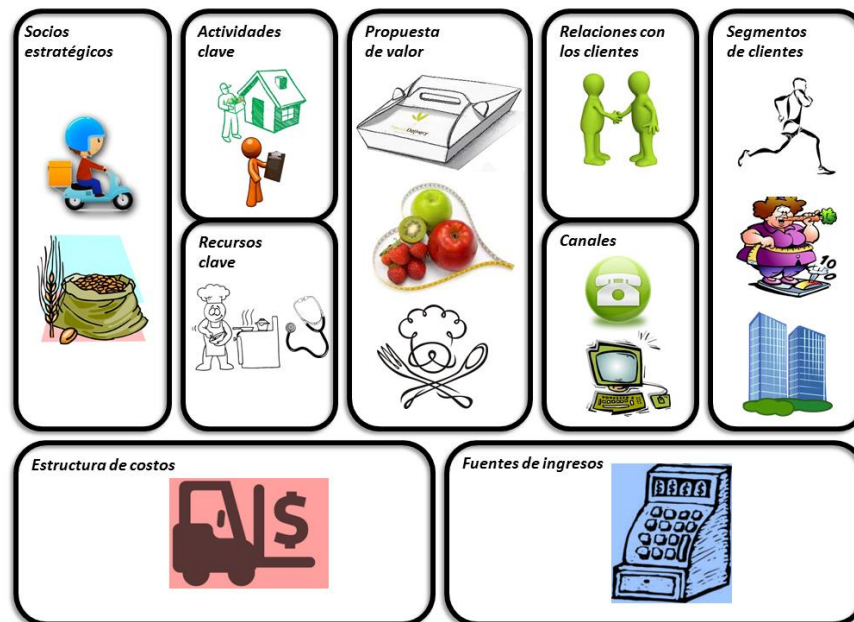


Figura 3: Modelo de Negocio Natural Delivery.

Materializando la idea

En Medellín y en Bogotá existían algunos restaurantes con un concepto de alimentación “light”, pero en ninguno de ellos hacían un estricto control nutricional que permitiera cumplir la promesa de un plato ciento por ciento saludable, y en muchos se confundía el

verdadero significado de una alimentación sana con comida vegetariana. No existía un servicio que presentara la sinergia: *Comida Sana + Domicilio*.

Llegar al nombre *Natural Delivery* y a todo lo que conceptualmente ofrece la marca fue un proceso de por lo menos cuatro meses de reuniones una o dos veces por semana. El entusiasmo fue tal que se contrató una agencia de marca para que les ayudara a crearla. Se definieron los valores y las asociaciones que se querían generar en el consumidor y en conjunto se llegó a la propuesta definitiva. Teniendo ya marca y logo, pero aún sin un análisis financiero que diera una idea más racional de cuán atractivo era el proyecto, se desarrolló una presentación ejecutiva en *PowerPoint* de la marca y un breve plan de negocios como carta de presentación del proyecto a posibles inversionistas para la recolección de fondos. Tal plan incluía la expansión del negocio a otras ciudades (empezando por Bogotá), pues siempre se tuvo la claridad de que en dicha plaza es mucho más fácil conseguir masa crítica necesaria para que el negocio sea sostenible.

El primer posible socio inversionista que los escuchó fue el gerente general y propietario de Salamanca, la tercera empresa de alimentación institucional más grande del país. Aunque su decisión fue no participar como inversionista, la idea le pareció excelente y los entusiasmó a seguir adelante. Además les hizo una observación importante: la necesidad de adicionar al equipo un elemento que de verdad soportara su propuesta de valor de alimentación saludable, por lo que los contactó con Lina Rendón, nutricionista de profesión y quien antes de convertirse en socia y directora de operaciones de *Natural Delivery* cumplió 17 años trabajando para Salamanca como directora de operaciones. Era ella

precisamente el elemento que hacía falta, una nutricionista que validara perfectamente el producto que querían ofrecer.

Una vez conformado el equipo gestor, el paso siguiente fue dividir las funciones para que todos pudieran trabajar paralelamente en el proyecto en el área de su destreza. La nueva socia se encargó del desarrollo del producto, lo que incluyó el diseño del plan nutricional, la carta de platos con la que empezarían a operar, recetas, minutas de producción, entre otras cosas, mientras los otros socios se encargaron de los demás elementos del modelo de negocio y del análisis financiero.

La única forma de validación de cualquier modelo de negocio es la práctica, y por ello el concepto *Natural Delivery* se empezó a validar con el círculo cercano de amigos y conocidos al grupo de emprendedores. Si bien en algunos casos hubo cierta subjetividad, en general las opiniones de los familiares y amigos, una vez conocieron del proyecto, fueron muy valiosas. Esto lo evidenciaron los fundadores de *Natural Delivery*, pues cuando el proyecto ya estaba sobre ruedas y contaban a las personas cercanas siempre había una retroalimentación importante. Desde este momento ya había una aplicación implícita de la metodología Lean Startup, pues con las mismas observaciones del círculo cercano se iban construyendo los primeros supuestos.

Se contrató un chef para que les desarrollara la carta inicial. Fue un proceso largo y complejo porque cualquier plato propuesto debía ser revisado a profundidad por la nutricionista para hacerle las correcciones pertinentes en ingredientes y métodos de preparación hasta que finalmente cumpliera con la promesa de valor desde la parte nutricional. Al cabo de cuatro meses se logró llegar a un menú de 30 platos, con el fin de

tener cinco opciones diarias diferentes para seis días a la semana. Cualquier plato propuesto, así como sucede actualmente, debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener un contenido calórico que ayudara a la persona a tener un peso saludable.
- Ser amigable para el corazón.
- Mejorar los niveles de energía, insulina y colesterol.

Cuando ya se tuvo una carta de platos aprobada por los socios y familiares, se empezó a pensar en la experiencia del consumidor final con la marca. Con producto y concepto claro el paso a seguir era la experiencia del cliente con *Natural Delivery* y se preguntaron: ¿qué hacer para que el consumidor realmente entendiera la marca y su propuesta de valor fundamental?

En ese momento el equipo gestor empezó a identificar los diferentes elementos que debían tenerse en cuenta a través de todos los puntos de contacto con el consumidor y asegurar una experiencia distinta a la que se puede tener al pedir a domicilio una simple pizza a Domino's o un pollo a Frisby. La página web, la atención telefónica, el empaque, los repartidores eran todos aspectos que debían ser tocados uno por uno.

Según el orden de importancia que se consideró en ese momento, el primero que se estudió de estos elementos fue el empaque, y es sin duda de lo que más se sienten orgullosos hoy por hoy en *Natural Delivery*, pues de 1.100 propuestas a nivel mundial, su empaque fue el ganador del premio de *Dieline Packaging Design* a mejor envase para la venta de comidas a domicilio en el año 2012.

Un ícono: el empaque



Figura 4: Fotografía del empaque de Natural Delivery.

“Cuando una persona va a comer a un restaurante gourmet y está dispuesto a pagar un alto precio por un plato es porque además de la comida está viviendo una experiencia, y esa experiencia empieza desde el saludo que le hacen a la entrada del restaurante y está compuesta por el diseño interior del restaurante, su concepto, la atención, entre otros elementos”. Reflexión del equipo emprendedor.

Cuando el equipo emprendedor empezó a pensar en el empaque, hicieron la analogía y consideraron que este elemento debía ser una pieza fundamental de la experiencia, pues debía comunicar consistentemente el concepto de la marca.

Fue entonces cuando decidieron buscar una empresa experta en diseño de empaques y contrataron a *ImasD*. El proceso largo que requirió 20 prototipos diferentes antes del resultado final comenzó con el levantamiento de los primeros requisitos por parte del equipo.

Debía ser un empaque totalmente innovador y que marcara tanto la diferencia hasta el punto de generar un voz a voz importante que ayudara en la estrategia de comunicación.

Tenía la obligación de comunicar la imagen de la marca *Natural Delivery*, ser totalmente

amigable con el medio ambiente, y por supuesto, cumplir con las funcionalidades básicas de un empaque de comidas a domicilio como conservar la temperatura, evitar derramamiento y ser apilable con facilidad.

De esto resultaron varias propuestas interesantes. La que más gustó fue un envase de pulpa de papel biodegradable con divisiones internas listas para los componentes del plato, que se cerraba completamente y era recubierto por una pijama de cartón kraft delgado que comunicaba perfectamente el lado ecoamigable y natural de la marca. Lo más novedoso es que la pijama se desplegaba y podía ser utilizado como un individual.

El equipo ordenó hacer el prototipo y varias muestras. Se hicieron entonces varias pruebas de platos con familiares y amigos, La pijama generó el impacto positivo que querían y la comunicación del concepto de la marca fue bien logrado. Sin embargo, resultaron observaciones muy interesantes: *una vez se abría esta pijama, el envase de pulpa de papel con divisiones hacía que el producto se viera como un “corrientazo” más de la ciudad, lo cual era inaceptable, pues se perdía por completo el elemento “gourmet” que se buscaba.*

Se decidió que el envase no debía llegar a ser lo más parecido posible a un plato servido en restaurante, que se debía evitar las divisiones tan marcadas o buscar otros sistemas, y que una vez abierta la pijama, el plato debía verse inmediatamente. Además, el diseño debería ser un elemento que sumara en la experiencia del consumidor.

Validaron que efectivamente la pijama podía ser usada como individual y detectaron una excelente oportunidad: la posibilidad de usar los paneles internos de la pijama para comunicar sobre los ingredientes y beneficios nutricionales del plato, o incluso algo mejor: se podían usar para poner pautas publicitarias de marcas afines a Natural Delivery,

convirtiéndose esto en una posible fuente de generación de ingresos que sería estudiada y validada posteriormente.

Finalmente, el resultado después de 20 prototipos, fue un empaque sobresaliente, atractivo a la vista, innovador, que garantiza la calidad y la frescura del producto, con divisores modulares que se pueden omitir en algunas preparaciones, de fácil agarre, apilable para un transporte seguro, con la capacidad de convertirse en un individual para proteger la mesa, además de la funcionalidad para cerrarse y desecharse luego de consumidos los alimentos.

Todo esto hizo que el empaque de *Natural Delivery* no sólo fuera meritorio al premio de talla mundial, sino que además una vez la empresa salió al aire, este elemento se convirtió en un ícono de la marca y ha sido de gran ayuda en su posicionamiento en el mercado.

Poniendo a prueba la propuesta

Tener la propuesta clara de producto y empaque era ya un paso importante en la materialización de la idea de negocio. La aceptación del proyecto entre los gestores y su círculo cercano era muy buena. Sin embargo, antes de presentar el proyecto a inversionistas se decidió hacer una segunda investigación de mercado para validar la propuesta, pero ante un público *más imparcial* y que hiciera parte del grupo de clientes objetivos.

Decidieron hacerla de forma cualitativa a través de un grupo de enfoque para lograr una retroalimentación importante del producto, el empaque y la marca. De la mano de *ImasD* reunieron a doce personas para hablar de la alimentación saludable, la oferta actual en la ciudad y la propuesta de *Natural Delivery*.

Los doce clientes se invitaron a almorzar y para esto pidieron a domicilio en las diferentes empresas que podían ser consideradas como competidores. Además de llevar algunos platos de *Natural Delivery*, pusieron todas las opciones al mismo tiempo sobre la mesa para que los invitados eligieran a su gusto. Por lo atractivo del empaque los platos de *Natural Delivery* fueron los primeros que eligieron. Adicionalment, todos los invitados hicieron comentarios positivos relacionados con el producto y la marca, y se dio por hecho que la propuesta había sido validada.

Se hizo el análisis financiero del proyecto y se logró identificar qué combinación de variables era la más viable; además se desarrolló un informe para presentar a los posibles inversionistas. La mayor dificultad en la realización del presupuesto financiero fue el presupuesto de ventas. Aunque conceptualmente pareciera fácil, la novedad de la idea de negocio para el mercado generó un nivel de incertidumbre que imposibilitaba el comparar la compañía con otras relacionadas con domicilios. Se estimaron valores, a sabiendas de la incertidumbre, y durante dos meses se estuvo presentando el proyecto a posibles socios inversionistas. Pese a que todos quedaban encantados con el proyecto ninguno concretó su participación.

Desesperados ya por salir al aire, los socios gestores tomaron la decisión de empezar con su propio dinero así fuera bastante más limitado, pues creían que con la empresa en marcha sería mucho más fácil convencer a futuros inversionistas. De esta manera, el 18 de Octubre del 2012 abrieron las puertas a familiares y conocidos y el 1 de Noviembre al público en general.

A continuación se analiza el proceso de Lean Start-up de *Natural Delivery*, en el cual se han ido validando cada uno de los elementos más importantes del modelo de negocio y el ajuste de estas variables en la medida que se van requiriendo.

2.3.2 Ajustando el modelo de negocio

2.3.2.1 La propuesta de valor

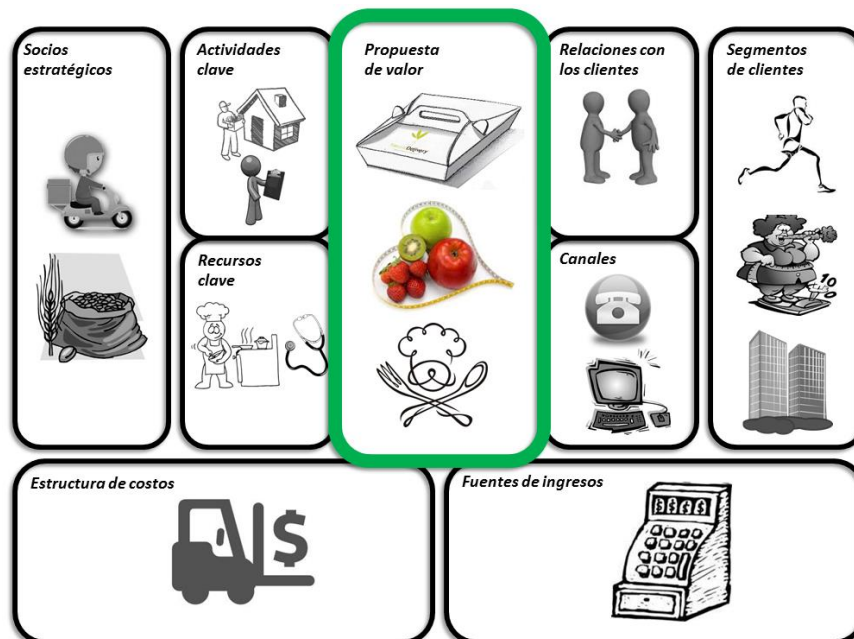


Figura 5: Propuesta de valor.

Alimentación gourmet ciento por ciento saludable a domicilio es en términos generales la propuesta de valor de *Natural Delivery*.

El mensaje fue claro desde el principio gracias al trabajo de comunicación de marca, de tal manera que la experiencia del consumidor al hacer una compra fue muy fácil entenderla y asimilarla. De hecho, tal vez la fidelidad que ha tenido la compañía a su promesa ha

significado sacrificar ventas, pues fue todo un reto, y aún lo sigue siendo, el demostrar a los consumidores potenciales que alimentarse saludablemente no es sinónimo de comer maluco, ni mucho menos de comer sólo vegetales y cero harinas.

Algunos elementos particulares dentro de la propuesta han debido ser ajustados con el transcurso del tiempo de acuerdo con lo que los clientes han demandado:

El menú

Este es sin duda el elemento del modelo de negocio que más ajustes ha sufrido. La razón es que se refiere al aspecto determinante para alcanzar el punto de equilibrio rápidamente. Y la errada interpretación de su comportamiento ha hecho que se piense que gracias a él las ventas no son las esperadas, sin tomar el tiempo de evaluar otros elementos o la gestión en sí misma.

Natural Delivery empezó su operación con cuatro opciones diferentes que cambian cada día durante seis días de la semana (lunes a sábado). Las cuatro opciones son dos platos gourmet de la casa, una opción rápida como un sándwich o un wrap y un plato del chef invitado.

Chef invitado

La opción del chef invitado se considera como un acierto dentro de la propuesta, y básicamente consiste en que cada dos meses se hace una alianza con algún chef reconocido de la ciudad para que desarrolle un plato diferente para cada día de la semana. Naturalmente cada plato del chef es siempre avalado por la nutricionista.

Esta propuesta es una alianza en la que ambas partes se apalancan mutuamente para posicionarse en el mercado. Para *Natural Delivery* representa status y es una opción que ha tenido mucha acogida, especialmente por aquellos consumidores indecisos. De hecho, existen clientes de planes prepagados que no quieren gastar tiempo pensando todos los días qué van a comer y mejor predeterminan la opción del chef invitado para todos los días. Actualmente, esta opción representa un 28 por ciento de los platos vendidos y su comportamiento ha sido muy estable en el tiempo.

Opción Vegetariana

El primer ajuste que se hizo en el menú fue la inclusión de una opción vegetariana para cada día. Este ajuste se dió pensando en llegarle al creciente nicho de mercado de personas vegetarianas.

Desde el punto de vista de nutrición la idea no estaba en línea con la promesa de valor. Sin embargo, la nutricionista propuso unos platos con alto contenido de proteína vegetal para compensarlo. Actualmente, esta opción sigue existiendo todos los días, pero no fue una decisión estratégica importante pues su contribución en ingresos está entre el 1 y 2 por ciento. Para que esta propuesta sea exitosa requerirá un plan de comunicaciones dirigido exclusivamente a dicho mercado objetivo. Hoy la prioridad es la comunicación al core del negocio.

Línea de Sándwiches y Wraps

Los competidores más importantes son Mezaluna, Sandwich or Salad y Mundo Verde, tres compañías que habían nacido gracias a la misma tendencia por la que nació *Natural Delivery*. Sin embargo, la única que tiene como propuesta una alimentación ciento por

ciento saludable era *Natural Delivery*. Sin embargo, con sólo dos meses de operación se decidió competir de frente y lanzar una línea mucho más extensa de sándwiches y wraps, pues eran los productos estrella de los competidores y el objetivo número uno era robarles mercado. Este al final fue gran error en el proceso de aprendizaje y lectura del mercado, producto de la desesperación.

Se lanzó entonces una línea de ocho opciones entre sándwiches y wraps que todavía está vigente y es fija todos los días, e incluso con un precio más competitivo que el de los platos gourmet. Se acompañó de un plan de comunicaciones agresivo suponiendo que la respuesta iba a ser inmediata y que el retorno de la inversión se daría gracias al crecimiento en ingresos por nuevos clientes que llegaran de la competencia. Desafortunadamente no funcionó, pues la base de clientes no aumentó significativamente y éstos seguían prefiriendo los platos gourmet sobre las opciones rápidas. Hoy esta línea representa el 20 por ciento de las ventas, cuando su participación en el menú es de un 50 por ciento.

Después de mostrar los ajustes y resultados que se han hecho en el menú, se propone perseverar con la propuesta del chef invitado, pero dar un giro con la línea de sándwiches y wraps y la opción vegetariana, y reemplazar ambas por más platos gourmet.

Línea de refrigerios y snacks:

Natural Delivery es una adaptación local de un modelo de negocio desarrollado en otros países como Estados Unidos y España, en donde existen compañías de alimentación saludable a domicilio cuya oferta principal es un plan con el cual en una sola entrega en horas de la madrugada llevan al cliente todos los platos y meriendas del día congelados. De

esta forma se le asegura a sus clientes beneficios importantes mensurables en sus condiciones de salud. Este concepto hace parte de la visión de Natural Delivery a largo plazo. Sin embargo, la cultura de una ciudad como Medellín no lo permite todavía puesto que es muy común que la gente desayune y cene en su casa. Una cultura de obtener las comidas de todo su día, y congeladas es un reto y una visión a futuro, ya que se debe ir educando al consumidor.

Desde su séptimo mes de operación la compañía lanzó una línea de refrigerios y snacks saludables, como estaba previsto. Sin embargo, no han sido significativo los ingresos por este ítem como se tiene planteado. Éste producto se convierte en una oportunidad dentro del concepto de cátering, y la realidad es que se ha generado ingresos por medio de negocios especiales en eventos empresariales.

Dado que a través de esta línea se puede ir construyendo la visión a largo plazo, se propone perseverar y seguir usando la metodología Lean Startup hasta acercarse más a lo que el cliente podría aceptar en este sentido.

Los planes prepagados:

Como modelo de negocio, tal vez el elemento más novedoso de la propuesta de Natural Delivery es su oferta de planes de alimentación programados, pues hasta ese momento no existía en el mercado colombiano nada parecido en el sector de restaurantes.

Estos planes funcionan de la misma forma que opera la tiquetera de un centro de acondicionamiento físico, pero con un diferencial importante de cara al consumidor final: no tienen vigencia.

El consumidor puede elegir entre planes de 10, 20, 60 y hasta 120 platos, y naturalmente entre mayor es el número de platos, mayor es el descuento, por lo que el monto a desembolsar aumenta y el precio unitario del plato disminuye.

Además, en los planes de 20 platos en adelante se incluye una asesoría nutricional en donde se hace una valoración del cliente y de acuerdo con sus necesidades y objetivos personales se diseña un plan nutricional para acompañar el plan de alimentación de *Natural Delivery*.

Para el consumidor final, los beneficios de comprar un plan pueden ser:

- Menor precio unitario por plato, lo cual se convierte en ahorro versus la opción de compras individuales.
- Mayor sentido de compromiso con su salud y sus objetivos propuestos. El consumidor puede entrar en un círculo virtuoso de hábitos impulsado psicológicamente por la inversión que está haciendo en el plan.
- Facilidad en la decisión de por lo menos una de sus comidas al día. Para muchos consumidores que no almuerzan ni cenan en el hogar, puede ser un problema tener que pensar todos los días en donde van a comer. En cambio, cuando adquieren un plan de *Natural Delivery* ya saben que todos los días van a comer saludablemente. En validaciones que se han hecho con clientes de planes se ha observado que dos de cada diez ni siquiera se toman el tiempo de escuchar por el call center o ver en la página web las opciones del día, sino que prefieren dejar que la persona que los atiende escoja por ellos.
- Beneficios en su salud: teóricamente las personas deben tener beneficios en su salud si son usuarios constantes de *Natural Delivery* por lo menos una vez al día. Tales

beneficios pueden incluir mejora en los niveles de energía, colesterol e insulina en la sangre y pérdida de peso. Este es un aspecto que la compañía no ha validado todavía con datos cuantitativos, lo cual es una oportunidad en la que se debe trabajar, pues contar con datos reales de clientes aumentaría la credibilidad de la promesa de valor. Sin embargo, se cuenta con registro de algunos clientes que por voluntad propia se han practicado estudios y exámenes médicos y han manifestado sentir mejoría en su salud y en su peso.

Entre los beneficios de la venta de planes prepagados para la compañía se pueden destacar:

- Mejor flujo de caja: sin lugar a dudas, financieramente es un alivio para una compañía que está apenas empezando contar con la liquidez que le puede generar la venta de un plan de 120 platos, cuyo precio es de \$1.764.000, y el cual se puede demorar en ser redimido seis meses en promedio. De hecho en algunas ocasiones esta liquidez ha servido para cubrir los costos de la operación sin tener que recurrir al aporte de capital adicional por parte de inversionistas.
- Mayor interacción, y por tanto, mayor conocimiento de las preferencias y necesidades de sus consumidores. Un cliente de un plan es una persona que tiene comunicación con *Natural Delivery* todos los días de su vida, por lo que es muy fácil que se genere una relación de confianza entre este cliente y la persona del call center en donde ya no sólo existe una comunicación más fluida, sino quien lo atiende puede llegar a conocer en detalle los gustos del cliente con relación a la comida e identifican el estilo y la forma de atenderlo.

- Retención de clientes por el alto costo de cambio que se puede generar. Un cliente con un plan de *Natural Delivery* está menos dispuesto a probar otras opciones en el mercado, porque ya hizo un desembolso de dinero importante en la compañía por unos consumos futuros. Este costo de cambio puede desaparecer inmediatamente cuando la persona termina de redimir su plan.
- Mejor programación de compras de materias primas y producción: La venta de planes asegura una demanda mínima futura. No todos los clientes con planes redimen todos los días, pero contar con un mínimo de consumos de clientes a los que se les conoce sus preferencias en la comida, facilita la planeación de las compras y de la producción.
- Más oportunidades para generar experiencias memorables con un mismo cliente y voz a voz. Cuando se vende un plan, la compañía está asegurando que un determinado cliente tenga por lo menos diez experiencias de consumo en *Natural Delivery*, lo cual quiere decir que hay igual número de oportunidades para impresionarlo positivamente y sorprenderlo. En la etapa de aprendizaje y ajuste en la que se encuentra la compañía, fácilmente pueden cometerse errores en producción o en la entrega que disgusten al cliente, pero si este cliente aún después de la situación tiene platos pendientes por redimir, hay igual número de oportunidades de resarcir la falta con algún detalle especial o con una forma original de pedir disculpas.

Los planes prepagados fueron algo tan novedoso que en el análisis financiero que se hizo del modelo de negocio antes de salir al aire no se consideraban ingresos por venta de planes hasta el cuarto mes de operación. Sin embargo, en la primera semana de puertas abiertas se facturó el primer plan, y de ahí en adelante sus ventas han ido ganando una participación

importante hasta alcanzar hoy en día aproximadamente un 40 por ciento de los ingresos de la compañía.

Se dice que un modelo de negocio es exitoso o por lo menos está validado cuando se comprueba que es capaz de generar ingresos sostenibles en el tiempo, y esto sólo se da cuando hay ingresos recurrentes de un mismo cliente, es decir, recompra. Pues bien, Natural Delivery ha comprobado que es un modelo de negocio que funciona a través de la venta de planes, porque en la mayoría de los casos la venta de un plan se genera luego de que el cliente tiene la primera experiencia con Natural Delivery. Esto quiere decir que dicho cliente quedó tan satisfecho con esa primera experiencia que está dispuesto a desembolsar el valor de un plan. Más sorprendente y validador aún es observar, un poco más de un año después de haber comenzado, que existen clientes que compran un plan de 120 platos, lo redimen en un 100 por ciento y una vez terminan deciden renovarlo.

Definitivamente la compañía debe perseverar con la venta de planes programados.

2.3.2.2 Los Clientes

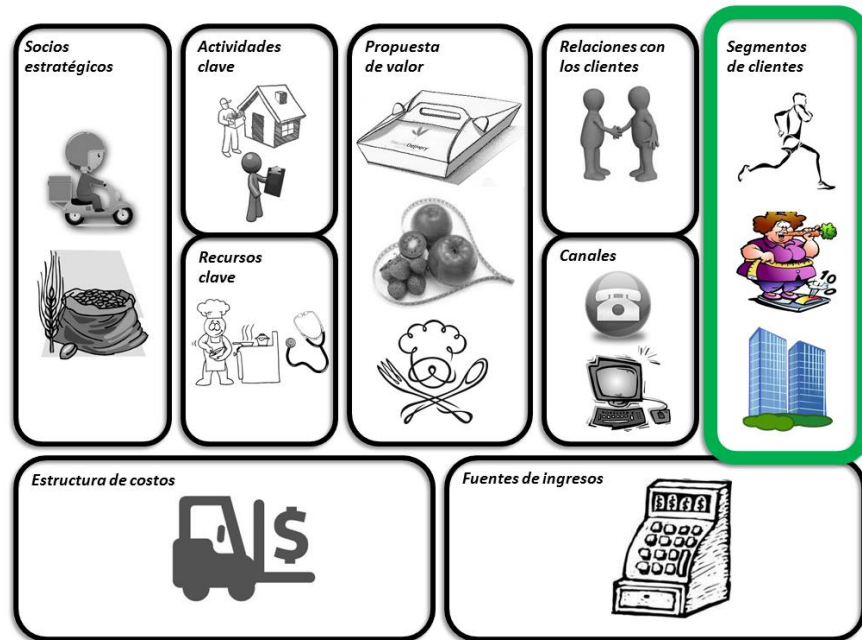


Figura 6: Segmentos de clientes.

Un modelo de negocio se diseña desde uno de los elementos del modelo y los otros se van construyendo y validando con la puesta a prueba. Generalmente nacen porque se tiene una idea, un producto o servicio que puede generar valor a unos clientes, o porque se conoce un grupo de clientes con un problema desatendido y desde allí se desarrolla la propuesta de valor.

El caso de Natural Delivery es tal cual lo propone la metodología Lean Startup, pues su modelo de negocio nació desde la propuesta de valor, una adaptación a una realidad local de un servicio que ya existe en otras partes del mundo. Esto no quiere decir que los clientes locales sean el mismo tipo de clientes de las compañías que se usaron como referentes.

Una vez se tenía clara la propuesta de valor que se quería ofrecer, se hicieron unos supuestos sobre quiénes podrían ser los diferentes segmentos de clientes:

- **LOHAS:** son las siglas en inglés para referirse a las personas con un estilo de vida saludable y sostenible. Se trata de un segmento de clientes que ya está muy bien definido en los países desarrollados. Su principal característica es que eligen productos y servicios que son significativos y valiosos desde un punto de vista ecológico, y al mismo tiempo beneficiosos para la salud física y mental del individuo. Generalmente, son practicantes apasionados de algún deporte y siempre piensan en cuidarse a sí mismos y a su entorno.

Para el caso *Natural Delivery*, no fue fácil estimar el tamaño de este mercado en Colombia y ni siquiera en Medellín, pero se asumió que sí existía y era un nicho creciente porque cada día los negocios y temas relacionados a estos consumidores crecen en la ciudad. Basta sólo con ir a cualquier supermercado para darse cuenta que la comida sana y los alimentos funcionales están ganando cada vez más espacio en las góndolas.

- **Personas con problemas de salud:** aquellas que por su condición de salud, y no por convicción propia, deben comer sanamente.
- **Empresas:** cualquier compañía mediana o grande que subcontrate el servicio de alimentación para eventos especiales como convenciones, capacitaciones o reuniones, y que se pueda encontrar con una buena opción de comida sana.

El funcionamiento del negocio día a día y la composición de las ventas han validado que efectivamente los tres segmentos de clientes sí existen y pueden estar interesados en la propuesta de valor de *Natural Delivery*.

Desde mercadeo y ventas, el foco se ha hecho desde un principio en el primer y último segmento de clientes enunciados (LOHAS y empresas). Sin embargo, se ha evidenciado que el tamaño de este mercado objetivo no es tan grande como se pretendía y no se ha logrado alcanzar una buena base de clientes allí, por lo menos no la suficiente para que el modelo obtenga punto de equilibrio.

En el caso de los LOHAS, se han gestado alianzas con todos los más reconocidos gimnasios y centros de acondicionamiento físico de la ciudad, en donde además de un plan de beneficios a clientes en común se ha hecho presencia de marca, se han preparado charlas de alimentación saludable y algunos otros eventos de comunicación de marca. Los resultados han sido buenos porque han generado ventas de planes. Sin embargo, en este grupo de clientes se han observado comportamientos y características que no favorecen a *Natural Delivery*. Por ejemplo, en las bases de datos recolectadas en gimnasios se ha observado que más de la mitad de las personas jóvenes viven aún con sus padres o van y almuerzan todos los días en su casa.

Por otro lado, se creía en un principio que modalidades en auge como el entrenamiento funcional o el crossfit serían oportunidades de negocio importantes, pero sus entrenadores y practicantes aficionados en todo el mundo promueven una dieta llamada paleo en la cual la persona elimina por completo la ingesta de carbohidratos, y esto desde el punto de vista estricto de alimentación saludable no es recomendable, y por tanto va en contravía de la filosofía de *Natural Delivery*.

El caso de las empresas ha sido más complicado y el proceso de aprendizaje aún más costoso. La táctica que inicialmente se utilizó en la implementación de la estrategia fue

dirigirse comercialmente a las áreas de recursos humanos de las grandes empresas con sede en la ciudad para establecer alianzas, o por lo menos ser matriculados oficialmente como proveedores. De esta forma se buscaba apalancarse en las empresas para que estas dieran a conocer a *Natural Delivery* a todos sus empleados y para que la tuvieran en cuenta si se presentaba cualquier evento corporativo en donde necesitaran alimentación.

A través de los socios y conocidos de la compañía se consiguieron contactos en todas las grandes empresas de Medellín y se visitó a la gran mayoría con el mismo fin. En algunos se consiguieron resultados muy positivos, en otros no hubo efecto alguno en las ventas. No se puede decir que la estrategia fue en vano, pero sus efectos se demoraron en aparecer y no fueron tan contundentes. Las empresas pedían alguno de los días siguientes a la visita, y luego tendían a olvidarse de *Natural Delivery*.

Por eso un año después se decidió revisar esta estrategia para encontrar una forma más contundente de llegar al consumidor final que era cada uno de los empleados de estas grandes empresas. Herramientas sencillas de comunicación como un volante entregado en el lugar correcto y en el momento indicado han ayudado a aumentar la presencia de la marca y la conciencia del consumidor, lo cual genera ventas individuales y un mayor nivel de recordación en la planeación de eventos corporativos y hasta simples reuniones de trabajo.

De estos tres segmentos de clientes descritos, los últimos análisis del comportamiento de las ventas, especialmente de los planes programados, sugieren la existencia de un cuarto segmento: **los médicos**. En el último informe de clientes se observó que el 20 por ciento de

los usuarios de planes programados son médicos. Indagando con una muestra pequeña de médicos cercanos a los socios se descubrió que son una población muy consumidora de comida a domicilio, pues generalmente no tienen tiempo de salir a almorzar, y si están de turno, no les gusta la comida de las clínicas. Además, su alto poder adquisitivo les permite ser poco sensibles al precio y muchos no tienen tiempo ni de pensar qué van a comer, por lo que un plan de *Natural Delivery* es para ellos una opción muy atractiva para solucionar el problema de su alimentación diaria.

Se concluye entonces que se debe perseverar con el segmento LOHAS, interactuar mucho más con aquellos que tienen problemas de salud para explorar sus necesidades y perseverar aún más con la población de médicos para posicionarse como la opción número uno en este segmento. Además, a pesar de que se hayan definido segmentos tan claros desde un principio, del proceso de validación se aprende que un emprendimiento debe estar siempre abierto a la aparición de otros segmentos que no se tenían el modelo inicial y que pueden cambiar la dirección del negocio.

2.3.2.3 Los Canales

Desde el primer día de operaciones hasta el momento la compañía ha contado básicamente con dos canales de venta: Centro de Llamadas (*call center*) y la página web.

Call center

Antes de salir al aire, la compañía evaluó racionalmente la alternativa de tener su propio *call center* versus la opción de tercerizar, que es lo que hacen la mayoría de compañías grandes de comida a domicilio. De hecho, desde el punto de vista financiero, la

tercerización era la mejor opción. Sin embargo, la propuesta de valor de *Natural Delivery* es mucho más compleja y exige un mayor conocimiento del producto por parte de quien es el primer y más importante contacto con los consumidores finales antes de que la venta se cierra. Por ello se decidió tener el propio *call center*. Actualmente, es atendido por una sola persona y en horas de alto tráfico de llamadas el personal interno refuerza, si es necesario.

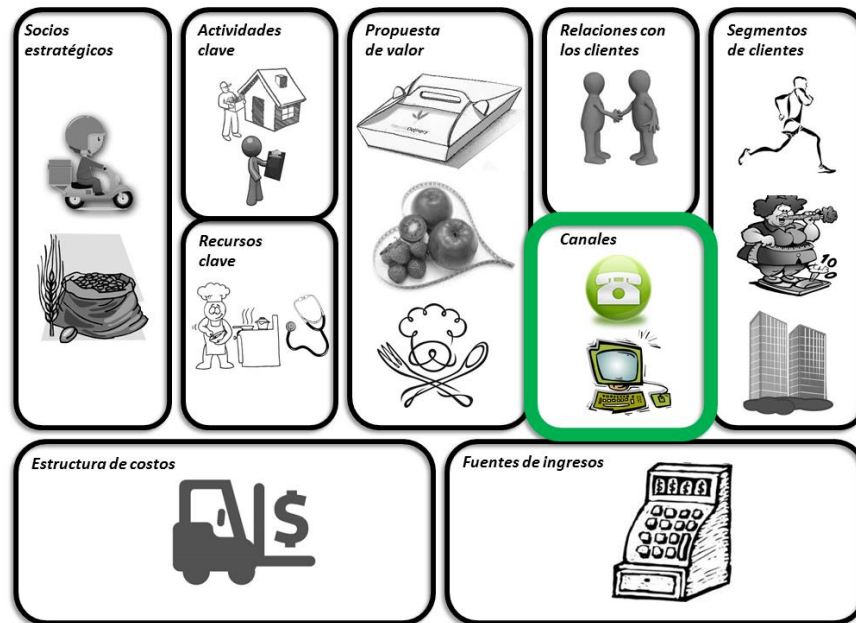


Figura 7: Los canales.

Buscando optimización de costos fijos, en un principio la compañía contrató a una auxiliar administrativa para que cumpliera las funciones de su cargo y además atendiera el call center. Su perfil era el típico de una auxiliar administrativa, poco comercial y sin experiencia en atención telefónica, por lo que había lugar a muchos errores que impedían una experiencia satisfactoria del cliente en su proceso de compra. Luego de tres meses se corrigió este desacierto contratando a alguien con mucha experiencia en atención del call center y como era de esperarse los resultados positivos se dieron rápidamente. Se respetaba

el guión de atención con naturalidad, se aumentó el ticket promedio, la velocidad de la atención, y por tanto, la capacidad instalada para la atención de llamadas, y lo más importante, aumentó la credibilidad del consumidor final en la compañía.

Página Web

La página web fue uno de los rubros más importantes en la inversión inicial de Natural Delivery. De hecho, la compañía sólo empezó a operar cuando ya contaba con una página informativa y transaccional, pues el equipo gestor tenía muy claro que los segmentos de clientes meta eran usuarios frecuentes de internet como fuente de información. Además, gran parte de la estrategia de lanzamiento estaba planeada para hacerse digitalmente y para que funcionara bien se debía contar con una página web a la cual generar el tráfico y en donde los clientes potenciales pudieran tener una primera buena impresión de la compañía. Las cifras de comercio electrónico en Colombia siguen siendo muy bajas comparadas con las de los países desarrollados, y esto sumado a que las transacciones generadas por la página web podrían representar menores costos fijos de operación para Natural Delivery, la compañía tomó la decisión estratégica de incentivar desde el principio las ventas online a través de un descuento permanente del cinco por ciento. Aún así, muy pronto se evidenció un problema estructural en la página web que disminuía sustancialmente su funcionalidad para generar la transacción, por lo que el 99 por ciento de los visitantes que tomaban la decisión de comprar preferían llamar para hacer su orden. De hecho, desde entonces y hasta hoy las ventas por la página web nunca han sido mayores al uno por ciento de las ventas totales.

En consecuencia, resulta muy importante que la compañía persevere en el canal online, pues cada vez más la web es la plaza indispensable para cualquier negocio, y dada la naturaleza de esta empresa, al no tener presencia física la web representa la mejor forma de accesibilidad a los clientes y de estos hacia Natural Delivery.

2.3.2.4 Las actividades clave

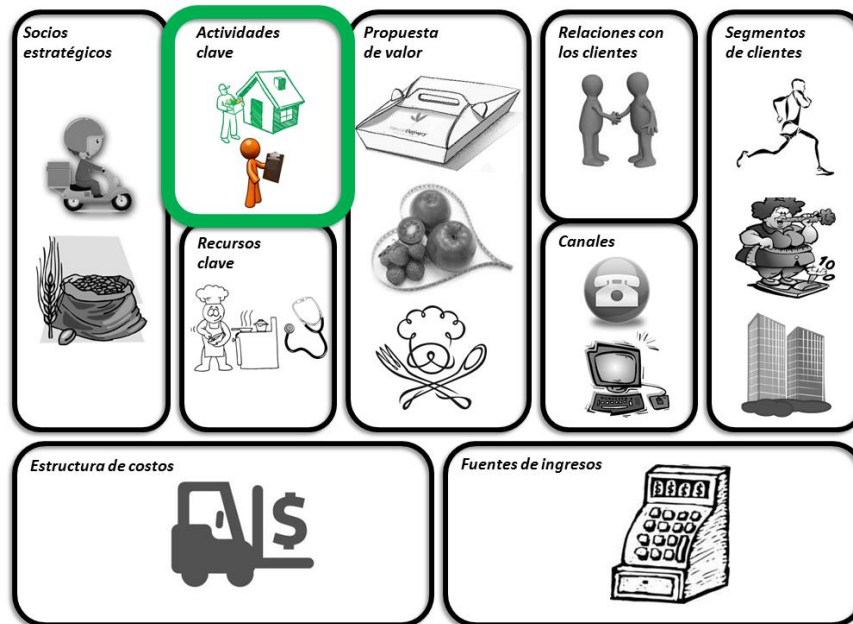


Figura 8: Actividades clave.

El diseño del menú, la preparación de los alimentos y el control de calidad son todos aspectos clave en la operación exitosa de Natural Delivery, puesto que así se asegura la entrega de la propuesta de valor al cliente. Dadas las condiciones y el talento del equipo interno, estas actividades mencionadas son consideradas como fortalezas de la compañía y forman parte de su ventaja competitiva, por lo que no se entrará a profundizar en ninguna de ellas en este documento.

En cambio, la logística de entrega es una actividad igual de importante, pero en la cual no se contaba con mucha experiencia, y por tanto su curva de aprendizaje ha sido más larga y sigue siendo un aspecto en constante validación, adicionalmente que genera gran preocupación.

Logística de entrega

Contar con domiciliarios que marcaran la diferencia e hicieran parte fundamental de la experiencia del consumidor con la marca era algo con lo que la compañía quería contar desde el principio. La propuesta inicial incluía vestirlos con uniforme y gorro de chef, y educarlos para saludar, entregar el plato al consumidor y despedirse de una forma que sorprendiera y generara un impacto memorable. Sin embargo, todo se quedó en una idea de archivo cuando se tomó la decisión contundente de tercerizar el servicio de entrega con una empresa experta en logística de domicilios, pues era la forma más fácil y menos costosa de empezar. Se pensó en aquel momento ir ajustando con mayor velocidad la capacidad instalada en la entrega, según los cambios generados por la demanda. Cualquier compañía que preste este servicio brinda la posibilidad de suplir personal adicional de un día para otro, o incluso en algunos casos el mismo día. Para tomar esta decisión, el equipo gestor investigó a las empresas nuevas y pequeñas de comida a domicilio para ver cómo lo estaban haciendo y todos los casos reportaron que lo hacían a través de un tercero. Incluso, en compañías grandes como Frisby o McDonalds usan los dos modelos (contratación propia y tercerización), pues aunque ya cuentan con un volumen más alto y más constante de entregas, deben tener la capacidad de responder en momentos de alto tráfico o en cambios repentinos en la demanda.

A pesar de que esta decisión fue bien fundamentada, se cometieron dos errores grandes en el proceso de aprendizaje que obedecieron a la diferencia de intereses entre el área comercial y el área de operaciones. La necesidad de eliminar limitantes a clientes potenciales significaba operar sin eficiencia, pero operar eficientemente significaba reducir la base de clientes. Al final se le dio más importancia a la parte comercial y se cometió el primer error al delimitar una zona geográfica de cobertura muy grande,. Luego se cometió el segundo error al programar las rutas sin ningún tipo de experiencia, buscando sólo cumplir la promesa de tiempo de entrega sin importar las consecuencias en la operación.

Los resultados de estos dos errores fueron nefastos. La operación resultó mucho más costosa porque con un bajo volumen de entregas un repartidor podía demorarse hasta una hora entregando solo un plato. Además, el 70 por ciento de las entregas llegaban por lo menos quince minutos tarde al consumidor, y por tanto, la comida estaba ya con una temperatura inadecuada y el consumidor debía recalentarla. De otra parte, gracias al bajo volumen de entregas en un día, la persona que atendía el call center podía llamar a la totalidad de los clientes que habían pedido durante el día para escuchar su retroalimentación. Así fue como se observó que, con un margen de error tan alto en la entrega, por lo menos cuatro de cada diez personas quedaban insatisfechas. Para evitar un voz a voz negativo a todos los clientes se les compensaba con otro plato de cortesía para que lo redimieran el día que quisieran. Naturalmente los costos de la operación se elevaron hasta que se corrigieron procesos internos.

El primer paso fue pedir una asesoría en logística y programación de las rutas a la compañía que prestaba el servicio, y posteriormente se contrató por tiempo completo a un auxiliar

operativo, cuya función principal era programar las entregas y despachar a los repartidores de una forma mucho más eficiente.

La experiencia de Natural Delivery evidencia que cuando una compañía no domina un tema o actividad lo mejor es subcontratarlo con una compañía experta, pues puede comprometer su propuesta de valor mientras obtiene la experiencia necesaria para hacerlo bien con recursos propios. En el caso de una empresa de comida a domicilio, definitivamente es mucho mejor al inicio subcontratar el servicio de la entrega mientras conoce la demanda, identifica bien a sus clientes y alcanza una masa crítica mínima con la que puede llegar a una figura mixta de tercerización y operación propia. Para Natural Delivery, la única desventaja que le representaba la tercerización era que gracias a la alta rotación del personal tercerizado no podía lograr estandarizar un protocolo de atención en la entrega que fuera memorable para el cliente. Esto condujo a que se llegara a un acuerdo con la compañía de logística para que ésta hiciera todo lo posible por enviar siempre al mismo personal.

2.3.2.5 Las fuentes de ingreso

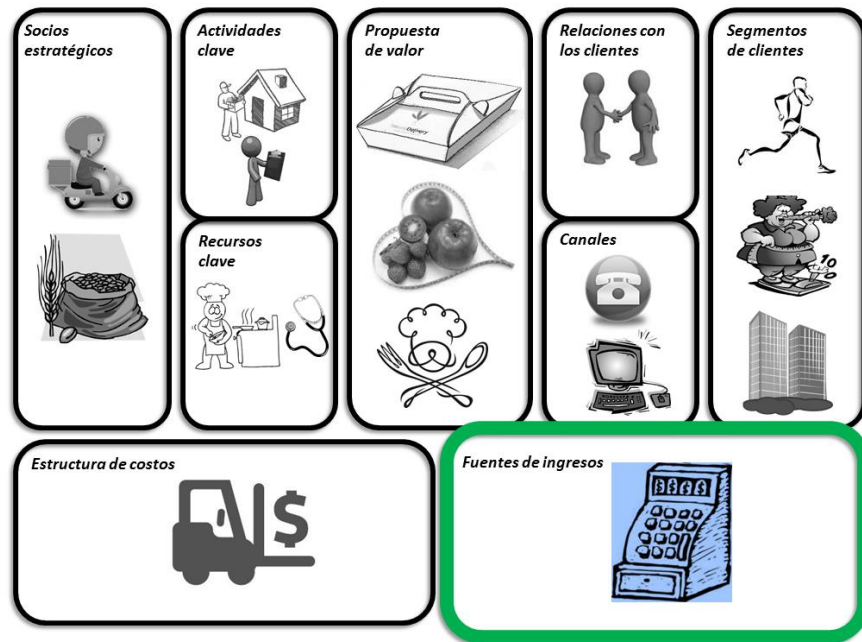


Figura 9: Las fuentes de ingreso.

El ciento por ciento de los ingresos de la compañía se perciben por la venta de alimentos y bebidas, sea a través de planes programados, refrigerios para eventos especiales o simplemente venta de platos individuales. Como se explicó anteriormente, la venta de planes programados tiene ventajas para la compañía ya que mejoran el flujo de caja (son ingresos anticipados), permite fidelizar a los clientes vía costo de cambio y además ayuda en la proyección de la demanda, y por ende, en la programación de la producción y operación. Sin embargo, presenta una gran desventaja al reducir el margen de contribución bruto, por lo que la venta de un plan significa mayores ingreso, pero con una ganancia menor. En este contexto, lo ideal es que la compañía aumente sus ingresos por planes programados en la misma proporción que aumenta sus ingresos por platos individuales,

partiendo de la participación del 40% que tienen los planes actualmente en los ingresos totales.

De otro lado, desde el concepto del empaque ha existido una oportunidad de negocio que bien se puede tomar como un modelo de negocio aparte. Se trata de la venta de pauta publicitaria en los laterales del empaque, pues hay que recordar que este se convierte en individual y que hace que el impacto visual de la pauta puede durar el tiempo que se demore el cliente consumiéndose el plato. Es un recurso de publicidad con muy buena efectividad y si la compañía administra adecuadamente su base de datos puede alcanzar mejores resultados segmentando a sus clientes y presentando una propuesta atractiva para el cliente potencial, entendiéndose como aquella marca o compañía que desee pautar. En un principio se intentó comercializar la pauta con marcas afines a Natural Delivery, pero debido que la marca aún no estaba posicionada en el mercado y su volumen de ventas era muy bajo, ninguna empresa estuvo interesada en ello. En algunos casos se hicieron alianzas en donde se canjeó el espacio publicitario en el empaque por un mejor precio en materia prima o por espacio publicitario para Natural Delivery en plataformas de otras marcas como Greenfit (centro de acondicionamiento físico) o Taeq (marca de alimentos saludables del Grupo Casino), pero definitivamente el empaque no ha sido tratado como un modelo de negocio independiente, de éxito y donde existe una oportunidad de aumentar ingresos.

2.3.3 Aprendizaje y oportunidades de mejora para Natural Delivery

Natural Delivery es un emprendimiento que ya pasó por la etapa más difícil en donde casi todos fracasan. Es un modelo de negocio que ha demostrado generar valor para el cliente,

pero aún no ha generado valor para los accionistas. Sigue el proceso de construcción a partir de una propuesta de valor clara que debe encontrar la base de mercado necesaria para que el negocio sea sostenible.

En la siguiente figura se muestran en rojo los elementos nuevos del modelo de negocio que se proponen para generar nuevos ingresos y aumentar los actuales

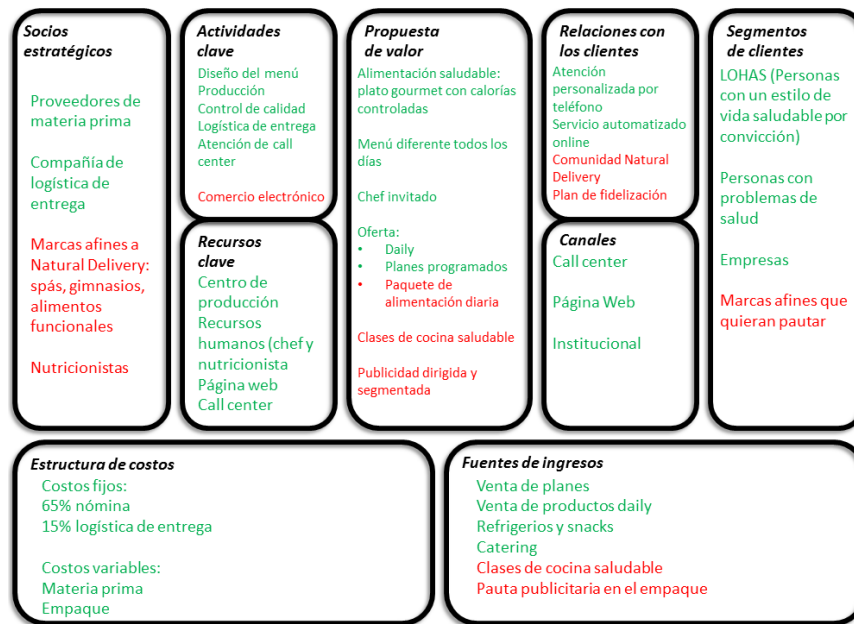


Figura 10: Representación del modelo de negocio de Natural Delivery con oportunidades de mejora.

La visión de la compañía a largo plazo es precisa y no puede perder su rumbo, sino por el contrario seguir construyéndose a través de la metodología Lean Startup, creando, midiendo y aprendiendo. Refrigerios es una de las líneas con la que se puede ir experimentando la venta de un paquete (almuerzo o comida más refrigerio) para después ir ampliándolo a medida que el cliente va aprobando la propuesta.

Es muy importante que la compañía intensifique el trabajo en el fortalecimiento de la relación con cada segmento de clientes para conocerlo mejor, identificar sus características,

necesidades y atributos. De esta manera, será más fácil implementar estrategias de fidelización, captación de nuevos clientes y aumento del ticket promedio en cada segmento.

La venta de pauta publicitaria en el empaque a marcas afines constituye una oportunidad de crear un nuevo modelo de negocio que debe ser autosostenible, aunque se apalanque en el modelo actual. En la figura 10 se muestra esta idea dentro del mismo modelo para simplificar su planteamiento, pero es importante tratar cada modelo de negocio individualmente. Una vez el principal ya esté en una etapa de madurez y genere valor hacia el interior, se puede pensar en construir el otro. En consecuencia, se proponen alianzas estratégicas con marcas afines a Natural Delivery, especialmente aquellas que no sean competidoras y que estén dirigidas al mismo mercado, como es el caso de nutricionistas, centros de acondicionamiento físico, spás y marcas de alimentos funcionales.

Por último, se plantea explorar la posibilidad de ofrecer clases de cocina saludable, ya que la gastronomía en casa está en crecimiento como fuente de entretenimiento, y esto puede convertirse en una nueva fuente de ingresos o en una herramienta de fidelización de clientes y generación de comunidad alrededor del mismo negocio.

3. Conclusiones

En términos generales, toda empresa nace de una idea, que puede consistir en lanzar un producto o servicio totalmente nuevo al mercado, en mejorar sustancialmente un producto o servicio que ya existe, o en resolver un problema identificado en un mercado desatendido. Sea cual sea la idea, está siempre fundamentada en la subjetividad de opiniones o hipótesis

que serán transformadas en hechos solo si se validan en el campo de batalla. Un paso fundamental antes de llevar un modelo de negocio de forma masiva al mercado es validar las diferentes hipótesis, para no correr el riesgo de construir el negocio sobre percepciones que pueden estar equivocadas. La metodología Lienzo para describir modelos de negocio le permite a cualquier emprendedor partir de la idea inicial para describir, en una forma simple pero integral, cómo cree que debe ser su modelo de negocio para tener éxito, y a partir de este usar el método Lean Startup para poner a prueba cada hipótesis inicial rápidamente e ir corrigiendo de acuerdo a los resultados, hasta ir llegando al modelo de negocio definitivo.

Inicialmente, el grupo de gestores de Natural Delivery empezó buscando inversionistas que permitieran recolectar el capital necesario para abrir una compañía con un nivel de complejidad mayor e iniciar operaciones en Bogotá. Sin embargo, el poco éxito que tuvieron en esta búsqueda los llevó a iniciar con sus propios recursos y de una forma más simple, lo cual hoy se puede considerar como un evento afortunado, pues con una inversión mayor hubieran sido mucho más costosos y lentos todos los ajustes que se han tenido que hacer en el proceso de validación.

A veces por querer abarcar muchos segmentos de clientes se pueden perder esfuerzos y generar distracciones que desvían la atención de aquellos segmentos con mayor potencial. Esto lo vivió Natural Delivery con la línea de sándwiches y wraps y la opción vegetariana. Afortunadamente, gracias a la aplicación del método Lean Startup, tan pronto se dieron cuenta de que no funcionó, pivotaron y se enfocaron en los productos exitosos.

La metodología del Lienzo propuesta por Osterwalder y Pigneur es realmente útil y fundamental dentro del método Lean Startup, pues es una excelente forma de estructurar los elementos claves del modelo de negocio para luego, de un fotograma a otro, hacerle seguimiento a la evolución en la medida en que se van comprobando o descubriendo cosas nuevas del mercado, la infraestructura o el balance entre ingresos y costos.

En este contexto, un buen modelo de negocio debe responder de forma contundente a las preguntas formuladas por Peter Drucker: ¿quién es el cliente y qué es lo que valora? ¿cómo se generan ingresos? y ¿cómo se entrega el valor al cliente a un costo adecuado? Este caso de aplicación de la metodología Lienzo para describir un modelo de negocio demuestra que tal metodología ayuda a responder tales preguntas de forma simple dentro de sus bloques: los bloques que explican el producto y el mercado responden al primer cuestionamiento. Los bloques de viabilidad económica responden a la segunda pregunta y los bloques de infraestructura responden al tercer interrogante.

Cabe resaltar que la metodología Lienzo puede ser utilizada por cualquier empresa sin importar su tamaño, y aplicable en cualquier etapa de madurez, pues fomenta el pensamiento estratégico y da una visión mucho más integral de la compañía. Adicionalmente, permite identificar qué áreas generan valor, la forma como se relacionan entre sí y permite visualizar el escenario actual y el escenario ideal del negocio.

En el mundo de hoy, la velocidad de los negocios exige que la planeación estratégica a todo nivel sea mucho más veloz también. Contrario a un plan de negocios que puede convertirse en un documento de 100 páginas o más para explicar cómo se quieren generar ingresos, la metodología Lienzo exige un trabajo más preciso, que pone a quien la aplique en la

necesidad de simplificar, de ser puntual y objetivo, de identificar los elementos básicos, pero suficientes que le den viabilidad y sostenibilidad al negocio.

La metodología Lean Startup enseña cómo gerenciar un emprendimiento, la forma de dirigir, cuándo dar la vuelta y hacer cambios importantes y cuándo perseverar para crecer un negocio a un ritmo más acelerado, pero con menor riesgo.

Cualquier emprendimiento debe empezar primero por descubrir su modelo de negocio antes de ejecutarlo, y tal descubrimiento se puede hacer fácilmente y de forma más económica a través del método científico simple. Es decir, acudiendo a la formulación de hipótesis y a la experimentación. Esto aumentará significativamente las probabilidades de tener éxito, y conduce a pensar que los mejores programas de financiación de emprendimiento en Medellín y en Colombia están exigiendo más que un plan, un modelo de negocio y una prueba de mercado.

Referencias

- Comité Editorial de México (2013). *Más allá del Business Plan*. México DF: LID Editorial Empresarial.
- Deimler, M. & Rhodes, D. (2013). *Own the Future: 50 Ways from The Boston Consulting Group*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Escudero, J (2013). *Tus deberes: prueba y valida*. Consultado el 9 de Mayo de 2014, de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/prueba-y-valida-tu-modelo-de-negocio>.
- Euromonitor International (2009). *Health and Wellness Regional Overview: Latin America*. Recuperado el 5 de Mayo de 2012 de la base de datos Passport GMID.
- Fresh Diet Inc (2010). *Fresh, Gourmet, Delivered Daily*. Consultado el 10 de Mayo de 2012, de: <http://www.thefreshdiet.com/index.php>
- Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Llambí, P (2013). *Las 4 fases para validar un nuevo modelo de negocio*. Consultado el 9 de Mayo de 2014, de: <http://tiempodenegocios.com/las-4-fases-para-validar-un-nuevo-modelo-de-negocio/>
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Consultado el 10 de Mayo de 2014, de: <http://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter/ar/1>
- Megias, J. (2011). *Herramientas: el lienzo de modelos de negocio*. Consultado el 10 de Mayo de 2014, de: <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

Megias, J. (2012). *Validar tu modelo de negocio es transformar opiniones en hechos.*

Consultado el 10 de Mayo de 2014, de:

<http://javiermegias.com/blog/2013/02/validar-modelo-negocio-hipotesis-cliente-problema-solucion/>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.

Revista La Barra (2012). *Percepción de la comida saludable en restaurantes, en cifras.*

Consultado el 3 de Marzo de 2013, de: <http://www.revistalabarra.com.co/>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business

The Lean Startup (2013). *The Lean Startup Methodology*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014 del sitio web The Lean Startup: <http://theleanstartup.com/>

Torre, N (2013). *Lean Startup y Business Model Canvas: confusión habitual entre el todo y una parte*. Consultado el 9 de Mayo de 2014, de: <http://www.leanstart.es/lean-startup-y-business-model-canvas-confusion-habitual-entre-el-todo-y-una-parte/>

Vitalista (2011). *Comida Sana – Comida Fresca – Comida a Domicilio*. Consultado el 10 de Mayo de 2012, de: <http://www.vitalista.com/>

Zona Diet (1999). *Zona Diet*. Consultado el 14 de Mayo de 2012, de: <http://www.zonadiet.com/>