



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SERVICIO DE CATERING MONBANQUET.FR EN EL
MERCADO DE PARÍS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CLAUDIO ERNESTO ACUÑA WILLIAMS

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MANUEL DÍAZ ROMERO
CLAUDIO PIZARRO TORRES

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por Monbanquet.fr

SANTIAGO DE CHILE
2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR EL
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Claudio Acuña Williams
FECHA: 15 de julio de 2019
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola Moraga

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SERVICIO DE CATERING MONBANQUET.FR EN EL MERCADO DE PARÍS

El presente trabajo es un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard de los autores Kaplan y Norton. Su objetivo es el de presentar alternativas de solución a la actual situación financiera de la empresa cuyo EBITDA es negativo.

Se realiza una revisión de las declaraciones estratégicas de la empresa y se realiza un diagnóstico de la situación actual. El análisis externo es llevado a cabo considerando los elementos de la teoría de 5 fuerzas de Michael Porter. Estos elementos son también considerados en el análisis interno, donde además se utilizan los conceptos relacionados con la teoría de cadena de valor del mismo autor, en combinación a la teoría de estrategia océano azul de los autores Kim y Mauborgne. Este análisis concluye que la empresa posee un nivel de tesorería cuyas proyecciones bajo un modelo sin cambios indican un quiebre de la empresa a mediados del año 2020. Se identifican brechas principalmente en los equipos de la empresa, así como en la gestión de la actual red de más de 60 proveedores.

Se reformulan las declaraciones estratégicas de la empresa y se utiliza la teoría del Balanced Scorecard, así como las herramientas de análisis estratégico mencionadas, para fijar objetivos estratégicos considerando el tiempo disponible para la implementación de iniciativas estratégicas. Estos objetivos basan su foco en el aumento de la calidad de servicio, de manera de obtener un modelo económico rentable y sostenible en el tiempo. A partir de esto, se proponen 11 iniciativas estratégicas. Dentro de estas, se considera una reestructuración de la red de proveedores de comida y de reparto, reestructuración del equipo comercial, estandarización de la oferta, creación de un canal digital de ventas, entre otros.

Se presenta un plan de implementación para las iniciativas consideradas prioritarias para la empresa tanto en términos estratégicos como en términos de su facilidad de implementación. Este incluye un calendario de actividades, tareas, equipos involucrados y plazos. Se estima que la duración total del plan es de un año, donde se utilizan 5 600 horas de trabajo. Estas horas de trabajo, sumadas a gastos complementarios de menor envergadura, son valorizadas en 130 000€. Se prevé que la implementación del plan estratégico conduce a la empresa a un modelo a EBITDA positivo de 0.01% en el año 2022.

Dadas las dificultades de la empresa, se detallan las limitaciones y riesgos asociados al plan estratégico. Dentro de estas, se mencionan el corto tiempo disponible para la implementación de medidas, la estacionalidad del negocio que produce peligrosas fluctuaciones en la tesorería de la empresa, así como los riesgos asociados a las iniciativas propuestas en el plan de implementación.

A mis padres, quienes me apoyaron con su cariño y su guía a lo largo de mi vida universitaria.

À Constance Bidard, qui est toujours inconditionnellement là pour moi.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a las personas que han permitido la realización del presente trabajo, así como a quienes me han apoyado académicamente para llevar a bien mis estudios universitarios y el comienzo de mi carrera profesional.

En primer lugar, quisiera agradecer a todo equipo de Monbanquet.fr y en especial a su cofundador y gerente general Maxime Renault. Su confianza y apoyo han permitido gran parte de mi desarrollo profesional y así como realización del presente trabajo.

Agradezco a la subjefa docente del Departamento de Ingeniería Industrial, Macarena Zárate, por su aprobación y apoyo a la iniciativa de realización de memoria en el extranjero.

A mi profesor guía, Ricardo Loyola M., por su voluntad en participar del presente proyecto, así como por su dedicación y guía semana a semana durante su realización.

A mi principal profesor en Estrategia, Claudio Pizarro T. Sus cursos fueron una fuente constante de motivación que me inspiraron a realizar este trabajo en el área de estrategia y a comenzar mi carrera profesional en esta dirección.

A mis profesores de la Universidad de Chile y de l'Ecole Centrale Paris, así como a los equipos de relaciones internacionales de ambos establecimientos por el programa de doble titulación.

Por último, no puedo dejar de mencionar al profesor Alonso Morgado, quien creyó en mí y me dio una oportunidad clave para el desarrollo de mi futuro profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Servicios.....	2
1.1.3. Desempeño económico general.....	3
1.1.4. Mercado.....	3
1.1.5. Funcionamiento interno.....	5
1.1.6. Presentación del problema.....	7
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo general.....	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
1.3. Marco teórico.....	11
1.3.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	11
1.3.2. Análisis estratégico.....	12
1.3.2.1. M. Porter.....	12
1.3.2.2. Estrategia océano azul.....	12
1.3.3. Indicadores de rentabilidad y su foco al Balanced Scorecard.....	12
1.4. Metodología.....	14
1.5. Alcances.....	16
2. REVISIÓN DE DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	17
2.1. Misión.....	17
2.2. Visión.....	17
2.3. Valores.....	17
2.4. Revisión de declaraciones estratégicas.....	18
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	19
3.1. Análisis externo.....	19
3.1.1. Análisis del medio paraisino.....	19
3.1.2. Competencia.....	21
3.1.2.1. Introducción.....	21
3.1.2.2. Competidores directos.....	21
3.1.2.3. Substitutos.....	24
3.1.2.4. Nuevos entrantes.....	26
3.1.3. Elementos importantes del análisis externo.....	27
3.2. Análisis interno.....	29
3.2.1. Proposición de valor.....	29
3.2.1.1. Componentes de la proposición de valor.....	29
3.2.1.2. Comparación con la competencia.....	30
3.2.2. Clientes.....	32
3.2.2.1. Expectativas generales.....	32
3.2.2.2. Tipos de clientes: B2B y B2C.....	34
3.2.2.3. Segmento de clientes.....	35

3.2.2.4.	Elementos importantes del análisis de clientes.....	37
3.2.2.5.	Matriz FODA asociada a la empresa y sus clientes	38
3.2.3.	Procesos y equipo comercial	39
3.2.3.1.	Equipo comercial key	39
3.2.3.2.	Equipo comercial interno.....	40
3.2.3.3.	Equipo de business developers	40
3.2.3.4.	Elementos importantes del proceso y del equipo comercial.....	41
3.2.3.5.	Matriz FODA del proceso y equipo comercial.....	42
3.2.4.	Proveedores de comida.....	43
3.2.4.1.	Elementos importantes respecto a los proveedores de comida.....	46
3.2.4.2.	Matriz FODA de la empresa respecto a los proveedores de comida.....	47
3.2.5.	Operaciones	48
3.2.5.1.	Organización del equipo de operaciones	48
3.2.5.2.	Servicio de mayordomía.....	50
3.2.5.3.	Elementos importantes de las operaciones	51
3.2.5.4.	Matriz FODA asociada a las operaciones de la empresa.....	52
3.2.6.	Sistemas de información.....	53
3.2.7.	Situación financiera	55
3.2.7.1.	Ingresos.....	55
3.2.7.2.	Costos variables y margen bruto	55
3.2.7.3.	Costos fijos y EBITDA	57
3.2.7.4.	Flujo de caja	59
3.2.7.5.	Elementos importantes de la situación financiera	60
3.2.7.6.	Matriz FODA respecto a la situación financiera de la empresa	61
3.3.	Conclusiones del diagnóstico	62
4.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	66
4.1.	Declaraciones estratégicas.....	66
4.2.	Perspectiva financiera.....	67
4.3.	Estrategia y proposición de valor	68
4.4.	Perspectiva cliente	70
4.5.	Perspectiva de procesos.....	72
4.5.1.	Perspectiva de procesos: calidad de servicio.....	73
4.5.2.	Perspectiva de procesos: gestión de proveedores	75
4.6.	Perspectiva de crecimiento.....	80
4.7.	Mapa de objetivos estratégicos.....	82
5.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	84
5.1.	Iniciativas de la perspectiva cliente.....	85
5.2.	Iniciativas de la perspectiva interna	93
5.3.	Iniciativas de la perspectiva de crecimiento.....	99
5.4.	Priorización de iniciativas	104
6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	107
6.1.	Reestructuración del equipo de proveedores de comida	107
6.2.	Estandarización de la venta de eventos y creación del canal digital	111

6.3. Reestructuración del equipo comercial	118
7. ANALISIS ECONOMICO	122
7.1. Costos asociados a las iniciativas del plan de implementación.....	122
7.2. Evolución esperada de la tesorería y riesgos asociados	123
7.3. EBITDA esperado	125
8. LIMITACIONES Y RIESGOS ASOCIADOS AL PLAN ESTRATÉGICO	127
9. CONCLUSIONES	129
10. BIBLIOGRAFIA	131
11. ANEXOS	133
ANEXO A: Información complementaria de la empresa.....	133
ANEXO B: Marco teórico y metodología.....	139
ANEXO C: Estudio de competencia realizado por Monbanquet.fr	155
ANEXO D: Complemento al análisis interno	163
ANEXO E: Complemento al plan estratégico.....	172
ANEXO F: Complemento al plan de implementación.....	175

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Monbanquet.fr es un emprendimiento cofundado en París, Francia, el año 2016. Su misión es la de ofrecer un servicio de catering a base de una red de proveedores locales de comida y bebida para eventos de empresa. Actualmente, Monbanquet.fr participa en el mercado de París, Lyon, Lille y Grenoble., realizando más de 3 000 eventos al año.

El presente trabajo consiste en la formulación de un plan estratégico para la empresa en el mercado de París. Este plan está basado principalmente en la teoría del Balanced Scorecard de los autores Kaplan y Norton (1992) y en su desarrollo posterior en el libro “The Execution Premium” (2008) de los mismos autores. Su objetivo es el de presentar alternativas de solución a la actual situación financiera de la empresa.

En efecto, Monbanquet.fr sufre actualmente de una situación financiera deficiente debido a su EBITDA negativo. Esto significa que las ventas anuales de la empresa no alcanzan a cubrir la suma de los costos variables y fijos necesarios para la realización de la actividad de la empresa. Por lo tanto, la generación de un plan estratégico con soluciones a esta problemática es urgente. De lo contrario, esta podría quebrar en un futuro cercano.

La formulación de este plan se origina, en primer lugar, a partir de una revisión de las declaraciones estratégicas de la empresa. En segundo lugar, se realiza un diagnóstico de la situación actual tanto externo como interno a la empresa. Este diagnóstico permite determinar cuáles son las principales brechas que hacen que la empresa posea un EBITDA negativo. A partir de la identificación de estas brechas, se genera un mapa de objetivos estratégicos según las perspectivas financiera, cliente, interna y de crecimiento propuestas por la teoría del Balanced Scorecard. Estos objetivos permiten la creación de iniciativas estratégicas. Finalmente, las iniciativas prioritarias son detalladas en un plan de implementación, cuyos sus efectos esperados en el EBITDA futuro son estudiados a través de un análisis económico.

El presente trabajo está conformado por seis capítulos. En el primer capítulo se presenta la empresa, se describe el problema y se detalla el contexto teórico y metodológico en el que se desarrolla el trabajo. El segundo capítulo corresponde al análisis de declaraciones estratégicas de la empresa. El tercer capítulo se presentan los resultados del diagnóstico de la situación actual. El cuarto capítulo corresponde a la formulación de objetivos estratégicos generados a partir de las perspectivas financiera, cliente, interna y de crecimiento. En el quinto capítulo, se detallan las iniciativas estratégicas y su priorización. La última sección corresponde al plan de implementación de las iniciativas estratégicas y al estudio de su efecto esperado en el EBITDA de la empresa.

1.1.1. Historia

En el año 2013, tres fundadores crean el sitio web www.dubonpain.fr¹. Este sitio web nace con el objetivo de ser una plataforma de repertorio de todas las panaderías y pastelerías de Francia. Este atractivo culinario por la comida local forma parte central de la motivación de la futura creación

¹ Du bon pain quiere decir en francés “buen pan”, pan de calidad.

de Monbanquet.fr². Sin embargo, la satisfacción de las personas al comprar el pan en la mañana no es el único objetivo de este sitio web.

A través de la tecnología, “DuBonPain” pretende ser un sitio donde las personas puedan tener una mayor visibilidad sobre quiénes son los administradores y trabajadores de estas tiendas, así como de sus productos. En palabras del actual CEO de Monbanquet.fr “es la tecnología al servicio de los artesanos locales de la comida”.



Ilustración 1.
Logo DuBonPain



Ilustración 2. Logo Monbanquet.fr

Luego de tres años, los fundadores de DuBonPain se encuentran con una gran red de panaderos y pasteleros y de una base tecnológica que les ha permitido administrarlos. Es de esta manera, los fundadores de DuBonPain deciden entrar, en 2016, a la industria de catering como organizadores de banquetes y bufés, dando nacimiento así Monbanquet.fr³

1.1.2. Servicios

Monbanquet.fr es una start-up “food-tech” francesa ubicada en París fundada en 2016 que realiza servicios de catering para eventos de empresas. Tiene actividad también en Lyon desde el mismo año y en Lille y Grenoble desde 2019.

Sus servicios consisten en entregar una oferta de menús de buffets no calientes de pie⁴ para eventos de empresa completamente a la medida del cliente, poniendo a disposición de este todos los productos del repertorio de proveedores con quienes Monbanquet trabaja. Además, la empresa se encarga de transportar los productos directamente hasta el lugar del evento y de recuperar los materiales y los desechos correspondientes. Por último, un servicio de mayordomía es puesto a disposición para los momentos que requieran un mayor nivel de servicio.



Ilustración 3. Servicios

Una de las principales diferencias que Monbanquet ofrece es su amplio catálogo de productos, proveniente de 50 pequeños proveedores locales, los cuales son llamados artesanos locales. Cada uno de ellos ofrecen productos originales, preparados especialmente para los eventos (a diferencia de los productos industriales o congelados que otros competidores pueden ofrecer) y de gran flexibilidad y variedad.

² Por simplicidad, en adelante Monbanquet.fr podrá también ser llamado simplemente Monbanquet o incluso MBQ en tablas o gráficos.

³ Monbanquet quiere decir en francés “mi banquete”.

⁴ No calientes se refiere a que los menús están diseñados para ser servidos a temperatura ambiente. De pie se refiere a que los menús están diseñados para ser comidos a pie, sin necesidad de sentarse.

1.1.3. Desempeño económico general⁵

Gracias a una recaudación de fondos exitosa, el año 2016, Monbanquet logra un aumento de capital de 500 000€ a través del fondo de inversores ISAI, especializado en apoyar emprendimientos de base tecnológica, que le permite acelerar el prototipo de empresa diseñado a finales de 2015.

A partir de esto, la empresa percibe un crecimiento de 336 % entre las ventas el año 2016 y el año 2017. Este crecimiento es debido no solo al aumento de clientes sino también ticket promedio de cada compra, llegando a servir eventos de más de 20 000 € en 2018.

Métrica	2016	2017	2018	2019 – Q1 ⁶
Ventas ⁷	439 296 €	1 916 534 €	3 033 355 €	738 369 €
Crecimiento	-	336 %	58 %	27 %
Prestaciones	583	2281	3135	891
Ticket promedio	754 €	840 €	968 €	829 €
Clientes únicos	451	1566	1967	612

Tabla 1. Desempeño económico.⁸ Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Este crecimiento da pie para que, a principios de 2018, la empresa logre cerrar un segundo levantamiento de fondos de 2.5 millones de euros gracias a ISAI por segunda vez, en conjunto con el fondo FrenchFood Capital, especializados en apoyar emprendimientos en el sector alimentario.

Sin embargo, en marzo 2019, la empresa recibe un préstamo por 1 M€ por parte de los inversionistas y de bancos debido a la necesidad de aumentar la su tesorería. En efecto, desde su creación hasta la fecha, este emprendimiento no ha logrado reportar beneficios.

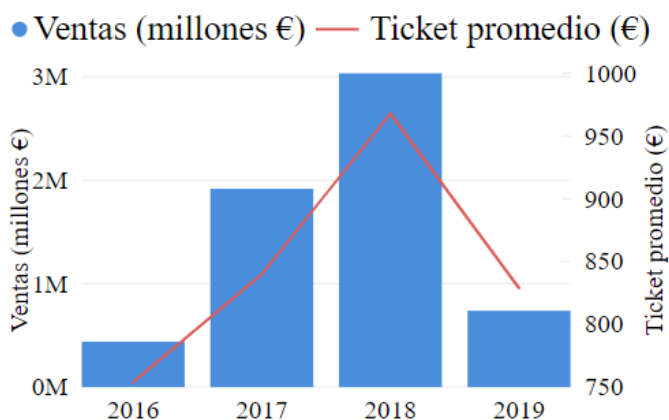


Ilustración 4. Desempeño económico. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

1.1.4. Mercado

Monbanquet se dirige al mercado B2B del catering en París. Este tiene un tamaño aproximado de 1 000 millones de euros y se caracteriza por tener una gran cantidad de participantes cuyo poder de mercado es limitado ya que ninguno de estos representa más del 5% del mercado total.

⁵ Todos los datos presentados en el presente trabajo provienen de la base de datos SQL de Monbanquet.fr salvo que se especifique lo contrario.

⁶ Actualizado al 1 de abril de 2019.

⁷ La moneda utilizada a lo largo de todo el trabajo es el euro. Por motivos de simplicidad, será descrito con el símbolo € para indicar euros, K€ para indicar miles de euros y M€ para indicar millones de euros.

⁸ Elaboración propia a partir de la base de datos de Monbanquet.fr (o por simplicidad: "Elaboración propia").

Este mercado en particular presenta estacionalidades durante el año (como se retrata en la ilustración 4). Se pueden identificar cuatro estaciones. Estas tienen su razón de existencia debido a que cada período particular del año posee características de actividades diferentes que tanto empresas y personas realizan en dicho momento:

- Enero – mayo: Temporada de invierno e intenso frío posterior a las fiestas de navidad y año nuevo. La actividad es relativamente estable de intensidad media-baja.⁹

- Junio - julio: Pico de actividad. Temporada previa al comienzo del verano, de las vacaciones escolares y, el 14 de julio, de la fiesta nacional. En este período, además, las empresas realizan eventos y seminarios de fin de temporada, previo a las vacaciones. Este período es de alta actividad y, por sí solo, puede representar 20% hasta de las ventas anuales de la empresa.

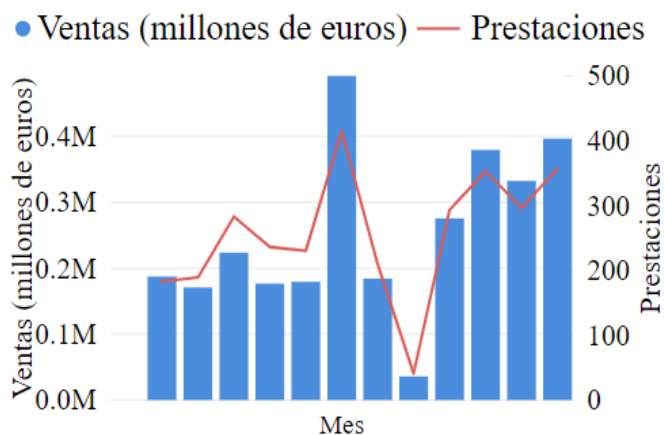


Ilustración 5. Estacionalidad del negocio. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

- Julio – agosto: Temporada de vacaciones escolares de verano y, en general, de las empresas, por lo que la cantidad de eventos realizada baja considerablemente. La actividad desciende a su más bajo nivel.¹⁰
- Septiembre – Diciembre: Temporada luego de las vacaciones y fin del verano. La actividad de intensidad media-elevada, relativamente creciente hacia el mes de diciembre.

Respecto a los competidores, en primera instancia, es posible diferenciar 3 tipos de actores principales que son capaces de ofrecer un servicio de catering que compita directamente o que pueda substituir al servicio de Monbanquet (Ver tabla 2. Tipos de competidores).

⁹ Las intensidades son representadas aquí según el sentimiento respecto de la actividad del equipo comercial y de operaciones.

¹⁰ A modo de analogía, este período correspondería a los meses de enero y febrero en los países del hemisferio sur.

Este cuadro presenta un resumen del tipo de competencia tanto directa como indirecta según la disposición a pagar y las necesidades del cliente.

Tipo de empresa	Características
Organizadoras de evento	<ul style="list-style-type: none"> • Organización completa del evento (catering, decoración, animación, sonido, entre otros) • Dirigidas a grandes eventos • Oferta a la medida
Catering	<ul style="list-style-type: none"> • Solo incluye alimentos • Variedad de gama (ofertas desde 3€ por persona en adelante) • Puede abarcar todo tipo de evento (desde 150€ hasta más de 10 000€)
Supermercados, panaderías-pastelerías y restaurants independientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente administra su propio servicio de catering • Impracticable para eventos de más de 40 personas • Dirigidos a eventos pequeños (facturación menor a 500 €)

Tabla 2. Tipos de competidores. Elaboración propia.¹¹

1.1.5. Funcionamiento interno

A continuación, se detallan los procesos generales por los cuales pasa un pedido de características representativas (ilustración 6):

1. El cliente solicita una prestación de servicio de catering de su evento. Esta solicitud es recibida por un ejecutivo comercial, cual crea una propuesta de menú y un presupuesto. El cliente y el ejecutivo negocian hasta llegar a una propuesta final. Este proceso toma en promedio 10 días.
2. Una vez aprobada la venta, el ejecutivo comercial envía el pedido a los artesanos y al equipo de operaciones.
3. Los artesanos esperan hasta la madrugada del evento para cocinar o preparar el pedido.
4. El equipo de operaciones espera hasta tres días antes del evento para coordinar junto a las empresas de reparto cuáles serán las rutas para recoger los banquetes y entregarlos en los respectivos eventos.
5. Tres a dos horas antes del día del evento, las empresas repartidoras envían los repartidores según las rutas escogidas para recoger los pedidos y entregarlos en un bloque horario de una hora antes del inicio del evento.

¹¹ Esta información fue recopilada a partir de entrevistas semi estructuradas con el gerente general, miembros del equipo comercial y un documento recopilatorio de empresas competidoras realizado internamente por la empresa.

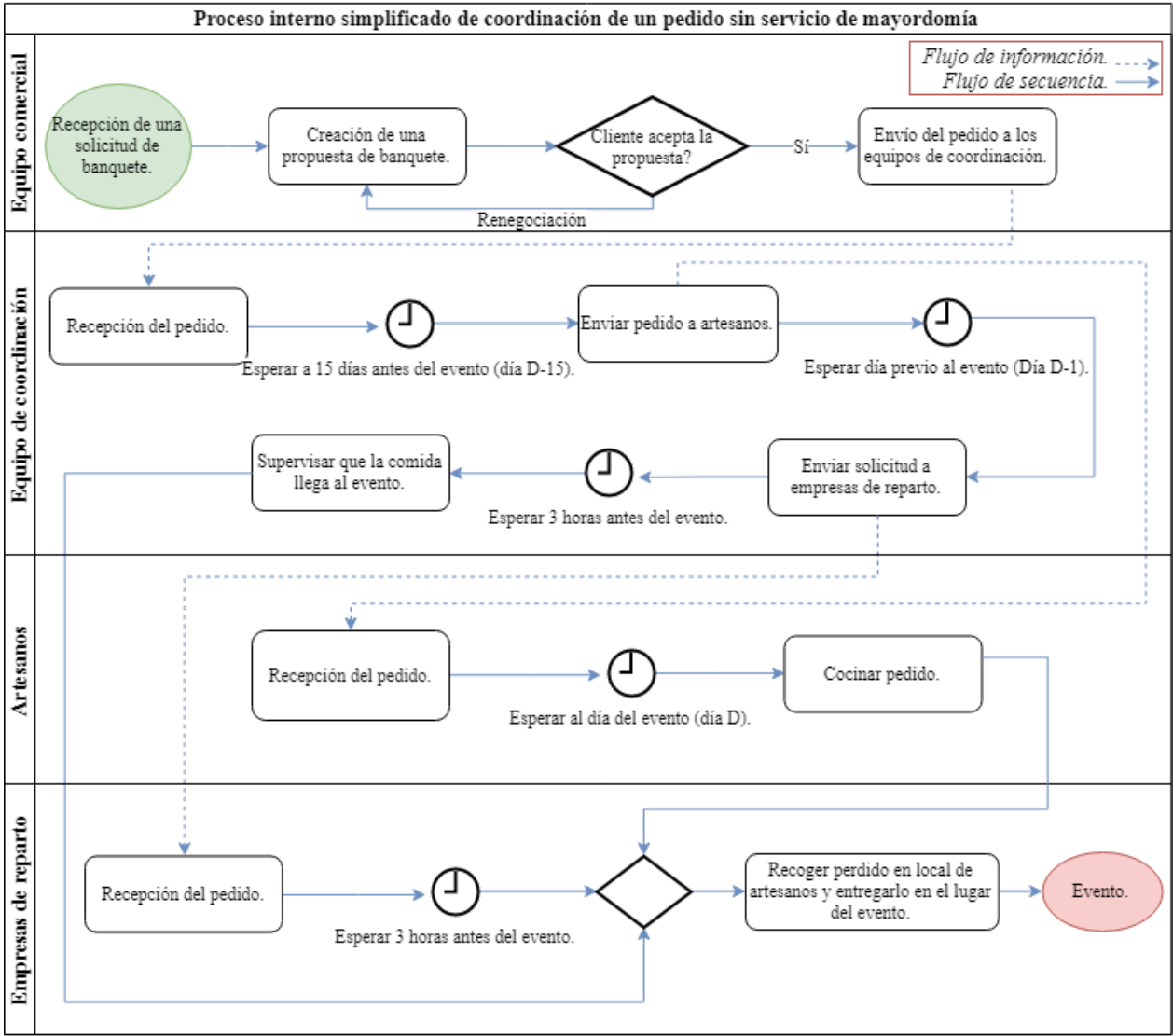


Ilustración 6. Procesos internos simplificado. Elaboración propia.

1.1.6. Presentación del problema

Tal como se presentó anteriormente, Monbanquet sufre de una situación económica poco favorable. Para mejor comprender este problema, se propone comenzar con una descripción preliminar del margen bruto de la empresa para el año 2018 como se ve detallado en la tabla 3¹².

Año 2018	Total (euros)	% de los costos variables totales
Ventas	3 033 355	-
<i>Costos de alimentos vendidos</i>	1 965 614	90%
<i>Costos de transporte</i>	109 201	5%
<i>Costos de mayordomía</i>	65 520	3%
<i>Otros costos variables</i>	43 680	2%
Total costos variables	2 184 016	-
Margen bruto absoluto	849,339	-
Margen bruto como porcentaje de las ventas	28%	-

Tabla 3. Estimación general del margen bruto 2017. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Se puede apreciar que el 90% de los costos corresponden exclusivamente a gastos proveniente de los proveedores de comida. Actualmente, Monbanquet trabaja con 50 artesanos de comida. Estos son elegidos según su la calidad y originalidad de sus productos. Esto hace que el proceso tenga una tasa de incorporación a la red promedio de 2 artesanos por mes.

Esta incorporación de artesanos tiene por objetivo hacer que Monbanquet.fr tenga un amplio catálogo de productos para ofrecer a sus clientes. Esta estrategia proviene del hecho de que como en la industria de la restauración, los clientes incluso siendo recurrentes y fieles a la marca, deciden en un momento dado cambiar de servicio de catering por la simple razón de querer probar algo nuevo para degustar. El equipo de Monbanquet asume entonces la hipótesis de teniendo un gran repertorio de productos gracias a una gran variedad de artesanos de la comida, la empresa podrá exitosamente impedir que clientes dejen de comprar por el hecho de querer probar algo nuevo ya que el mismo catálogo de productos Monbanquet les permitirá satisfacer este deseo.

Sin embargo, y de manera profundamente ligada a lo anterior, la empresa presenta dificultades en la negociación de reducción de los precios de los productos comprados a los artesanos ya que, como la empresa misma declara, ella es incapaz de asegurarles una cantidad de pedidos mínimos mensuales. Esta incapacidad de establecer un mínimo de compras mensuales tiene sus raíces en la falta de una sistematización de las reparticiones de las prestaciones hacia la red de artesanos y, como se profundiza más adelante, en una incapacidad general de administrar una tal red de proveedores. Esto se suma a la fuerza de negociación de los artesanos proveniente de la especificidad gracias a la cual fueron seleccionados para la red. Esto produce en definitiva que los artesanos se muestren reacios a acceder a renegociar los precios de compra.

¹² La empresa sufrió dificultades hasta el cuarto trimestre de 2018 para monitorear su margen bruto. Estas cifras son por lo tanto estimadas, pero han sido confirmadas por la contabilidad de la empresa como referencias aceptables.

La ilustración 7 muestra un ejemplo de las compras efectuadas desde julio 2018 a diciembre 2018¹³ para 5 artesanos de la red de Monbanquet cuyos nombres han sido resumidos en sus códigos a 3 letras. RGS (Rougès Boulangerie-Traiteur), ALX (Boulangerie Alexine) y EPM (Les Epiciers Modernes) forman parte de los artesanos más vendidos por el equipo comercial, mientras que LAN (Léandrés Café) y HTR (Harmonie Traiteur) son artesanos medianamente vendidos. Se puede ver que, para ambos grupos, cosa que se repetirá para el resto de los artesanos, el total comprado varía fuertemente. Esto no solo se debe a la estacionalidad del negocio, donde todos sufren una baja de compras en el mes de agosto, sino que también por las elecciones del equipo comercial al momento de crear sus menús. Efectivamente, es posible ver como RGS disminuye su actividad para los meses de septiembre, octubre y noviembre, lo que va en contraposición a la creciente actividad de la empresa como lo muestra la ilustración 7.

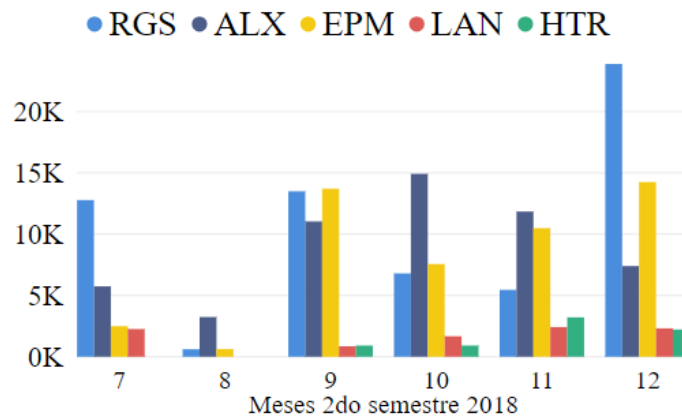


Ilustración 7. Ejemplo compras, S2-2018. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa

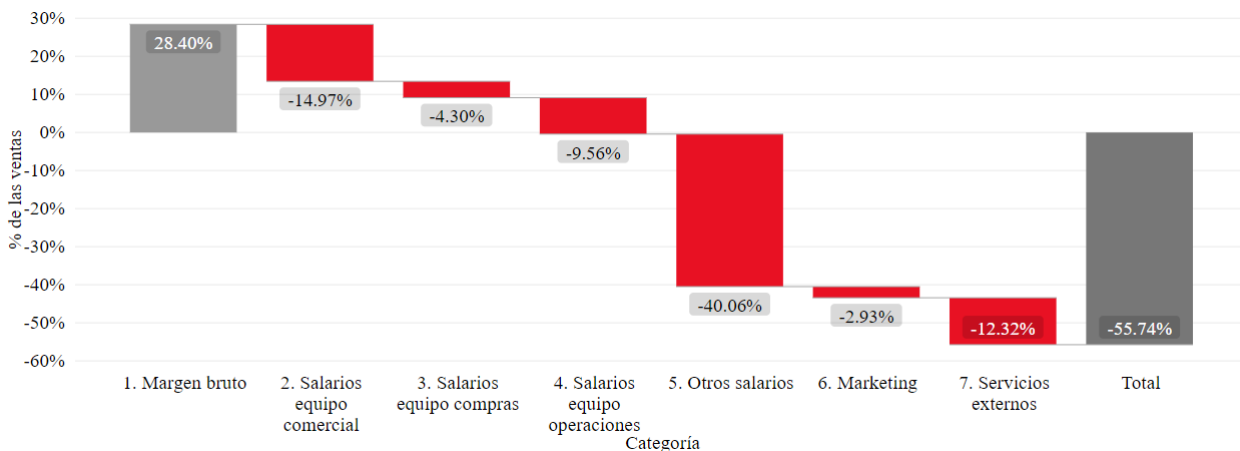


Ilustración 8. Proporción de costos fijos respecto de las ventas. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Al margen bruto estimado, se le agregan además los costos fijos que se muestra en la ilustración 8, de los cuales los salarios se presentan como aquellos más grandes. Dentro de estos, se diferencian dos tipos: los del equipo contributivo, es decir que participan de manera activa dentro de las ventas y las operaciones cotidianas, y del equipo de apoyo, que son aquellos que participan en la gestión o la creación de complementos tecnológicos o de apoyo para las personas del equipo contributivo.

Esto, además de los costos de marketing, contabilidad, consultorías externas y oficinas, conforman los costos fijos de la empresa. Como se puede ver de la tabla, estos costos sobrepasan de manera amplia los beneficios restantes luego de retirados los costos variables. A partir de todos estos costos, se muestra a continuación el estado de resultado estimado¹⁴ de la empresa para el año 2018.

¹³ En este ejemplo se logra visualizar que el efecto no depende de la temporalidad a lo largo del año. No existe información precisa disponible para meses anteriores a julio 2018.

¹⁴ Este estado de resultados es estimado ya que la empresa no tiene un seguimiento preciso de su actividad para el año 2018. Solo se logran obtener resultados aproximados validados por el departamento de contabilidad.

Estado de resultado estimado	Año 2018 (millones de euros)
Ventas	3
Costos variables	-2.1
Margen bruto	0.84
%	28%
Equipo contributivo	-0.8
Margen contributivo	0.1
%	3.0 %
Marketing	-0.1
Equipo de apoyo	-1.2
Servicios externos	-0.4
EBITDA	-1.6
%	-55%

Tabla 4. Estado de resultado estimado, año 2018. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

La suma de estos costos se resume en la tabla 4. Se ve que el EBITDA concluyente de los costos de Monbanquet es negativo. En efecto, la empresa no ha entregado beneficios desde su creación a pesar del crecimiento que ha experimentado.

El estado de resultados da pistas sobre la situación actual de Monbanquet. Gran parte de beneficios logrado de las ventas son utilizados directamente para pagar los productos de los proveedores, específicamente aquellos de comida, dejando así solo un 28% de margen bruto. Luego de restar las remuneraciones del equipo contributivo, esto es, de aquellos que se encuentran directamente ligados a la explotación, la empresa logra tener un margen contributivo levemente positivo. Esto podría sugerir que la empresa no se encuentra lejos de un modelo rentable. A lo anterior, se suman los costos fijos de la empresa, lo cuales son ampliamente elevados respecto al margen contributivo. Lo anterior hace que la empresa obtenga, a finales del año 2018, un EBITDA de aproximadamente -55% o pérdidas de -1.6 millones de euros.

Actualmente, la ayuda económica que Monbanquet obtuvo en marzo 2019 le permite cubrir el funcionamiento actual de la empresa hasta mediados de 2020. De no lograr un modelo rentable y durable en el tiempo, la compañía se verá confrontada a las decisiones que los directores e inversores tomen para salir de la situación. Estas soluciones pueden incluir el reemplazo del actual presidente general y cofundador hasta la venta de la empresa. A partir de lo anterior, se concluye que es de radical importancia generar un plan estratégico que permita a Monbanquet.fr cambiar su actual situación financiera.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Crear un plan estratégico para Monbanquet.fr en el mercado de París con el propósito de presentar alternativas de solución a la actual situación financiera de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual con un foco en las componentes financieras, clientes, internas y de crecimiento.¹⁵
- Formular objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, cliente, de procesos y de crecimiento.
- Formular y priorizar iniciativas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos formulados.
- Diseñar un plan de implementación de las iniciativas de mayor prioridad.
- Realizar un análisis económico del plan de implementación.

¹⁵ Estas perspectivas financieras, cliente, interna y de crecimiento proviene del modelo Cudaro de Mando Integral, que se utilizará a lo largo del presente trabajo.

1.3. Marco teórico

1.3.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El presente trabajo tiene como objetivo la creación de un plan estratégico que ayude a Monbanquet.fr a cambiar su situación económica actual. Para lograr lo anterior, se realiza un análisis completo de la empresa desde sus declaraciones estratégicas.

Para realizar este análisis y construir propuestas de mejora, el presente trabajo se apoya en el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Las partes del modelo que serán utilizadas son las siguientes:

- Revisión de declaraciones estratégicas.
- Formulación de objetivos estratégicos según cuatro perspectivas (financiera, de cliente, de procesos y de aprendizajes e innovación) junto a sus metas e indicadores. Estos objetivos son luego agrupados conjuntamente en un mapa estratégico que los presenta ordenados por perspectiva.
- Mapa de proyectos y objetivos. En el documento se presenta además un mapa de proyectos/objetivos que evalúa la prioridad de las iniciativas a ejecutar de manera de alcanzar los objetivos estratégicos descritos anteriormente (ver tabla 5).

Iniciativas	Notas				Prioridad	
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Score final	Prioridad
Iniciativa 1	5	9	5	5	62	1
Iniciativa 2	9	0	9	4	58	2

Tabla 5. Tabla de priorización de iniciativas. Elaborado a partir del modelo de Kaplan y Norton.

1.3.2. Análisis estratégico

1.3.2.1. Michael Porter

El presente trabajo incluye un análisis estratégico de la organización. Parte de estos análisis son basados en dos modelos de Michael Porter: las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor. Los componentes de estos análisis se separan en el diagnóstico externo e interno. En el diagnóstico externo de la empresa se utilizan las nociones del modelo de 5 fuerzas de competencia directa, sustitutos y nuevos entrantes. En el diagnóstico interno se utilizan las nociones de poder de negociación de clientes y de proveedores del modelo de 5 fuerzas y, además, se incluyen los componentes de la cadena de valor de la empresa.

1.3.2.2. Estrategia océano azul

El análisis de la proposición de valor de la empresa y de su diferenciación respecto a los otros competidores directos e indirectos en el mercado se hace a través del modelo de estrategia océano azul de los autores Mauborgne y Kim (2004). En particular, se utiliza el canvas estratégico (ver ilustración 9), así como las nociones de aumentar, reducir, agregar y eliminar, que permiten entender qué aspectos de la proposición de valor deben ser modificados.

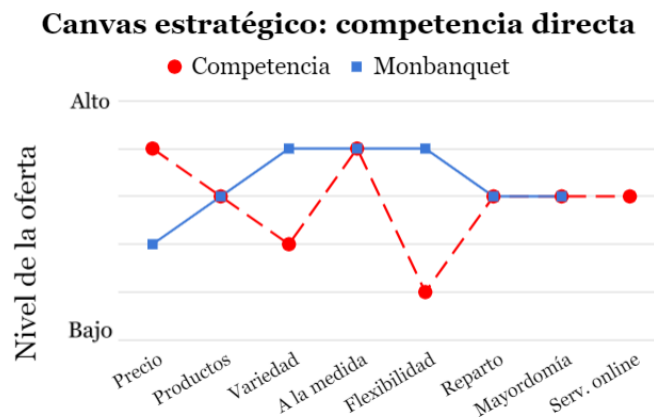


Ilustración 9. Ejemplo de canvas estratégico del modelo de Mauborgne y Kim (2004). Elaboración propia.

1.3.3. Indicadores de rentabilidad

La problemática más urgente de la empresa es la de su rentabilidad negativa. El presente trabajo utilizará las distinciones de margen bruto y EBITDA, pertenecientes al estado de resultados.

El margen bruto representa una medida de los costos variables de la empresa respecto de sus ventas. Este se define como:

$$\text{Margen bruto} = \text{Ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}$$

El EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes and Amortization), o beneficio bruto de explotación, es una medida de la capacidad de generar beneficios independientemente de las condiciones

financieras, restricciones fiscales o renovaciones de equipos de explotación. Este se define de la siguiente manera:

$$\text{EBITDA} = \text{Margen bruto} - \text{Costos fijos de explotación}$$

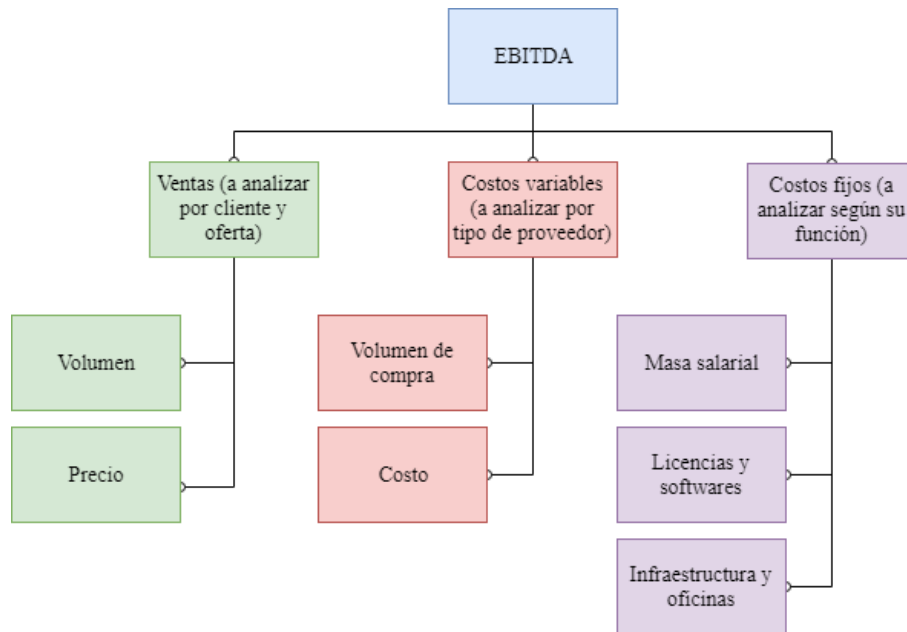


Ilustración 10. Detalle de los elementos a considerar en el EBITDA. Elaboración propia.

Como se detalla en la metodología, para definir los objetivos estratégicos que la empresa debe de seguir, se analizan las diferentes partes que conforman el EBITDA de la empresa. Estos elementos son resumidos en la ilustración 10, la que tiene por objetivo mostrar gráficamente los ámbitos que son estudiados tanto de manera cualitativa como cuantitativa. En el anexo B se detalla la composición del EBITDA y cómo su análisis se orienta al modelo del Balanced Scorecard.

1.4. Metodología

Las fases de la presente metodología de trabajo corresponden al desarrollo de cada uno de los objetivos específicos declarados.

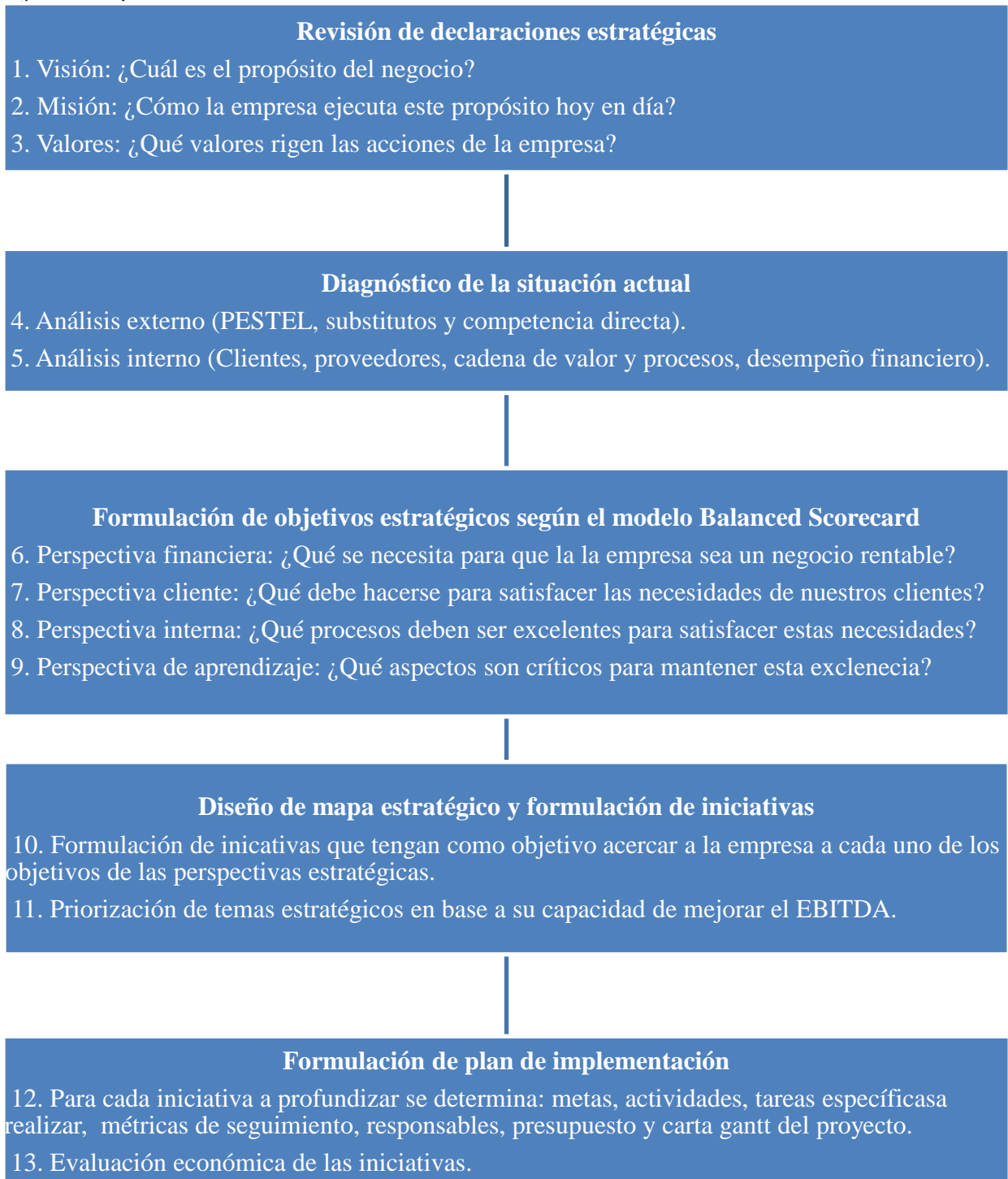


Ilustración 11. Síntesis de la metodología

El presente trabajo es un plan estratégico detallado con iniciativas detalladas según un plan de implementación que tiene por objetivo plantear soluciones a la situación financiera actual de la empresa.

Esta propuesta es presentada al comité de dirección de Monbanquet.fr, compuesto por el gerente de operaciones, el gerente de marketing y los dos fundadores de la empresa: el gerente de tecnologías de la información y el gerente general. La presente propuesta será estudiada por el comité y, en base a su estudio, se decidirá qué iniciativas acoger y en qué medida serán estas implementadas en la empresa.

Para la elaboración de este plan estratégico, se detalla en Anexos B la metodología seguida, detallando las actividades realizadas, las fuentes de información utilizadas, la información buscada y explicando las herramientas teóricas de apoyo.

1.5. Alcances

- Se realizan análisis y recomendaciones exclusivamente para el mercado de París.
- No se evalúa la apertura o cese de actividad de ciudades.
- El plan de implementación solo incluye las iniciativas del mapa estratégico que sean consideradas de mayor prioridad.
- No se considera durante el presente trabajo que los propietarios de la empresa vendan parte de sus acciones para reinvertirlas y aumentar así el nivel de tesorería de la empresa. Esto requiere información de los actuales accionistas a la que no se tiene acceso.
- El presente trabajo no incluye la ejecución de la implementación de las iniciativas recomendadas.

2. REVISIÓN DE DELCARACIONES ESTRATÉGICAS

A partir de un seminario realizado en febrero de 2018, la empresa define su misión, visión y valores en conjunto con todos los miembros del emprendimiento y en compañía de una consultora a través de talleres guiados. En esta sección, la misión, visión y valores son descritos según las discusiones y conclusiones de aquel seminario, las cuales han sido aprobadas por los fundadores de la empresa.

2.1. Misión¹⁶

"Monbanquet.fr tiene por misión acompañar y catalizar momentos de compartir a través de productos simples y originales".

Con lo anterior, la empresa busca hacer ver su rol de catalizador en momentos sociales, cualquiera estos sean. Los productos son puestos a disposición de manera de que estos permitan a los invitados generar momentos gratos y que generen recuerdos.

Por otro lado, la empresa utiliza la palabra acompañar en lugar de crear (“acompañar momentos”). Esta diferencia es importante ya que los servicios de Monbanquet no incluyen la creación de eventos tal como lo proponen los actores tradicionales del catering o las tradicionales agencias de eventos. En este sentido, Monbanquet se incrusta como catalizador a una reunión organizada por otra entidad o, como máximo, acompaña en la creación de dicho evento, sin tomar completa partida en la organización de este.

Finalmente, Monbanquet resalta en su misión las características de sus productos. La empresa, al trabajar con productores locales, busca tener menús en base a productos artesanales, hechos en casa o “no-industrializados”. Esto se refleja, por ejemplo, en que la empresa evita a toda cosa trabajar con fabricantes cuyos productos no sean hechos por ellos mismos o con productos congelados que luego son revendidos días después de su fabricación.

2.2. Visión

"Monbanquet busca revolucionar la industria tradicional del catering a través de la incorporación de tecnologías de la información que aumenten la relevancia de los proveedores locales".

Dentro de la visión de Monbanquet se evoca la intención de revolución de la industria del catering a través de tecnologías de la información, lo cual es coherente con el proyecto anterior de los fundadores del emprendimiento, DuBonPain. Sin embargo, esta intención revolucionaria, a priori, no se limita necesariamente al catering. En palabras del CEO y fundador de la empresa, lo que Monbanquet busca es de poner las tecnologías de la información al servicio de los artesanos locales. Esto implica, lo que se ha dicho explícitamente, que Monbanquet es susceptible de cambiar, incorporar o excluir partes de su modelo en la medida que esta iniciativa tecnológicamente revolucionaria pueda cobrar mayor amplitud.

2.3 Valores

¹⁶ A continuación, se explicita la misión y la visión, pero también se detallan las conclusiones logradas durante el seminario estratégico de la empresa. Esta información se obtuvo gracias a la participación del memorista en el mencionado taller.

La empresa ha declarado los siguientes como valores fundamentales de la empresa:

- Convicción de la importancia de la producción local en la economía y en la vida cotidiana. En particular, en los productores locales de comida y bebida. En otras palabras, la empresa existe, antes que todo, para apoyar a los productores locales en el éxito de sus negocios y de sus productos artesanales.
- La empresa cree en la constante innovación y en su importancia en el mejoramiento del servicio ofrecido al cliente. Esta innovación puede venir de cualquier lugar, en cualquier momento, lo cual es constantemente promovido en los equipos de la empresa.
- Las tecnologías de información son parte constitutiva central de la sociedad y son la clave para el aumento en la calidad de servicio deseada por el cliente y, a su vez, en la posibilidad de entregar más valor a los productores locales con quienes Monbanquet trabaja.



Estos tres valores rigen tanto los objetivos buscados por la empresa tanto como la dinámica interna de los equipos y la relación con el cliente. Estos son valores que desde el comienzo de la creación de la empresa se han mantenido.¹⁷

Ilustración 12. Valores de Monbanquet.fr

2.4 Revisión de declaraciones estratégicas

Dentro de las declaraciones estratégicas recién señaladas, se pueden remarcar dos aspectos que son importantes para el siguiente análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa. En primer lugar, parte de la misión de la empresa consiste en ofrecer un valor para aumentar la relevancia de los proveedores locales. Este acento puede desviar la estrategia de la empresa en proveer valor a los proveedores tanto como a los clientes, lo que puede llegar a generar contradicciones en el modelo de negocios, tratando de generar una proposición de valor tanto para clientes como para proveedores.

Por otro lado, Monbanquet pone al centro de sus declaraciones las tecnologías de información. Como se ve más adelante, si bien estas son importantes en la gestión realizada por la empresa, la preponderancia de las tecnologías de información como corazón del negocio puede hacer que la empresa restrinja su generación de soluciones a su negocio, pasando así necesariamente a través de ellas.

Ambos aspectos, los proveedores locales y las tecnologías de información, están en el corazón estratégico y valórico de la empresa. Como se ve más adelante, esto condiciona el modelo de negocios de Monbanquet. La revisión de esta parte de las declaraciones estratégicas es reestudiada a la luz de los resultados encontrados en el diagnóstico de la empresa en la sección de conclusiones del diagnóstico.

¹⁷ Ver el siguiente video para encontrar más de detalle sobre la visión, misión y valores de Monbanquet.fr: <https://www.youtube.com/watch?v=V1CRDHxuvHc&t=166s>. Visitado en marzo de 2019.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis del medio parisino

Monbanquet.fr posee su casa matriz en el octavo distrito de París y sirve eventos de empresas a lo largo y ancho de toda la región parisina. El país, y en particular esta ciudad, posee características singulares que influyen particularmente en la industria del catering y en ecosistema de emprendimientos en el que se encuentra sumergida la empresa. A continuación, se presenta un análisis del ecosistema externo de la empresa según las partes del análisis PESTEL:

- Político y tecnológico

En 2019, bajo el gobierno del presidente Emmanuel Macron, Francia profundiza sus políticas emprendimientos e innovación y se propone como objetivo llegar a competir con las grandes startups norteamericanas y chinas.¹⁸ Así, el país ha generado un ecosistema de generación de empresas y de financiamiento masivos. Gracias a este apoyo político, París ha logrado destacarse como el segundo nicho de innovación tecnológica más grande de Europa.¹⁹

Sumergido en este ecosistema, la startup ha logrado hacerse un nombre gracias a su volumen de prestaciones vendidas y a sus levantamientos de fondos. De esta manera, como se verá más adelante en el análisis de clientes, el mismo ecosistema de emprendimientos se ha transformado en una importante fuente de clientes para la empresa.

En este sentido, la empresa se encuentra en un ambiente protegido políticamente. Las oportunidades de crecimiento y de financiamiento, de mantenerse este régimen político, seguirán la tendencia al alza que el país ha presentado en los últimos cinco años.

La principal fuente de amenaza política puede provenir de nacientes movimientos nacionalistas y de izquierda que pretenden llegar a presidir el gobierno francés. De darse esta situación, el ecosistema de emprendimiento y, en general, de negocios del país puede verse fuertemente perturbado debido a diversas razones. Dentro de estas, se destacan, por el lado de los nuevos movimientos de izquierda, las tendencias del alza de impuestos a las empresas y la redistribución masiva de riquezas, y, por el lado de los movimientos nacionalistas, las tendencias de retirar al país de la Unión Europea, lo cual podría eventualmente generar un shock económico para el país.

Estas amenazas tienen, en efecto, una probabilidad no nula de producirse. En las elecciones presidenciales de 2017, la candidata Marine Le Pen, para entonces presidente del partido nacionalista llamado Frente Nacional, llegó a la segunda ronda a competir con el actual presidente Emanuel Macron. Asimismo, el candidato Jean-Luc Mélenchon, fundador del nuevo partido de izquierda Francia Insumisa llegó cuarto en dichas elecciones.

¹⁸ <http://www.leparisien.fr/economie/macron-defend-l-europe-et-l-innovation-devant-les-entrepreneurs-a-vivatech-16-05-2019-8073222.php>. Visitado en abril de 2019.

¹⁹ <https://www.latribune.fr/economie/france/french-tech-paris-deuxieme-hub-technologique-d-europe-selon-une-etude-621095.html>. Visitado en abril de 2019.

- Económico

El país destaca por mantener un crecimiento de PIB. Se estima que este se mantendrá en promedio a 1,6% hasta 2021 para la ciudad de París.²⁰ Dentro de la industria de la alimentación en general, y del catering en particular, esto es un aspecto positivo importante.

En el caso de desaceleración de la economía, los presupuestos de empresas para servicios de catering caen rápidamente debido a que, en general, son gastos que no son vitales para las actividades de las empresas. Este fue el caso, por ejemplo, luego de la crisis económica de 2008, donde el presupuesto de empresas para servicios de catering cayó 15%.²¹ En este sentido, la industria del catering es especialmente sensible a las fluctuaciones de la economía de la región.

- Social

La cultura francesa se caracteriza, entre otras cosas, por un alto nivel culinario y de amor a la cocina y a los productos franceses. Este fenómeno es característico en todo el país y se puede apreciar gracias a sus costumbres en la mesa y también ya como tema recurrente en las discusiones de todos los días de la gente. Los productos principalmente de la región y que, por lo tanto, son particularmente apreciados por la población, son el vino, los quesos, los productos de pastelería y de panadería como los croissants, entre otros. Este aprecio se replica en los restaurantes de comida francesa pero también a otros productos no franceses en la medida en que estos satisfagan el paladar y las constantes ganas de probar cosas nuevas. Esta apreciación por lo culinario en la cultura francesa forma parte esencial de la motivación del modelo de negocio de Monbanquet. En efecto, la empresa busca acercar a los proveedores de aquellos productos a la gente mediante menús para eventos de empresa.

- Ecológico y legal

El consumidor parisino se destaca por tener un creciente rechazo al plástico y a los productos no reciclables. La imagen de marca en términos ecológicos es, por lo tanto, un factor importante, especialmente para las empresas de la industria de la alimentación en general. Esta concientización impacta al negocio de Monbanquet de dos maneras diferentes.

En primer lugar, la utilización de plástico es nociva para la imagen de la empresa dado que tanto el cliente como sus invitados utilizan los productos facilitados por Monbanquet para los banquetes. Es más, la Asamblea Nacional ha votado en 2018 la prohibición de la utilización de cubiertos y contenedores desechables de plástico. Esta norma entrará en vigor a partir de 2020.²² Monbanquet se encuentra entonces obligado a cambiar que la empresa utiliza para servir sus platos.

En segundo lugar, la utilización de vehículos eléctricos es una tendencia general e, incluso, existen proveedores que comienzan a cambiar sus flotas de vehículos de transporte por vehículos eléctricos. Esto viene motivado de la constante alza de impuestos a la bencina y de la creencia de que en el futuro los vehículos a bencina serán prohibidos o tendrán tan mala imagen que serán reemplazados por autos eléctricos. En este sentido, en los próximos cinco años la empresa puede

²⁰ <https://www.lesechos.fr/2017/08/la-competition-economique-se-resserre-entre-les-capitales-paris-et-londres-155182>. Visitado en abril de 2019.

²¹ <https://www.businesscoot.com/fr/page/le-marche-des-traiteurs-haut-de-gamme>. Visitado en abril de 2019.

²² https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/09/15/l-assemblee-vote-l-interdiction-des-couverts-et-de-contenants-jetables-en-plastique_5355560_3244.html. Visitado en abril de 2019.

eventualmente ver un alza en el precio del transporte debido a la necesidad que tendrá de pasar al transporte en base a energía eléctrica.

3.1.2 Competencia

3.1.2.1 Introducción

A partir de cifras del Instituto Nacional Estadística y de Estudios Económicos de Francia, el mercado del catering, en 2016, posee 12 729 empresas, con un tamaño total de mercado de 2 mil doscientos millones de euros²³ y un crecimiento promedio anual del 4%. Esta cifra muestra que, por lo tanto, las empresas realizan ventas de 175 000 € anuales, lo que equivale aproximadamente al 5% de las ventas de Monbanquet.

Debido a la gran cantidad de participantes en la industria y la ausencia de estudios específicos sobre el mercado del catering en París, se desconoce la cantidad precisa de participantes y el tamaño de mercado real de la región de París. Una estimación puede ser hecha si se considera que el PIB de la región representa 33% del PIB total de Francia y, al mismo tiempo, que el costo de productos alimenticios en la región es 6% más elevado que en el resto del país.²⁴ A partir de esto, se estima que el mercado de París tiene un tamaño de 733 millones de euros compuesto por 4 000 participantes aproximadamente. Esto implicaría que Monbanquet posee, gracias a sus ventas 2018 de 3 millones de euros, 0.4% del mercado total de la región.

Como se puede apreciar, la industria del catering posee una gran cantidad de actores. Para aproximar el análisis de estos, se diferencia a los productos de sustitución de los competidores directos de Monbanquet.

Para realizar un análisis más detallado de la competencia, se define a continuación los tipos de empresas que pueden ser considerados competidores directos de Monbanquet.fr en que los clientes eligen los competidores para sus eventos de empresas (el estudio completo puede encontrarse en el anexo C).

3.1.2.2 Competidores directos

Dadas estas características, se estudian los análisis de la competencia realizados en interno por la empresa (ver el anexo C). El estudio, cuyos resultados son detallados a continuación, está compuesto de 55 competidores directos a Monbanquet. Se detallan las características de estos competidores y las diferencias que existen en sus proposiciones de valor respecto a Monbanquet.

- El servicio de catering

Dentro de los tipos de productos ofrecidos por Monbanquet, se identifica que 52 de los 55 competidores ofrecen banquetes, cocktails y buffets del mismo estilo de Monbanquet. Esta es la oferta de base de todas las empresas.

²³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2985296?sommaire=2538611>. Visitado en mayo 2019.

²⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281287>. Visitado en mayo 2019.

50% de las empresas ofrecen desayunos. Esta oferta es más limitada debido a la disponibilidad horaria que la empresa necesita para satisfacer la demanda.

50% de las empresas ofrecen platos preparados. Esta oferta es también limitada pues requiere una gestión de entrega de platos calientes y, por lo tanto, una disponibilidad de proveedores que permitan, al menos, calentar los platos poco antes de ser entregados.

Por último, Monbanquet ofrece un servicio llamado “animaciones”, el cual consiste en un chef que va a lugar del evento a realizar la preparación. Este servicio, además de ofrecer la comida preparada, se utiliza a modo de espectáculo para los invitados del evento. En términos de chef a domicilio, solo 1% de los competidores lo propone.

Se identifican un tipo de producto que no es ofrecido por Monbanquet y que es ofrecido por la competencia, las comidas con invitados sentados. Estas comidas consisten en un sistema donde los invitados son servidos directamente a la mesa, a diferencia de un cocktail donde los invitados comen de pie. 21 de los 55 poseen este servicio. A diferencia de las comidas a pie, este tipo de producto se servicio es de mayor gama y necesita un servicio de mayordomía especializado.

Respecto a los productos que componen los diferentes menús presentados, la competencia se caracteriza por tener una línea culinaria definida. Esta puede ser cocina francesa, cocina extranjera (comida mexicana o asiática, por ejemplo) o saludable.

- Servicio cliente al cliente a la medida con acompañamiento del equipo comercial

Se identifican solo 8 competidores que poseen, como Monbanquet, exclusivamente un servicio a la medida con acompañamiento comercial. El resto de los competidores posee un servicio 100% en línea (17 competidores) o una combinación de ambos (30 competidores).

Los métodos de venta en línea necesitan un sitio web con capacidades de ser encontrados fácilmente por motores de búsqueda o a través de otros sitios web y, además, catálogo de productos, lo cual puede implicar gastos en desarrollo web elevados. Sin embargo, luego de entrevistas con el gerente general y el gerente de informaciones, que el canal digital es el medio más barato para adquirir y realizar ventas.

- Flexibilidad en los tiempos del pedido antes del evento

Se identifican 11 competidores que ofrecen banquetes hasta 48 horas antes del evento y, a su vez, 11 competidores que ofrecen servicio hasta 24 horas antes del evento. 23 competidores ofrecen sus servicios a 72 horas del evento.

Monbanquet se encuentra en el caso de banquetes a 48h del evento. Esto se debe a una restricción de los proveedores de comida de Monbanquet, los cuales no tienen necesariamente el stock y el tiempo para organizar en la preparación de comida en menos tiempo.

- Reparto al punto del evento

Todos los competidores realizan reparto al punto del evento con tiempos de entrega diferentes. Solo 5 lo hacen en ventanas horarias de 1 hora como Monbanquet y solo 3 en ventanas horarias de 30 minutos. El resto de los competidores no realiza reparto o lo realiza en ventanas de 2 horas o

más. Entre más largo es la ventana horaria de entrega, mayor debe ser la disponibilidad del cliente para recibir su pedido antes del evento.

- Servicio de mayordomía

El servicio de mayordomía es una oferta secundaria de Monbanquet que permite especialmente el desarrollo de grandes eventos. En efecto, a partir de 100 personas, el evento necesita, por lo general, ayuda complementaria en el evento en términos de ayuda al servicio, recepción de invitados, recepción de la comida y su disposición en el evento, entre otras cosas.

El servicio de mayordomía se observa en 10% de los competidores analizados. Sin embargo, el servicio no es exactamente el mismo. En general, el precio de la hora por una persona comienza desde 40€ y solo a partir de 4 horas mínimo. A diferencia de esto, Monbanquet propone este servicio a partir de 35€ la hora por una persona, sin cantidad mínima.

- Imagen de marca

Monbanquet no es la única empresa que utiliza a los artesanos y proveedores locales en su imagen de marca ya que 39% de los competidores también utilizan el tema de proveedores locales. Los otros competidores se centran en una imagen centrada en su expertise en cocina, cualquiera esta sea (43%) o en su imagen ecológica y social (18%).

- Relación precio y calidad

Se ha identificado que la empresa es la más barata de todas las empresas en términos de que su oferta comienza a 4€ por persona. 50% de los competidores posee una oferta inicial entre 4€ y 10€ por persona. El 50% restante posee ofertas desde 10€ por personas. Cabe destacar que Monbanquet no se caracteriza por ser una empresa de baja calidad, sino de calidad media.

Lo anteriormente descrito entrega una visión de la proposición de valor de la competencia, la cual se resume en el siguiente canvas estratégico representado en la ilustración 13. Este gráfico tiene por objetivo mostrar cuáles son las partes de la propuesta de valor donde las empresas ponen mayor énfasis. El eje horizontal descompone las diferentes partes de la propuesta de valor. En este gráfico cada valor significa lo siguiente:

- Precio: Relación precio calidad respecto al servicio.
- Productos: Gama de la comida y bebida vendidos.
- Variedad: Variedad del catálogo de productos ofrecido.
- A la medida: Grado de servicio a la medida o estandarizado.
- Flexibilidad: Capacidad general de adaptarse a los tiempos del pedido del cliente y a no poner límites de cantidades pedidas (por ejemplo, el pedido debe llegar al menos 72 horas antes del evento y el servicio de mayordomía debe durar al menos 4 horas).
- Reparto: Capacidad de realizar el reparto de una manera conveniente para el cliente.
- Mayordomía: Capacidad de dar un servicio de mayordomía de calidad.
- Servicio online: Capacidad a servir al cliente de manera online.

Canvas estratégico: competencia directa

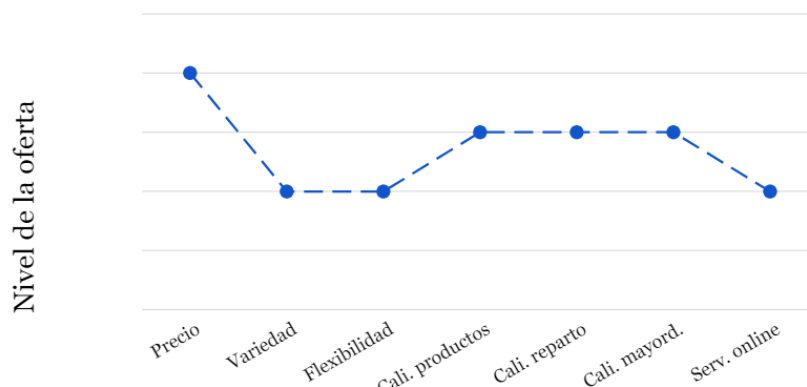


Ilustración 13. Canvas estratégico de la competencia directa

3.1.2.3 Substitutos

El servicio ofrecido por Monbanquet y por sus competidores de catering poseen características determinadas en términos de complejidad del evento y de gama²⁵. En efecto, la complejidad del evento debe ser tal que el cliente necesite un servicio especial para la comida.

Los eventos de baja complejidad, donde, por ejemplo, hay 10 invitados o menos, donde la comida puede ser comprada directamente en una tienda (supermercado, restaurant, u otros) y donde el acompañamiento al cliente no es necesario o es incluso contraproducente, no forman parte del mercado de catering. En estas circunstancias, el cliente prefiere pasar directamente por un proveedor de comida.

En términos de precio, dada la complejidad del evento, el cliente del mercado del servicio de catering analizado debe poseer una disposición a pagar de sobre 4€ por persona dado que no existe oferta de servicio de catering más barata. Por otro lado, se considera que los clientes que tienen una disposición a pagar de sobre 40€ buscan un servicio de alta gama. Para este tipo de demanda, el cliente suele tender a contratar servicios de catering de alta gama u otras entidades especializadas. La ilustración 14 coloreada en zonas muestra de manera sucinta los límites de cada oferta. Sin embargo, cabe considerar que entre más una prestación se acerque a la frontera del servicio de catering, mayor será la probabilidad de que el servicio pueda ser reemplazado por un sustituto.

²⁵ En el presente trabajo, el término “gama” se diferencia del término “calidad”. El primero se refiere la sofisticación del producto de la oferta mientras que el segundo se refiere a la rigurosidad con la que la empresa ejecuta la promesa realizada al cliente, cualquiera sea la gama prometida.

Productos de sustitución

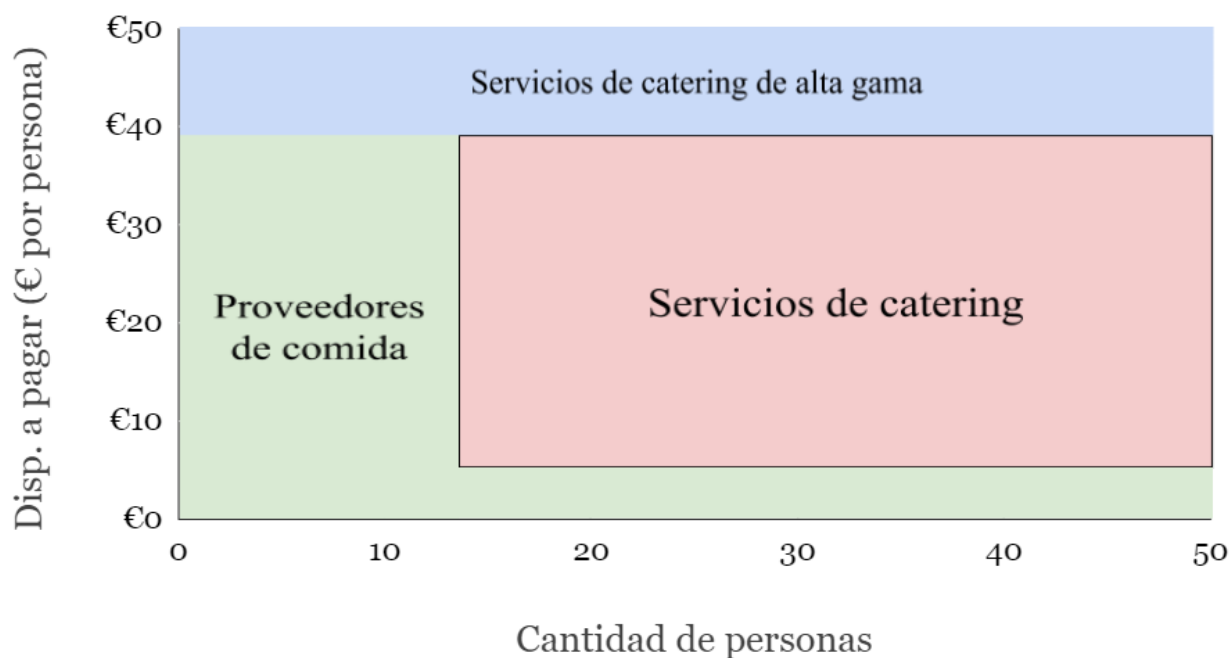


Ilustración 14. Prestaciones reemplazables por substitutos al catering.

Los substitutos llamados proveedores de comida poseen las siguientes características:

- Proveedores de comida

Los actores de esa categoría corresponden a los proveedores de comida a los cuales el cliente podría acceder directamente (panaderías-pastelerías, supermercados, restaurants con servicios para eventos, entre otros. Estos son detallados en la tabla 6).

Con estos productos, como es indicado en la imagen, el cliente puede elabora un menú a su gusto a partir de 1€ por persona, y, a su vez, puede tener acceso a diferentes gamas de productos dependiendo del proveedor que este elija. Por otro lado, en este tipo de prestaciones, el cliente no tendrá un acompañamiento guiado por un experto en la preparación de menús de eventos y, además, el cliente necesitará ir a buscar por sí mismo los productos.

- Servicios de catering de alta gama

Este servicio de catering se diferencia de los presentados en la sección de competidores directos tanto a través de sus productos de comida y bebida como a través de la coordinación y de las opciones ofrecidas. La oferta de gama alta comienza a partir de 40€ por persona y está asociada a productos de alta gama que, en general, fabricados por restaurants de alta reputación. Los productos tienen alto grado de sofisticación y calidad. El servicio es completamente a la medida y la empresa se encarga, además, de ofrecer diferentes aspectos logísticos tales como el arriendo de salas, servicio de mayordomía de alta gama, decoración, diseñadores culinarios hasta la organización completa del evento.

Tipo de competidor	Oferta de productos
Panaderías	<ul style="list-style-type: none"> • Productos clásicos de la pastelería francesa. También ofrecen productos salados (mayor detalle de la oferta en la sección “Análisis interno: relación con proveedores de comida”). • Suele ser la primera alternativa de sustitución. • Gama variable, dependiendo de la calidad de la panadería.
Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> • Productos congelados o envasados. • Es común que esta sea una segunda alternativa, detrás de la panadería, debido a que los productos son, en comparación, menos frescos que en una panadería. • Gama baja o media.
Supermercados finos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida cantidad de productos. Estos productos tienen, en general características especiales tales como saludables, exóticos o de alta gama (mayor detalle de la oferta en la sección “Análisis interno: relación con proveedores de comida”). • Gama media o alta.
Restaurants	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida cantidad de productos. Muchos de los restaurants no presentan, además, un sistema que les permita comprar comida para llevar de manera de que esta sea presentable para un evento. • Gama media o alta.

Tabla 4. Competidores indirectos: proveedores de comida. Elaboración propia.²⁶

3.1.2.4 Nuevos entrantes

El gerente general y el gerente de operaciones han manifestado, durante las diversas entrevistas realizadas, su preocupación por nuevos entrantes al mercado del catering. Estas son nuevas marcas provenientes de las actuales grandes empresas de reparto de comida a domicilio tales como Uber Eats, Frichti y Deliveroo.

Estas empresas se caracterizan por tener un modelo de marketplace a través de sus plataformas webs, la cual pone en relación a restaurants de comidas con particulares y empresas. Gracias a su desarrollo en el negocio de la distribución, estos actores diferentes características que hace que su entrada en el mercado pueda ser pertinente y peligrosa para Monbanquet.

Una de sus características más importantes es su marca. En efecto, estas tres marcas son ampliamente conocidas y poseen una reputación en la distribución de comida para toda persona entre 18 y 50 años conocedora de estas aplicaciones web (especialmente Uber Eats, gracias a Uber). Esta sólida reputación podría ser aprovechada en una potencial entrada al mercado del catering.

Además de lo anterior, estas empresas poseen un conocimiento exhaustivo en la distribución de comida. Si bien la distribución en el catering es diferente puesto que gran parte de los productos

²⁶ Elaboración propia a base de entrevistas semi estructuradas con el equipo comercial y con el gerente general y utilización de la base de datos de competidores creada por la empresa.

deben ser transportados sin romper la cadena de frío, estas empresas poseen experiencia en la gestión de repartidores a gran escala. Por otro lado, estas empresas presentan un desarrollo avanzado respecto a la gestión de proveedores de comida. Por ejemplo, Ubereats Francia posee más de 10 000 restaurantes que participan en su plataforma.²⁷

3.1.3 Elementos importantes del análisis externo²⁸

- Existen políticas de desarrollo del emprendimiento, las cuales han favorecido a empresas como Monbanquet, generando un ecosistema que ha ayudado a Monbanquet tanto para encontrar consejeros y financiamiento como para encontrar clientes.
- El apego cultural que la región posee a la cultura culinaria es parte central de la oferta de catering y, como se verá más adelante, de la imagen de marca de la empresa a través de proveedores locales.
- Existe una constante concientización de la población en preferir productos responsables con el medio ambiente. Esto afecta a la empresa tanto en los insumos materiales que realiza como en la manera en que ella reparte sus productos a través de autos y camiones. Esto ha generado, en términos legislativos, la creación de leyes que prohíben la utilización de plástico y la aumentación de impuesto a la bencina.
- El mercado del catering en París tiene un tamaño aproximado de 0.7 millones de euros y está compuesto por aproximadamente 4 000 actores. En base a lo anterior, el promedio de actores solo realiza ventas anuales correspondientes al 5% de ventas anuales de Monbanquet. Por otro lado, en base a las ventas 2018, la empresa posee aproximadamente 0,4 % del mercado parisino.
- La competencia directa a Monbanquet se destaca por las siguientes características:
 - Se estima que el mercado comienza con un precio por persona de 5€, donde 50% de los competidores tienen menús solo a partir de 10€ por persona.
 - Su oferta de menús está, por lo general, centrada en un solo tipo de cocina (francesa, extranjera, saludable, exótica, entre otros).
 - La casi totalidad posee una oferta a la medida y una oferta en línea pre estructurada.
 - Si bien la oferta de los servicios de catering puede ser a la medida, esta se ve por lo general limitada en términos de proveedores o en términos montos mínimos de servicios, como sucede con el servicio de mayordomía.

²⁷ <http://www.lefigaro.fr/conso/2019/03/12/20010-20190312ARTFIG00003-uber-eats-la-plate-forme-se-lance-dans-les-plats-a-emporter.php>. Visto el 1 de junio.

²⁸ Cada sección termina con un recapitulativo de los elementos importantes a considerar. El análisis cruzado de estos elementos entre secciones se realiza al final del diagnóstico en la sección c. “conclusiones del diagnóstico”. Esto es realizado así para obtener todas las informaciones pertinentes antes de realizar un análisis.

- Todas las empresas poseen servicio de reparto, el cual puede distribuir la comida al lugar del evento en una ventana de tiempo de 2 horas o más.
 - Solo 10% de las empresas propone un servicio de mayordomía, el cual tiene un precio promedio de 40€ por hora por mayordomo.
-
- La industria posee actores que ofrecen productos de sustitución para eventos que son de menor complejidad o disposición a pagar, lo que corresponde a acudir directamente a un proveedor de comida. Existen también productos de sustitución de alta gama para los clientes que poseen una disposición a pagar por sobre 40€ por persona. El grado de sustitución es más elevado a medida que la prestación se acerca a estas características.
 - Las empresas repartidoras de comida a domicilio son nuevos entrantes a la industria del catering. Estos amenazan a los actuales actores del mercado debido a que estos entrantes poseen una marca de reputación en la industria de la repartición de comida a domicilio y, además, poseen un avanzado desarrollo en la gestión de proveedores tanto de comida como de distribución, además de gran capacidad en el manejo de tecnologías de información.

3.2 Análisis interno

3.2.2 Proposición de valor

3.2.2.1 Componentes de la proposición de valor

En la sección anterior, donde se explican los diferentes componentes de la propuesta de valor de la competencia, se hace también mención a componentes de la propuesta de valor de Monbanquet.fr. En la presente sección, esto es detallado a partir de la misma estructura. Luego, se muestra cómo la oferta de Monbanquet se diferencia de la competencia en base al canvas estratégico océano azul.

- El servicio de catering y la imagen de la empresa

Monbanquet propone un servicio de catering para eventos de empresa. Este servicio ofrece desayunos, pausas, cocktails, almuerzos buffets y afterworks. El formato consiste en pequeñas piezas de comida, las cuales están hechas para ser comidas de pie, a excepción de los platos preparados. Estas piezas, simples y artesanales, son preparadas el mismo día de la prestación, de manera de entregar la mayor frescura posible.



Ilustración 15. Artesanos de L'Epicerie Moderne (El almacén moderno).

Monbanquet ofrece una gran variedad de productos y de estilos culinarios. La oferta principal se basa en productos de panaderías-pastelerías francesas y de supermercados finos locales (o épiceries fines en francés), los cuales son productores principales dentro de la cultura culinaria francesa. Además, Monbanquet está asociado con proveedores de cocinas de diferentes partes del mundo, tiendo una oferta que abarca la comida mexicana, japonesa, coreana, así como especialistas en vino, quesos, entre otros. Esta oferta proviene, así, de una red de 50 pequeños productores en París. Respecto a lo anterior, la empresa destaca su servicio de catering como un servicio basado en pequeños productores locales expertos, cada uno, en el saber-hacer de su tipo de cocina.

- Servicio cliente al cliente a la medida con acompañamiento del equipo comercial

El servicio al cliente de la empresa está diseñado para dar una experiencia completamente a la medida a partir de una prestación de 500€. El cliente, quien es siempre acompañado por un agente del equipo comercial, puede componer su menú dentro de todo el catálogo de más de 6000 productos.

Para las prestaciones de menos de 500€, el cliente podrá también ponerse en contacto por un miembro del equipo comercial para una oferta menos modificable.

- Flexibilidad de la oferta y oferta de opciones



Ilustración 16. Mini Burger. Producto clásico de panadería

La empresa se diferencia de la mayoría de la competencia, en términos logísticos, gracias a la flexibilidad propuesta. Monbanquet acepta solicitudes hasta 48 horas antes del evento y, además, propone el reparto de la comida al punto del evento en una ventana horaria de 1 hora.

Por otra parte, la empresa propone un servicio de mayordomía cuya función es la de servir a los invitados y de ayudar al cliente con aspectos logísticos el día del evento (recepción de la comida, preparación de mesas, entre otros). Esta oferta, a diferencia de la competencia, no tiene restricciones de horas mínimas.

- Relación de precio y calidad.

Por último, la empresa propone su servicio de catering con menús que pueden ir desde 4€ por persona en adelante, lo cual es único en la oferta de servicios de catering. Esto no significa, sin embargo, que la empresa sea considerada “low cost”. En efecto, los productos provenientes de los productores locales, si bien simples, son considerados de gama media y de calidad adecuada.

3.2.2.2 Comparación con la competencia

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede ver que la estrategia que Monbanquet intenta desarrollar respecto de sus competidores es a su vez de diferenciación y de liderazgo en precio.

En términos de diferenciación, la empresa ofrece un amplio catálogo de productos provenientes de diferentes tipos de cocina, lo cual contrasta con la oferta de la competencia la cual es compuesta de estilos de cocinas específicos. Monbanquet ofrece, además, un servicio de mayor flexibilidad en términos de anticipación del pedido, de reparto al punto del evento y, en general, de las opciones que el cliente desee elegir. Estos componentes, variedad y flexibilidad, son de importancia para los clientes del mercado del catering B2B debido a la frecuencia con la que deben organizar eventos (los cuales, en general, no son un fin en sí mismo, sino que son el medio para reunir a personas en torno de una temática de negocios particular) y el poco tiempo disponible para hacerlo.

En términos de liderazgo en precio, la empresa constituye una de las ofertas más baratas del mercado tanto en el servicio de comida como en las opciones ofrecidas (reparto, mayordomía, material).

Esta comparación se representa en el siguiente canvas estratégico (ilustración 17), donde se aprecian estos elementos diferenciadores de manera clara (precio, variedad y flexibilidad). Este canvas retrata la proposición de valor que la empresa desea entregar con la entregada con la competencia. En las secciones posteriores, se obtienen resultados de la situación actual, cuyas conclusiones serán representadas en un nuevo canvas estratégico real.

Servicio	Monbanquet	Competencia
Cocktails y buffets	Cocktails y buffets a pie, desayunos, platos preparados y animaciones.	Cocktails y buffets a pie, desayunos, platos preparados y animaciones.
Servicio al cliente y flexibilidad	Oferta a la medida con acompañamiento comercial. Pedido hasta 48h antes de evento.	Combinación entre servicio a la medida y oferta estructurada. Pedidos en general 72 horas antes del evento.
Reparto	Ventana horaria de 1h.	En general, ventana horaria sobre 1h.
Imagen de marca	Centrada en artesanos locales.	Saber-hacer culinario 43%, Artesanos locales 39%, ecológica y social 18%.
Precio calidad	Desde 4€ por persona.	En promedio, a partir de 10€ por persona.

Tabla 5. Comparación de proposiciones de valor con la competencia. Elaboración propia

Comparación de proposiciones de valor

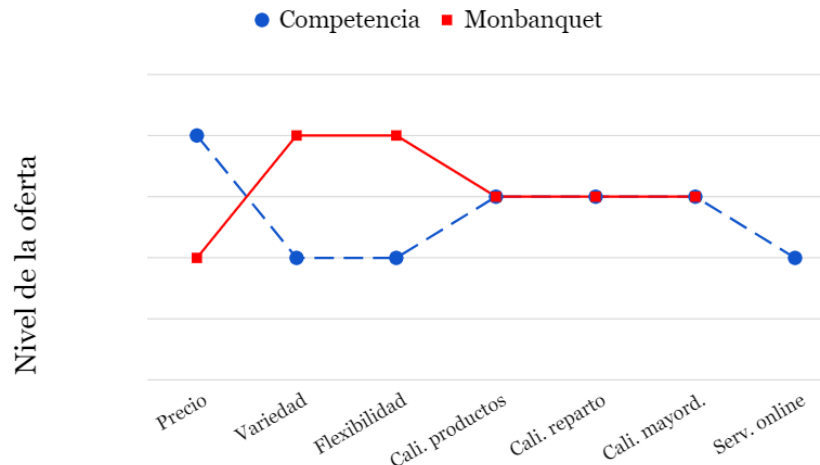


Ilustración 17. Canvas estratégico comparativo con la competencia directa. Elaboración propia.

En las siguientes secciones del análisis interno, se explican las dificultades de la empresa para lograr mantener esta estrategia doble de precio y diferenciación a un nivel de calidad aceptable y dentro de márgenes que permitan a la empresa tener un modelo de negocios rentable.

3.2.3 Clientes

3.2.3.1 Expectativas generales

A la hora de organizar un banquete para un evento social, ya sea este una boda, un cumpleaños, o bien un evento de carácter profesional, el organizador del evento pone parte de su imagen social y profesional en juego. La consideración de este factor es crucial para cualquier empresa que pretenda tener éxito en el mundo del catering y de los eventos.

Respecto a lo anterior, las variables que componen el éxito de un servicio de catering pueden separarse en dos grandes grupos. En primer lugar, se identifican la calidad de productos y servicios percibida por los invitados al evento. En segundo lugar, la calidad del servicio de venta y postventa, la cual no es vista por los invitados.

A partir de la encuesta enviada por el email luego de cada una de las prestaciones y, además, a partir de los comentarios que el equipo comercial recibe de los clientes, se han logrado determinar las siguientes variables como determinantes para el éxito de una prestación:

- Los productos de alimentación: Estos productos son la base de lo solicitado por el cliente. La calidad de los productos puede categorizarse mediante las siguientes variables:
 - El gusto y la frescura de cada uno de los productos que componen un menú.
 - La presentación de los productos.
 - La variedad del menú.
 - La coherencia entre los productos que componen un menú.
- La operación del día del evento: Estas variables indican la calidad de servicio que no tiene que ver con el producto de alimentación pero que impacta directamente a los asistentes del evento:
 - La puntualidad de la entrega de productos.
 - La calidad del servicio de mayordomía.
- El servicio de venta y postventa: Estas variables no son percibidas por los invitados del evento.
 - Reactividad de los equipos de la empresa.
 - Flexibilidad o capacidad de adaptación de la oferta de la empresa.
 - Trato y simpatía de los equipos de la empresa.

Estas nueve variables componen la base del éxito de un evento, cualquiera sea la naturaleza de este, y de las expectativas que tienen los clientes respecto al servicio contratado. La encuesta de satisfacción tiene una nota de 1 a 4, donde 1 representa un cliente muy satisfecho y 4 un cliente muy insatisfecho. Esta tiene una tasa de respuesta de aproximadamente 30%.

A partir de los resultados cuantitativos de esta encuesta, se logra identificar en qué medida la empresa logra responder a cada una de estas necesidades.

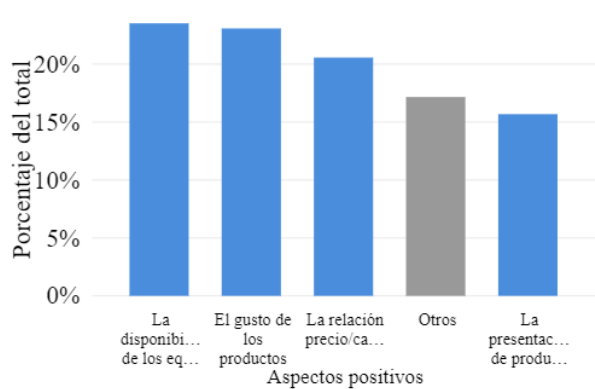


Ilustración 18. Exigencias satisfechas por Monbanquet según clientes. Elaboración propia a partir de la base de datos la empresa.

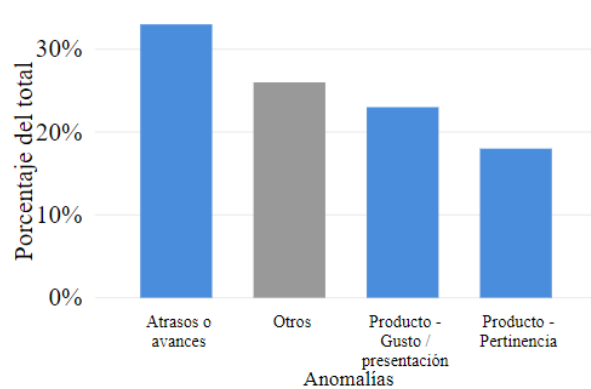


Ilustración 19. Exigencias no satisfechas por Monbanquet según clientes. Elaboración propia a partir de la base de datos la empresa.

Dentro de los que responden satisfechos y muy satisfechos (80%), los clientes encuentran principalmente que Monbanquet responde respecto a sus expectativas en los ámbitos de: disponibilidad de equipos, gusto de productos y presentación de productos (ilustración 18). A esto, además, se agrega la apreciación cliente sobre la buena relación de calidad y precio ofrecidos.

Por otro lado, los factores que los clientes aman menos de la empresa (ilustración 19) guardan relación con la puntualidad (atraso o avance, el gusto de productos y la pertinencia).

Como se explica más adelante, esto guarda relación con la organización interna de la empresa:

- El hecho de que la disponibilidad de los equipos sea elevada responde en particular a la capacidad tecnológica entregada por el equipo de tecnologías de información.
- El gusto y la presentación aparecen como punto positivo y negativo en las encuestas. Esto muestra la incapacidad de la empresa a entregar un nivel de calidad constante. Esto proviene de la dificultad de manejo que hoy la empresa presenta respecto a su red de proveedores de comida.
- Los retrasos y avances también surgen por la dificultad de manejar diferentes proveedores y, en particular, por la incapacidad que estos tienen a manejar grandes volúmenes de repartos según el modelo de Monbanquet.

En entrevista con los clientes se ha podido determinar que las fallas operacionales que se concluyen por generar retrasos elevados son motivo para que un cliente deje de solicitar los servicios de Monbanquet. En efecto, en general el servicio B2B es solicitado para horas precisas del día, donde los eventos comienzan entre 1 hora a 30 minutos luego de que la entrega es realizada. Esto es así por solicitud de los clientes, quienes están ocupados como para recibir la comida con más tiempo de anticipación. Es por esto que un retraso mayor a una media hora es problemático para los clientes ya que esto puede implicar que la comida no esté presente al comienzo del evento.

Según los clientes, el problema de retrasos puede ser incluso más grave que un problema de gusto de alimentos. Un cliente recurrente puede aceptar que ciertos productos no sean de su agrado en uno o varios pedidos y, aun así, continuar a comprar productos Monbanquet. Sin embargo, un

retraso de una hora para un evento que es de gran importancia para el cliente (lo cual no se ve representado necesariamente por el monto del evento o por la disposición a pagar ya que la importancia es de un carácter puramente subjetivo del cliente), puede implicar esta pérdida totalmente la confianza en el servicio.

3.2.3.2 Tipos de cliente: B2B y B2C

Lo explicado en la sección precedente es el principal punto que el mercado B2C comparte con el mercado B2B. A continuación, en la tabla 8²⁹, se muestran las diferencias entre estos dos tipos de demanda.

Característica	B2C	B2B
Cantidad de potenciales clientes	En principio, toda la población de la ciudad mayor a 15 años.	Todas las empresas de la ciudad.
Ticket promedio por cliente	El presupuesto proviene directamente del capital personal del organizador.	El presupuesto de un evento entra dentro del de alguno de sus departamentos. Esto permite que el ticket promedio sea más elevado respecto al ticket B2C
Esfuerzo necesario por cliente	El cliente particular requiere en general más cuidado y atención. Este cuidado aumenta significativamente con el aumento del monto de la compra. Además, es más propenso a buscar menús más variados y, por lo tanto, más complejos operacionalmente.	El cliente B2B requiere menos apoyo y refleja sentir menos presión ante la organización de un banquete.
Potencial de negocio por cliente	Debido a que los eventos B2C son en general cumpleaños o bodas, es poco frecuente que un cliente vuelva a comprar en un período de un mes o incluso un semestre.	A diferencia del cliente B2C, las empresas suelen tener varios eventos al año e incluso varias veces al mes para un cierto segmento de ellas.

Tabla 6. Comparación mercado B2C y B2B. Elaboración propia.

La tabla 8 se puede apreciar que existen importantes diferencias entre los mercados B2C y B2B. En síntesis, existen muchos más clientes potenciales B2C que B2B. En efecto, toda persona, y toda empresa, es potencial organizador de banquete. Sin embargo, el cliente particular realiza por lo general compras más pequeñas, de manera menos frecuente y, a su vez, requiere de parte del equipo comercial y de operaciones un esfuerzo mayor ya que suele ser más quisquilloso en su elección de menú. Esta información del cliente ha sido obtenida gracias a la contribución del equipo comercial y su comunicación luego de haber tratado con clientes tanto B2B como B2C.

Es por estas razones que, a principios de 2017, Monbanquet.fr decide abandonar el mercado B2C para concentrarse exclusivamente a los eventos de empresa. El mercado de particular es retomado desde entonces de manera esporádica a través de la habilitación temporal de las ventas en línea en el sitio web. Actualmente, la estrategia actual de la empresa no considera la inclusión de particulares.

²⁹ Esta tabla es construida a partir de la experiencia del equipo comercial con ambos tipos de clientes.

3.2.3.3 Segmentación de clientes

En primera instancia, los clientes pueden ser segmentados según el tipo de evento que estos compran. Este análisis, sin embargo, no permite determinar patrones de comportamiento entre las empresas. Este análisis, cuyo detalle puede ser encontrado en Anexo C 11.8, resulta complementario al estudio de clientes según sus hábitos de compras en términos de frecuencia y canasta promedio (en euros). En efecto, como se explica a continuación, la medición en tamaño y frecuencia respecto a las hábitos de compra de un cliente da una visión directa sobre la disposición a pagar, la complejidad operacional y, de manera indirecta, del potencial de negocios futuros con la empresa. En particular, se verá que las competencias comerciales y operacionales necesarias cambian significativamente según el tipo de cliente.

Tipo de evento	Precio	Características	Tamaño del mercado en París ³⁰
Pequeños eventos	• 500 € o menos	<ul style="list-style-type: none"> • Simples de organizar (5 SKUS o menos de 2 proveedores) • Baja disposición a pagar (7€/pp) • Baja rentabilidad por prestación • Menos de 30 invitados 	• 162 M€ (20%)
Eventos medianos	Combinación entre elementos de eventos pequeños y eventos grandes.		
Grandes eventos	• 10 000 € o más	<ul style="list-style-type: none"> • Complejos de organizar (sobre 20 SKUs) • Gran cantidad de personas (sobre 500). • Alta disposición a pagar (20€/pp) • Alta rentabilidad por prestación 	• 412 M€ (53%)

Tabla 9. Caracterización de tipos de evento por tamaño. Elaboración propia.

En la tabla 9, se caracterizan los eventos grandes y pequeños. La definición de los límites de 500 € y 10 000€ para la definición del tamaño responde a los siguientes criterios:

- Pequeños eventos (500 €): Por debajo de este monto, se está en presencia de un evento es de “baja rentabilidad”. La estructura actual de la empresa no permite alcanzar un margen bruto por sobre el 20% (esto es 100€ por evento). Debido a esto, al servicio de Monbanquet para estos eventos reduce su nivel de flexibilidad y medida. El cliente, luego de su demanda de servicio, solo tiene acceso a tres menús diferentes poco modificables.³¹
- Grandes eventos (10 000€): Evento de “alta rentabilidad”. Estos eventos son más rentables ya que la disposición a pagar es mayor, lo que permite alcanzar márgenes de 28% sin perder rentabilidad, por ejemplo, en las bebidas, como se explica anteriormente (para mayor detalle, ver ilustración de margen en el análisis de la situación financiera). Además, existe una rentabilidad indirecta proveniente del alto potencial de nuevos clientes, ya sea por los invitados del evento o por la imagen que éxito de este tipo de eventos representa. Por otro

³⁰ El tamaño de mercado proviene de un estudio interno realizado por la empresa empresa el año 2017.

³¹ Para mayor detalle sobre las causas de esto, véase la sección “Equipo y proceso comercial” del presente capítulo.

lado, estos eventos son de una alta complejidad operacional. La estructura de la empresa tampoco permite, como para los pequeños eventos, un logro de la satisfacción cliente completa.³²

Los eventos de talla mediana se caracterizan por tener componentes de eventos pequeños y de eventos grandes mezclados. Por ejemplo, eventos de pocas personas con una gran disposición a pagar por persona o eventos de muchas personas con poca disposición a pagar por persona.

Por último, se agrega la noción de frecuencia de realización de eventos. Respecto a esto, se identifican tres tendencias generales, la cual será reflejada a través de la noción de recurrencia:

- Frecuencia baja (1 evento al semestre o menos): Corresponde al límite inferior de eventos que un cliente programa en un año. En general, no hay empresas que no realicen un evento al semestre, cualquiera sea este su magnitud o la magnitud de la empresa. En general, esta frecuencia se encontrará en general para la organización de grandes eventos o, por el contrario, empresas que no tienen el presupuesto para financiar más de un evento al semestre.
- Frecuencia alta (10 eventos al año o más): Esta frecuencia es particular ya que por sobre 10 eventos al año, la empresa cliente comienza a necesitar adaptaciones operacionales específicas para el lugar de eventos (accesos, tipos de menús específicos y recurrentes, puntualidad específica y recurrente, forma de reparto, entre otros). Por otro lado, los clientes comienzan a adoptar métodos de licitaciones para el servicio de catering.

Monbanquet tiene actualmente en su base de clientes B2B³³, 2660 clientes. Para el análisis de segmentación, se considerará solo las ventas desde el último trimestre 2018. Dada la frecuencia de compra de las empresas, se considera que si un cliente de la base no ha efectuado compra desde entonces es un cliente perdido.³⁴

Esto genera una base de aproximadamente 1200 clientes. Dada esta magnitud, se aborda a continuación solo los mejores clientes que generen el 80% de las ventas. Lo anterior reduce la base de clientes a solo 409, es decir al 33% de la base total. Este segmento incluye por lo tanto todos los clientes cuyas ventas totales en el período son mayores 1 450 €.

³² Para mayor detalle sobre las causas de esto, véase la sección “Equipo y proceso comercial” del presente capítulo.

³³ Desde el comienzo de la existencia de la empresa.

³⁴ Datos actualizados en mayo 2019.

Este conjunto de clientes permite definir una relación sobre cuáles son las características de los mejores clientes respecto a las variables frecuencia y ticket promedio previamente definidas. La cantidad de eventos vendidos debe ser lo suficientemente elevada ante un ticket promedio poco elevado. De otra manera, el cliente no podrá encontrarse dentro de los que generan más ingresos para Monbanquet. Esto genera así una frontera mínima bajo la cual las empresas no forman parte de los grandes clientes de la empresa (ilustración 20).

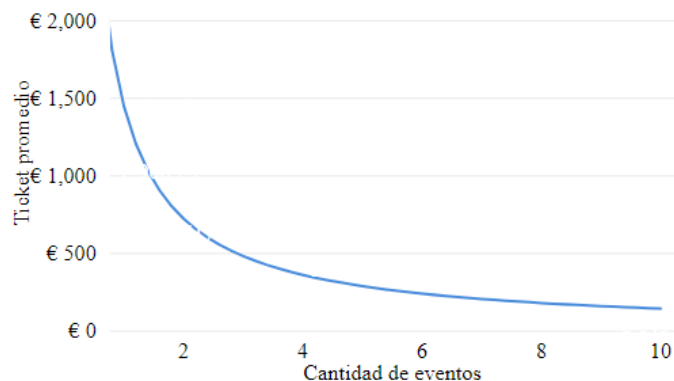


Ilustración 20. Frontera del top 33% de clientes según frecuencia de compra y ticket promedio. Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Los 33% primeros clientes de Monbanquet siguen las características de la tabla 10:

Frecuencia	Ticket promedio mínimo	Cantidad de empresas del top 33% de mejores clientes
Baja (1 evento)	1 450 €	230
Media (3 eventos al semestre)	480 €	135
Alta (más de 6 eventos al semestre)	380 €	16

Tabla 10. Frecuencia y ticket promedio mínimo de top 33% de cliente. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Este análisis es profundizado por industria, por complejidad operacional y por disposición a pagar por invitado en Anexos D.

3.2.3.4 Elementos importantes del análisis de clientes

- La satisfacción de los clientes respecto al servicio de catering se compone de dos grupos de variables generales: lo que los invitados ven del evento (productos alimenticios y servicios) y lo que los invitados no ven (organización).
- Monbanquet no logra satisfacer las necesidades de calidad operacional en término de retrasos y en términos de regularidad de la calidad de la comida, lo cual hace que clientes dejen de comprar productos de la empresa definitivamente.
- Los clientes B2B y B2C son diferentes debido a su potencial de negocios y el esfuerzo necesario para el éxito del evento comprado.

- Monbanquet vende eventos para todos los momentos del día de manera equilibrada. Sin embargo, estos no poseen las mismas características en términos de disposición a pagar respecto a los precios de la empresa, complejidad operacional y facilidad de venta. Las razones de pérdida de venta son diferentes para cada uno de los momentos del día.
- Los clientes pueden ser caracterizados según el tamaño promedio del evento que compran y la frecuencia de compra. Estas variables definen comportamientos particulares e implican un tratamiento comercial y operacional diferente, independientemente del tipo de evento comprado.
- De un total de 1220 clientes activos, los mejores 33% de clientes realizan un 80% de las ventas totales de la empresa.
- Este 20% caracteriza una frontera de tipo de cliente según las variables ticket promedio y frecuencia de compra definidas más arriba. Los clientes que estén por debajo de esta frontera pueden ser definidos como clientes de bajo potencial de negocios debido a sus características de compra.
- Este 33% de clientes según sus características de compra puede ser clusterizado según a qué industria pertenecen. Esto permite ver, en promedio, comportamientos sobre disposiciones a pagar y complejidad operacional.

3.2.3.5 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa respecto a sus clientes

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes aprecian fuertemente la disponibilidad de los equipos de la empresa. • Los clientes aprecian la relación precio/calidad de la oferta. • Pertenencia de una base de clientes recurrentes que pueden realizar más de 6 eventos al año. • La empresa posee un equilibrio en su demanda, pudiendo vender banquetes para todos los tipos de eventos y llegando a todo tipo de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes no apreciar la cantidad de retrasos de la empresa. • No existe consistencia en la calidad de productos, habiendo clientes a quienes les gusta mucho y otros que se vieron confrontados a anomalías.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee una base de datos con más de 2500, de los cuales más de 1200 son clientes B2B activos. Esta base de datos es rica en información tanto de compra como de perfil de clientes y puede ser explotada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes actuales aprecian el servicio a la medida (ver fortaleza sobre disponibilidad de los equipos). Como se verá más adelante, esto tiene gastos considerables para la empresa.

Tabla 11. Matriz FODA asociada a la empresa respecto a sus clientes.

3.2.4 Proceso y equipo comercial

El equipo comercial tiene dos misiones generales:

- Buscar nuevos clientes y reactivar antiguos clientes (realizado por el equipo de business developers)
- Acompañar al cliente en el proceso de venta, ayudándolo en mayor o menor medida en la elección de productos para su banquete (realizado por el equipo comercial “key” y el equipo comercial interno).

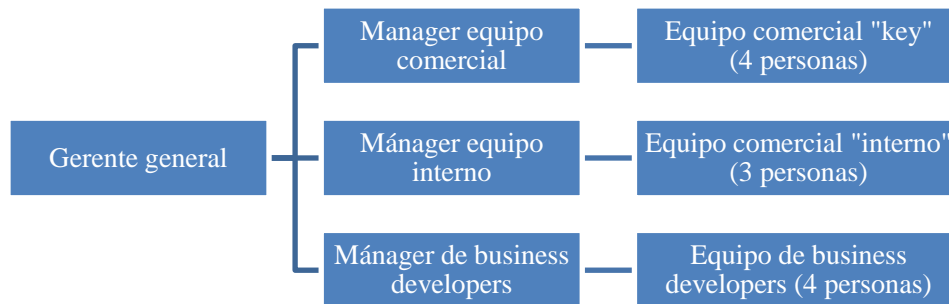


Ilustración 21. Organigrama del equipo comercial.

El equipo comercial tiene como cabeza al gerente general, quien es mánager del manager del equipo comercial “key”, del mánager del equipo interno y del mánager del equipo de “business developers”.

3.2.4.1 Equipo comercial “key”

El equipo comercial “key”³⁵ está compuesto por los vendedores más antiguos. Ellos tienen la mayor experiencia en venta y en creación de menús a partir del catálogo de productos de Monbanquet. Este equipo tiene las siguientes responsabilidades:

- Acompañar a los clientes que tengan un presupuesto mayor a 500€ o clientes recurrentes con cualquier presupuesto en la creación de menús a la medida a través de mail, teléfono o incluso presencialmente.³⁶
- Contactar antiguos clientes en búsqueda de nuevas oportunidades de prestaciones.

Cada comercial tiene una cartera de clientes que ha sido repartida a través del tiempo de manera no sistemática.

Como se menciona anteriormente, parte del valor del equipo comercial “key” reside en su experiencia respecto a la creación de menús. Los miembros de este equipo no solo han aprendido a manejar las variables importantes para un cliente, sino que también han logrado aproximar estas necesidades particulares a la oferta Monbanquet, es decir a un producto o un conjunto de estos, cada uno producido por un artesano en particular, el cual a su vez tiene características particulares. Las principales variables a considerar son las siguientes:

³⁵ La denominación “key” para este equipo comercial es interna a la empresa.

³⁶ La compañía presencial puede incluso incluir degustaciones gratuitas.

- Tipo de evento.
- Gama esperada por el cliente (baja, media o alta).
- Disposición a pagar.
- Tipo de productos deseados (salados, dulces, bebidas gaseosas, alcoholes, cafés y té, así como el servicio de mayordomía, entre otros).

Este conocimiento sobre la lectura de la necesidad cliente y la aproximación al tipo de oferta disponible de Monbanquet es único en la empresa y se ha transmitido dentro del equipo comercial “key” a lo largo de los años y de manera no sistemática.

3.2.4.2 Equipo comercial interno

El equipo comercial interno es creado en 2018 y llega a una etapa consolidada el último trimestre de dicho año. Este equipo es creado para liberar tiempo al equipo comercial “key” de prestaciones que no representan una gran parte de las ventas de la empresa pero que, sin embargo, son abundantes en número como se puede ver en la tabla 12.

Con el objetivo de tratar la máxima cantidad de oportunidades, este equipo no ofrece un servicio completamente a medida. La empresa considera que un presupuesto de menos de 500€ corresponde a un evento “pequeño” y que por lo tanto no necesita un servicio a la medida.

	Ventas Q4 2018 et Q1 2019	% del total	Prestaciones	% del total	Tasa de transformación
Comerciales key	1 428 576 €	86 %	945	55 %	40%
Comerciales internos	226 918 €	14 %	759	45 %	30 %

Tabla 12. Comparación entre equipos comerciales. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

La responsabilidad de este equipo es:

- Responder a todas las solicitudes de menos de 500€ de presupuesto y más de 150€ a través de un email que contenga 3 menús prefabricados no modificables.

Como lo refleja el primer punto, este equipo tiene por regla minimizar el contacto con el cliente. De lo anterior, el equipo de comerciales interno posee una tasa de transformación promedio (cantidad de prestaciones vendidas sobre total de prestaciones solicitadas) inferior que la de los comerciales “key”. Para realizar las labores de venta, este equipo utiliza menús prefabricados por el equipo de marketing, comercial interno y comercial key. Estos menús pueden ser modificados de manera limitada por el cliente y con un costo adicional.

3.2.4.3 Equipo de business developers

Este equipo se encarga principalmente de volver a contactar clientes que ya han comprado a Monbanquet y que han dejado de hacerlo. Además, en una menor cantidad, van a la búsqueda de nuevos clientes.

Tanto en la búsqueda de nuevos clientes como en la reactivación de antiguos clientes, este equipo se centra principalmente en el potencial de negocios de un cliente. Actualmente, el potencial de negocios solo estimado en una medida cualitativa (bajo, medio, alto) a través de las ventas totales de la empresa calificada, así como de la cantidad total de asalariados de la empresa. Sin embargo, esta metodología es abiertamente reconocida como insuficiente. En efecto, la cantidad de presupuesto que una empresa destina a la generación de eventos y particularmente a la compra de buffets no está necesariamente relacionada directamente con las ventas ni con la cantidad de asalariados de la empresa. A pesar de esto, el equipo logra generar entre el 10% y el 20% de las ventas de Monbanquet, tal como lo muestra la ilustración 22.

Todo lo anterior implica que, dentro de los tres equipos comerciales de Monbanquet, ninguno enfoca la totalidad de su tiempo en la búsqueda de nuevos clientes para ampliar el negocio. El único equipo que realiza esto de manera parcial es el equipo de business developers. Sin embargo, este equipo no es guiado actualmente según una lógica de tipos de cliente caracterizados según el tipo de evento comprado o el tipo de característica de compra que han tenido.

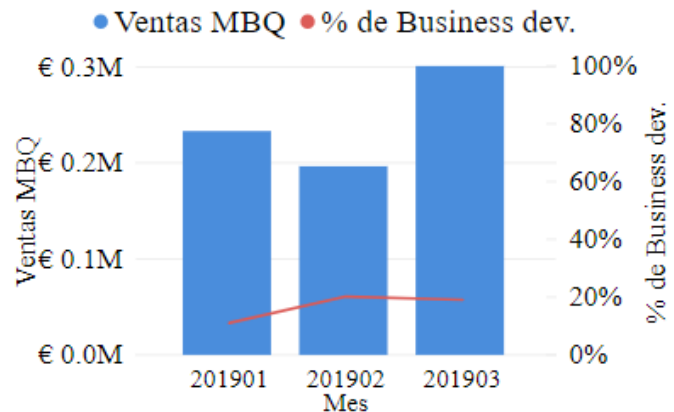


Ilustración 22. Ventas de Monbanquet (MBQ) y del equipo business developers. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

3.2.4.4 Elementos importantes del proceso y equipo comercial

- El área comercial está conformada por tres equipos
 - Equipo “key”: compuesto por los vendedores más experimentados y encargados de los clientes y eventos más importantes
 - Equipo interno: compuesto por nuevos vendedores y encargados de los pequeños eventos
 - Equipo business developers: encargados de contactar antiguos clientes y encontrar nuevos.
- El equipo “key” posee el conocimiento de la empresa de creación de menús y de hacer el encuentro entre la demanda de los clientes y la variedad de productos de la red de proveedores. También ayudan al cliente a orientar sus necesidades alimentarias respecto al evento que están organizando.
- El equipo interno genera un gran volumen de eventos vendidos gracias a la reducción de oferta a la medida en lo que se propone. Estos realizan en total un 20% de las ventas totales de la empresa, el 80% restante proviene del equipo “key”.
- El equipo de business developers es el único equipo que se encuentra en búsqueda activa de nuevos clientes. Sin embargo, lo hacen a tiempo parcial solo consideran las características que un cliente puede tener de manera cualitativa, sin concentrarse en el detalle cuantitativo del ticket promedio, la disposición a pagar o la cantidad de eventos

necesaria que debe tener un cliente. Tampoco consideran una búsqueda rigurosa en términos cuantitativos por tipo de industria. Este equipo genera el 20% de las ventas de la empresa.

3.2.4.5 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso y equipo comercial

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> El equipo comercial posee un conocimiento en la generación de menús consolidado. 	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de reactivación de antiguos clientes y búsqueda de nuevos clientes no consideran elementos cuantitativos definan el tipo de cliente (en términos de ticket promedio, cantidad de pedidos, disposición a pagar, entre otros).
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> La empresa posee datos suficientes para establecer criterios cuantitativos de priorización de clientes potenciales y dirigir el esfuerzo de business developers. 	

Tabla 13. Matriz FODA asociada al proceso y equipo comercial.

3.2.5 Proveedores de comida y bebida

Para servir los productos de alimentos, Monbanquet trabaja actualmente con 50 proveedores de comida y bebida en París, de los cuales la mayoría son considerados como “artesanos locales”. La siguiente tabla (tabla 14) contiene la descripción de estos proveedores según el tipo de producto que entregan:

Productor	Tipo de producto	Descripción de sus productos	Ejemplos
Panadería-pastelerías	Comida tradicional	Generan la base de los menús ofrecidos gracias a productos clásicos de panaderías francesas. Estos pueden ser tanto salados como dulces.	Salados: quiches, mini hamburguesas, croque-monsieurs. Dulces: croissants, tartaletas, galletas.
Restaurants especializados	Comida especial o exótica	Comida de especialidad gastronómica.	Empanadas, sushis, wraps, hamburguesas especiales.
Animaciones culinarias		Estos productores van al lugar del evento a cocinar de manera de acompañar el evento con el espectáculo que ellos realizan durante la preparación de platos o bebidas.	Carro de hot-dogs para preparación en salones, degustación de quesos y fiambres acompañado por el cocinero.
Supermercados finos		Variedad de productos.	Quesos, fiambres, ensaladas, productos salados.
Bebidas calientes	Bebidas	Productores de esencialmente de café	Café y té
Bebidas		Productores de vino, cerveza, cocktails y jugos, además de una embotelladora.	Vino, cervezas, cocktails y jugos.

Tabla 14. Caracterización de proveedores. Elaboración propia.

Esta cantidad de proveedores viene de una estrategia comercial concebida previamente. Una razón frecuente para cambiar de empresa de catering que tienen los clientes es su simple deseo de probar una comida diferente. Para satisfacer este deseo de originalidad, Monbanquet ha decidido establecer alianzas con grandes cantidades de artesanos. Esto ha permitido a la empresa tener un catálogo con más de 6000 SKUs diferentes. Sin embargo, no todos los productos generan hoy la misma cantidad de ventas.

Cabe destacar que, si bien existen más de 6000 productos diferentes, estos son tratados internamente de manera similar por los equipos de operaciones y de relación con artesanos. Todos los productos poseen un precio de venta que corresponde entre 40% a 10% el precio de compra acordado con el artesano, dependiendo si el producto corresponde a comida u bebida. En este sentido, no existe una estrategia de pricing que fije un precio de venta respecto a las características específicas de un producto. Además, en términos de coordinación, los productos que son transportados dentro de las cajas de comida Monbanquet son prácticamente indiferenciables salvo por el tipo de packaging que utilizan y por las necesidades de resguardo de la cadena de frío.

Otra razón para desarrollar la red de proveedores hasta este nivel viene de problemáticas operacionales. Los proveedores locales tienen por lo general una capacidad de producción más

pequeña de lo que Monbanquet les solicita (los más grandes llegan a tener una capacidad de 20 000 € mensuales y los más pequeños 5 000€). Esta capacidad de producción está además ligada a una zona geográfica de París. En efecto, no es posible considerar que un artesano ubicado en la zona norte de París sea capaz de realizar un pedido en los suburbios sur sin correr riesgos mayores de retrasos.

El siguiente gráfico (ilustración 23) muestra el porcentaje del total de compras a artesanos que Monbanquet realiza. La primera barra de la izquierda muestra que el top 10 de artesanos a quienes Monbanquet acude más seguido acapara el 58.4 % de las compras totales a proveedores de comida. Por otro lado, los 10 proveedores menos vendidos solo suman juntos el 3.96% de compras de la empresa.

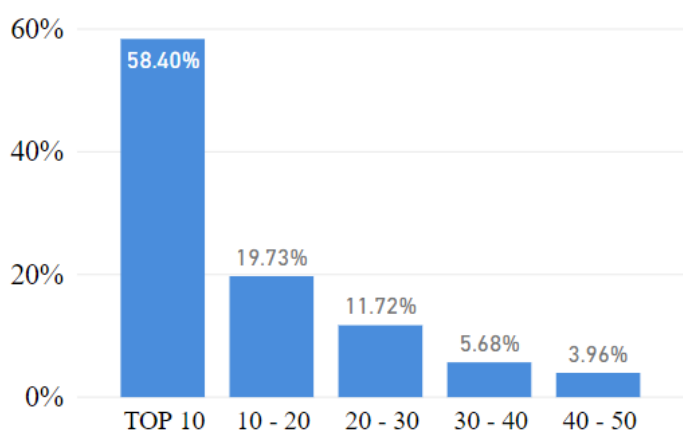


Ilustración 23. Porcentaje de las compras totales por decil de proveedores. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Esto implica que existe una gran cantidad de artesanos que solo forman partes de los menús de la empresa de manera ocasional. Desde otro punto de vista, Monbanquet diluye las compras totales en una gran cantidad de artesanos diferentes. Esto tiene como consecuencia una disminución considerable en el poder de negociación que la empresa tiene respecto a sus productores. En efecto, la negociación de precios de compra no es realizada salvo excepciones, ya que los artesanos consideran que la empresa no les aporta suficientemente volumen de ventas.

Esta diferencia en la cantidad de compras genera además dificultades en las relaciones que la empresa tiene con los proveedores menos solicitados. En general, se quejan de no tener una cantidad suficiente de pedidos, lo cual les genera una frustración debido a los recursos que ellos implicaron para comenzar la alianza (creación de un catálogo de productos, acoplamiento de sus procesos a los de la empresa, gestión de bienes consumibles especiales de Monbanquet como cajas y bandejas a la medida, entre otros).

Por otro lado, dentro del catálogo de productos Monbanquet es posible apreciar que existen productos de la misma naturaleza con precios de compras diferentes entre proveedores sin necesidad de existir una variación de calidad. Un ejemplo de esto es el de las minihamburguesas (o miniburgers en las secciones futuras), que es un clásico producto de panadería. Al realizar un promedio de los precios por unidad de minihamburguesas para los diferentes artesanos, se aprecia que el precio promedio de compra mínimo de este producto es de 0.95€ y su máximo de 1.50€ para calidad y gama similares.

Lo anterior se complementa al hecho de que el equipo comercial, a la hora de generar sus menús, no eligen sus proveedores a partir de una política de compras determinada, lo que genera una variación importante en las ventas percibidas por los proveedores. Un ejemplo claro de lo anterior es el caso de la panadería Rougès (ilustración 24). Esta panadería se encuentra dentro del 20% a quienes Monbanquet acude con mayor volumen de compras y, sin embargo, a pesar de ver un crecimiento en su actividad en el período septiembre – diciembre 2018, la panadería vio su actividad con la empresa a la baja. Este tipo de irregularidades en las compras de la empresa hace que los artesanos tengan una menor confianza en la capacidad de Monbanquet a aportarles un negocio que genere ingresos con una menor varianza, lo que disminuye aún más el poder de negociación de la empresa.

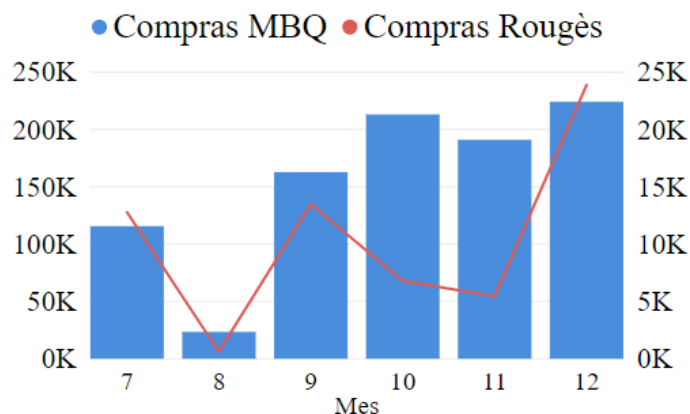


Ilustración 24. Cantidad de compras de Monbanquet (MBQ) y compras a RGS por mes 2do semestre 2018. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

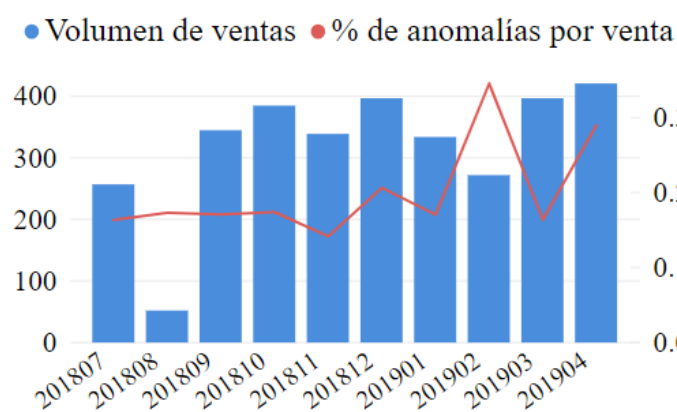


Ilustración 25. Volumen de ventas y tasa de anomalías por mes. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Otra consecuencia negativa de esta gran cantidad de proveedores es la dificultad de controlar la calidad de servicio. La ilustración 25 muestra la cantidad de pedidos (volumen de ventas) que Monbanquet percibió desde el segundo semestre 2018. En rojo se muestra en porcentaje la cantidad total de pedidos del mes que fallas en el servicio proveniente de los artesanos, lo cual es llamado una “anomalía” en la empresa. Una anomalía puede deberse a un producto con mal sabor, un pedido olvidado, una equivocación en el pedido solicitado entre otras. A partir de enero 2019, la empresa ha comenzado a

aplicar sanciones para las anomalías graves. Esto, sin embargo, no ha disminuido el porcentaje mensual de anomalías.

Se aprecia que, para un mes dado, la cantidad de pedidos con anomalía varía entre 14% (noviembre 2018) y 34% (febrero 2019). El 50% de estas anomalías provienen de problemas de producto (mal gusto o mala presentación) o de olvidos de partes de un pedido.

En resumen, la empresa ha incorporado 50 artesanos a su red de proveedores en París para poder tener un catálogo de productos suficientemente grande que le permita aumentar la retención de clientes que quieran partir por ir a la búsqueda de nuevos productos de comida. Esto, junto a una falta en la estrategia de compra de productos, ha implicado dificultades en la gestión de estos proveedores por diferentes razones.

En primer lugar, el 80% de las compras se concentran en solo un 20% de proveedores. Esto deteriora la relación con los proveedores menos solicitados quienes invirtieron recursos en la generación de la alianza mediante una adaptación de su gestión al negocio de Monbanquet. Por otro lado, la irregularidad en las compras hace que esta sea impredecible y a veces demasiado baja como para convencer a los proveedores de bajar sus precios de productos, los cuales, a su vez, poseen precios diferentes incluso para productos de la misma categoría.

En segundo lugar, la gran cantidad de artesanos dificulta a la empresa a controlar la calidad de servicio entregada por sus proveedores, generando así anomalías, las cuales pueden llegar a impactar a 30% de las ventas de un mes en el peor de los casos. Este comportamiento ha continuado incluso luego de comenzar a aplicar sanciones para las faltas graves cometidas por los proveedores.

3.2.5.1 Elementos importantes sobre los proveedores de comida y bebida

- La empresa no posee sus propios cocineros ni sus propias cocinas. Todo es adquirido mediante proveedores-aliados externos.
- Monbanquet trabaja en París actualmente con 50 proveedores de comida y bebida, los cuales pueden ser clasificados en 6 categorías diferentes. Esto permite a Monbanquet tener un catálogo de productos de más de 6000 SKUs.
- El precio de venta es fijado a partir del precio de compra aplicando un aumento entre 40% a 10% dependiendo de si el producto es comida o bebida, sin considerar más particularidades del producto.
- La red de artesanos y el catálogo de productos provienen de una estrategia que contiene principalmente dos elementos:
 - Perspectiva cliente: Monbanquet desea evitar la pérdida de recurrencia aumentando la variedad de productos y variedades ofrecidos.
 - Perspectiva procesos: Las capacidades de producción de artesanos son limitadas y están restringidas a una zona geográfica de la región.
- Lo anterior no viene acompañado de una estrategia compra que permita mantener el estado de la red de manera homogénea. El 20% de los proveedores más vendidos suman casi el 60% de las compras totales de comida y bebida, mientras que el último 20% solo suma el 4%. Esto genera tensiones con los proveedores menos solicitados.
- Debido a que no existe una estrategia de compra, Monbanquet encuentra dificultades en las negociaciones incluso con los mejores proveedores ya que estos no perciben una regularidad en las compras efectuadas por Monbanquet. Esto les causa inseguridad sobre la cantidad futura que la empresa puede comprarles.
- La empresa presenta dificultades para administrar su catálogo de productos. Se detectan productos similares a precios de compra diferentes hasta por un 200%.
- La empresa presenta dificultades en el control de calidad de servicio de los proveedores. Si bien los proveedores sistemáticamente deficientes son eliminados del sistema, la calidad de los proveedores es en general oscilante, lo que genera en promedio un nivel de anomalía cercana al 20% de las prestaciones vendidas en un mes.

3.2.5.2 Fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa respecto a sus proveedores de comida y bebida.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee un catálogo de productos con una alta variedad respecto a las empresas de catering tradicionales. • El tamaño de la red de artesanos hace que la empresa pueda responder a todos los niveles de demanda que recibe durante el año. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una estrategia determinada para establecer un precio de venta de productos. • Debido a la falta de un sistema en la generación de menús, las compras a los artesanos son variables, lo que deteriora la relación con ellos e impide acuerdos comerciales. • El catálogo de productos tiene un tamaño que resulta complicado de administrar para el actual equipo responsable.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa puede cambiar fácilmente de proveedores. • El tamaño de la red de artesanos puede permitir generar una estrategia que permite elegir unos proveedores por sobre otros dependiendo de las necesidades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de servicio depende fuertemente de la calidad de los proveedores de reparto, la cual puede variar durante el tiempo. • Los proveedores con quien la relación es más débil pueden decidir salirse de la red de artesanos de la empresa.

Tabla 15. Matriz FODA de la empresa respecto a los proveedores de comida y bebida.

3.2.6 Operaciones

3.2.6.1 Organización del equipo de operaciones

El equipo de operaciones se organiza bajo la supervisión del gerente de operaciones. Por una parte, el equipo de repartos se ocupa de la coordinación con los proveedores de comida y de reparto, así como la supervisión de entregas el día del evento. Monbanquet no posee actualmente ningún conductor y ningún camión a su disposición. La razón de la empresa viene de la temporalidad que las entregas enfrentan en promedio por día, como se expresa en la ilustración 27.

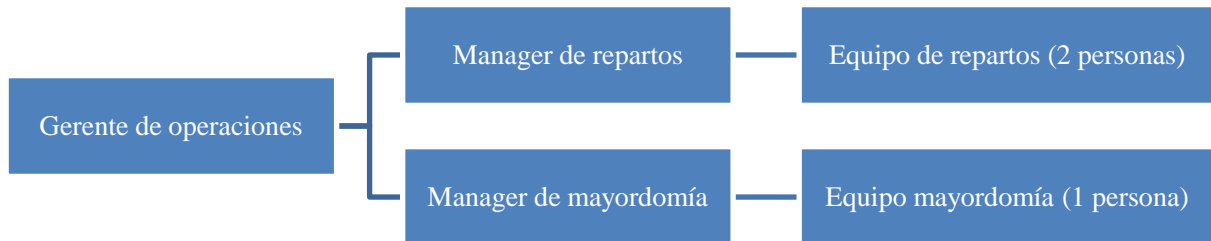


Ilustración 26. Estructura del equipo operaciones

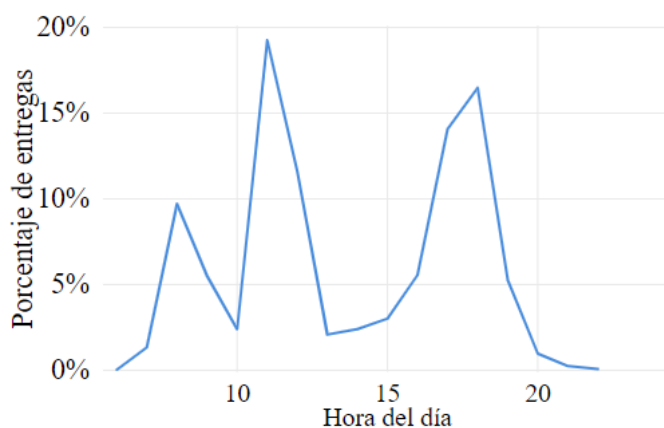


Ilustración 27. Temporalidad promedio de eventos en el día.
Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Como se puede apreciar, un día promedio posee tres grandes picos de actividad donde la actividad se concentra. Estos picos son aproximadamente a las 8 de la mañana, a medio día y a las 18 horas, lo que corresponde a eventos de desayuno, almuerzo o cenas, respectivamente. Debido a esta concentración de actividad, el volumen de camiones de repartidores necesarios para abordar estos momentos es demasiado elevado respecto al resto de la utilización que estos tendrían durante el resto del día en el caso de que los camiones pertenecieran a la empresa.

Debido a que los repartos comienzan temprano en la mañana y terminan tarde en la noche, el equipo de operaciones se divide en dos personas que se reparten el día para poder hacer un seguimiento de los repartos entre 6h y 21h. Esto permite tener una reactividad durante todas las horas del día respecto a cualquier tipo de problema que pueda presentarse. Además, si bien la cantidad de pedidos es menor durante el fin de semana, también se tiene una persona dedicada.

El equipo de operaciones declara que es difícil mantener un nivel de calidad de coordinaciones adecuado trabajando con cuatro sociedades de reparto diferentes de manera simultánea. En efecto, cada empresa posee un modo de organización diferente al cual Monbanquet debe adaptarse. Además, la cantidad de interlocutores de diferentes es mayor y es prácticamente imposible estandarizar procesos que funcionen de la misma manera en las tres sociedades.

Monbanquet ha trabajado con 10 empresas de reparto a lo largo de su historia, las cuales ha cambiado especialmente por la calidad de servicio que ofrecen. En efecto, el trato con el cliente y los retrasos puntos cruciales dentro de la satisfacción cliente. Como se dice anteriormente, la única empresa que ha perdurado en el tiempo, pero que es cara respecto al precio de mercado y que no posee el volumen suficiente para absorber toda la demanda de Monbanquet es Welbex.

En entrevistas con tres sociedades de reparto³⁷, se logró identificar que el modelo de Monbanquet resulta complicado operacionalmente para estos proveedores. Estos están acostumbrados a entregas donde solo existe un punto de recolección al principio y diversos puntos de entrega consecuentes. Monbanquet, por el contrario, necesita diversos puntos de colecta al principio para entregar todo en un solo punto de entrega final. Además, tanto los puntos de colecta como el punto de entrega final se enmarcan dentro de horarios específicos respecto a los proveedores, que terminan de fabricar la comida, y el cliente, que posee un evento que comienza en general una hora luego de que la comida llega al lugar.

Finalmente, para las sociedades de reparto declaran que es operacionalmente complicado mantener los mismos choferes para el servicio de Monbanquet ya que esto les impide programar entregas con otras empresas. Sin embargo, esto es necesario para Monbanquet debido a que la falta de formación de choferes de reparto respecto a las especificidades de la empresa se muestra como el principal punto de error. El análisis detallado de las actuales sociedades de reparto, así como de las dificultades operacionales que hoy presenta la logística de distribución de pedidos es presentada en el anexo D.

³⁷ Gerentes de operaciones de Coursesadom, Mbox y Toncarton.

3.2.6.2 Servicio de mayordomía

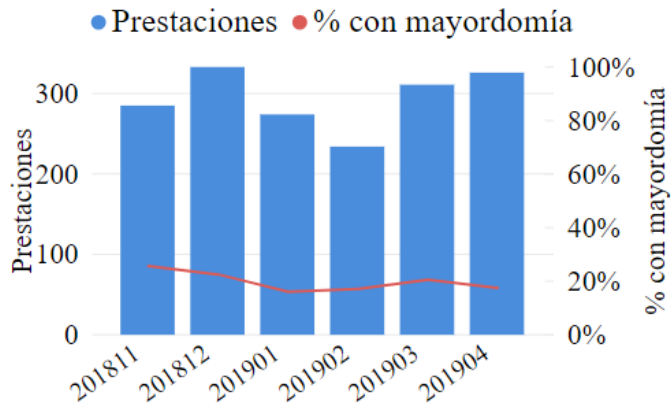


Ilustración 28. Porcentaje de prestaciones con servicio de mayordomía. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Dentro del equipo de operaciones se encuentra también el equipo de mayordomía. Este equipo trabaja con empresas de personas en estado de “auto emprendedores” especializados en dar servicio en eventos. El equipo se encarga de formar a los mayordomos, de indicarle su misión para una prestación, de supervisarlos y finalmente de la facturación.

En general, como puede verse en la ilustración 28, aproximadamente el 20% de las prestaciones tienen un servicio de mayordomía. Cuando un cliente pide este servicio, esto puede deberse a los siguientes motivos:

- Evento VIP o “de lujo”, donde los invitados son recibidos con un trato especial por parte del organizador.
- El evento tiene una gran cantidad de invitados. Si bien esto no es obligatorio, la empresa recomienda contratar un servicio cuando la cantidad de invitados es más elevada que 100 personas. Esto, ya que la gestión del evento se vuelve complicada en término de la cantidad de elementos que el organizador va a recibir como comida y bebida y la organización del material, además, por cierto, del hecho de atender los diferentes puestos de bebidas u otros que necesiten personas que constantemente velen por la limpieza y el servicio de productos.

El servicio de mayordomía es la segunda oferta que entrega constantemente un margen bruto positivo (la primera es la comida). Sin embargo, cabe destacar que, a diferencia del servicio de comida y del servicio de reparto, el servicio de mayordomía tiene presenta raramente de anomalías y, en general, los clientes se encuentran agradecidos de la presencia de la menos un mayordomo, quien los ayuda lograr el éxito del evento físicamente en el lugar.

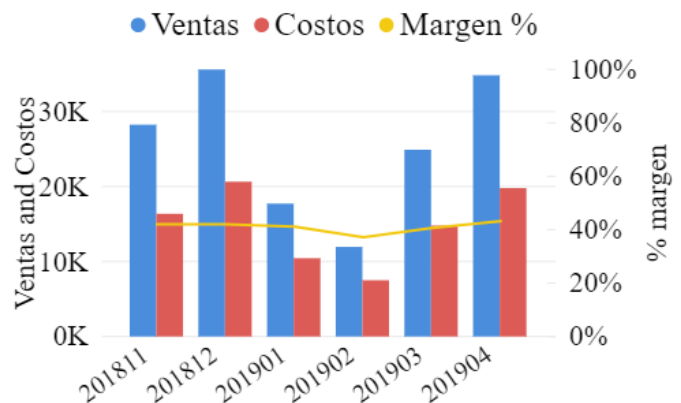


Ilustración 29. Margen bruto del servicio de mayordomía. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

El departamento es dirigido por una persona que destaca principalmente sus experiencias pasadas en el área y por su trayectoria en Monbanquet desde los inicios de la empresa. Este departamento ha logrado mantenerse en un nivel de calidad elevado respecto al servicio de comida y de reparto sin haber tenido la

necesidad de crecer en número de personas, ya que solo recientemente se ha reclutado un segundo miembro para apoyar en labores administrativas.

3.2.6.3 Elementos importantes de las operaciones

- La empresa no posee en interno ningún camión y ningún chofer. La empresa ha optado por esta estrategia ya que juzga que la temporalidad durante un día no permitiría mantener a todos los conductores necesario ocupados todo el día.
- Para resolver lo anterior, la empresa se asocia con empresas de reparto las cuales son coordinadas por el equipo de operaciones de reparto. Estas sociedades tienen en general precios y modos de funcionar y calidades diferentes entre ellas. La variedad de proveedores y sus diferencias complejiza el proceso de coordinación.
- Monbanquet no ha logrado centralizar su modelo de operaciones a una empresa de repartos. Estas empresas, a su vez, declaran que el modelo de Monbanquet es difícil gestionar con un alto nivel de calidad.
- El proceso de coordinación comienza 15 días antes del evento. Sin embargo, la coordinación de repartos solo comienza 2 días antes del evento puesto que más del 50% de las ventas son realizadas a menos del 7 día de los eventos. Esto provee de incertidumbre sobre el futuro en términos de ventas y del consecuente proceso de coordinación durante el año.
- Debido a que no existe una política clara sobre cómo el equipo comercial debe elegir sus proveedores, los conductores pueden encontrarse con dificultades de llegar a tiempo debido a que existen proveedores y puntos de entrega en toda la región de París.
- Lo anterior, junto con las dificultades de coordinación provenientes del hecho de tener varias sociedades de reparto, genera una tasa de anomalías cercana al 15% promedio.
- El 20% de las prestaciones posee un servicio de mayordomía. Este tiene una tasa de anomalías casi nula y es en general fuertemente apreciado por los clientes.

3.2.6.4 Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de las operaciones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El modelo en base a empresas repartidoras permite que la empresa nunca tenga problemas en términos de volumen de repartidores necesarios para un día de mucha demanda. • La empresa puede llegar a la casi totalidad de la región de París a cualquier hora necesaria. • El servicio de mayordomía presenta una tasa casi nula de anomalías. • El servicio de mayordomía es fuertemente apreciado por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de proveedores de reparto genera dificultades en la gestión de las operaciones. • Elección de proveedores de comida a la hora de la generación de un menú no responde a criterios operacionales, lo que genera complicaciones en la ejecución y retrasos. • Debido a que 50% de las ventas para un día se realizan dos semanas antes, el equipo es incapaz de predecir sus ventas y costos futuros.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene la posibilidad de cambiar de empresa de repartidores fácilmente. • La cantidad y la actual ubicación de los artesanos puede potencialmente permitir una optimización en el proceso de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de servicio depende fuertemente de la calidad de los proveedores de reparto, la cual puede variar durante el tiempo.

Tabla 16. Matriz FODA de las operaciones de la empresa.

3.2.7 Sistemas de información

Desde la creación de la empresa, tal como lo expresan los valores y creencias de la empresa, los sistemas de información han formado parte central en los procesos de organización de Monbanquet.

El conjunto de sistemas de información, por un lado, está orientado a poder maximizar la cantidad de pedidos que puede ser tratados por el equipo, manteniendo el mayor estándar de calidad posible en cada una de las partes del proceso de venta y ejecución de la promesa hecha al cliente. Por otro lado, están también orientados para administrar de la mejor manera posible la cantidad de clientes potenciales y antiguos con quienes la empresa tiene contacto todos los meses.

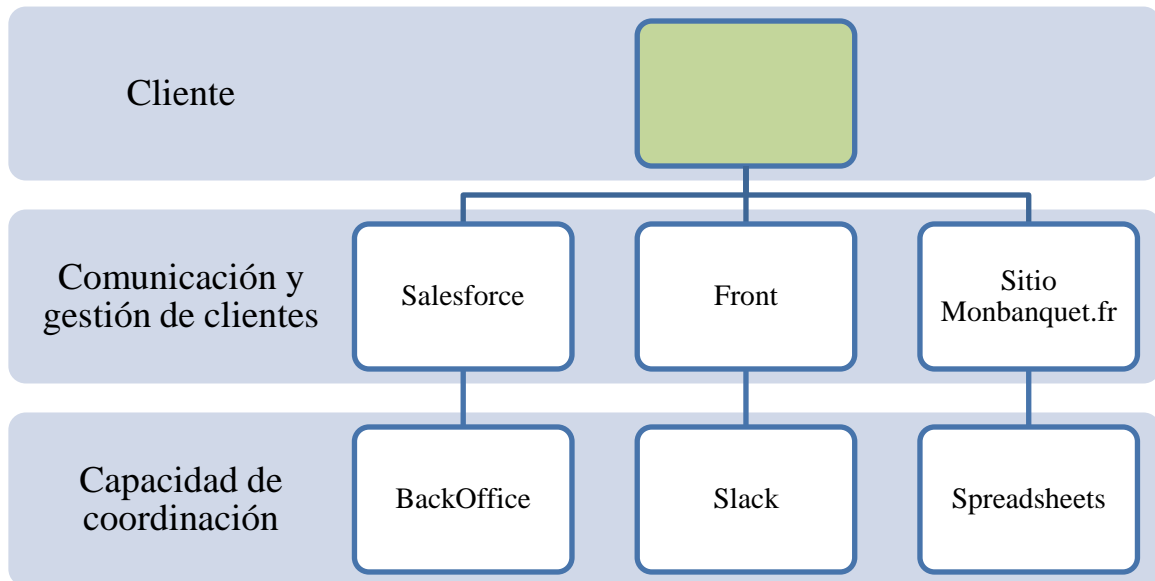


Ilustración 30. Sistemas de información por equipo. Elaboración propia.

Los sistemas de información pueden ser entonces organizados según utilizadores internos:

- Comunicación y gestión de clientes:
Todas estas herramientas tienen por objetivo optimizar la comunicación y gestión de clientes.
 - Salesforce: Esta empresa propone una poderosa herramienta de CRM para la administración de cartera de clientes. Todos los miembros del equipo comercial administran su cartera de clientes mediante este software desde la prospección hasta la venta.
 - Front: Front propone una solución que permite compartir las casillas de correos internas e emails dentro de una empresa. Permite una comunicación fluida, además, entre el exterior y los equipos internos. Todos los miembros del equipo que son susceptibles de tener un contacto con el cliente utilizan Front

- Monbanquet.fr: Sitio oficial desarrollado completamente por el equipo TI. Los clientes pueden explorar parte de la oferta de Monbanquet y ponerse en contacto con el equipo comercial para solicitar un presupuesto.
- Capacidad de coordinación:

Todas estas herramientas tienen por objetivo maximizar la cantidad de prestaciones que la empresa es capaz de organizar sin perder en calidad de servicio.

 - Backoffice: Así como el sitio web, el backoffice es un software desarrollado completamente por el equipo TI. Este software concentra el saber que la empresa ha adquirido durante los años en términos de preparación de menús y coordinación con proveedores. Este software es utilizado tanto por el equipo comercial a la hora de generar menús para eventos, como por el equipo de operaciones en la coordinación con proveedores.
 - Slack: Slack propone una solución que permite la comunicación y la notificación de actividades entre los equipos internos de Monbanquet. Es el canal principal de comunicación interno y todos los miembros de la empresa comunican por este canal cuando no se necesita un contacto con el exterior de la empresa.
 - Spreadsheets: Además, la empresa utiliza diversos spreadsheets para la coordinación interna de cada departamento.

Cabe destacar que es gracias principalmente a los sistemas de información de la empresa que esta puede reivindicar la ejecución de más de 3000 prestaciones al año. En efecto, existen no más de 5 empresas en la región parisina que actualmente realizan esta cantidad de eventos de manera anual. Esta capacidad viene de la mano con la expertise operacional y comercial desarrollada por la empresa para organizar y vender prestaciones a lo largo de toda la región.

3.2.8 Situación financiera

3.2.8.1 Ingresos

Como se ha expresado anteriormente, Monbanquet ha tenido una estrategia de volumen, buscando así vender la mayor cantidad de eventos posibles. A esto, se suman grandes eventos que llegan a manos del equipo comercial por clientes que buscan activamente una oferta de servicio de catering.

La ilustración 31 muestra la cantidad de ventas acumulada por percentil para las ventas del primer trimestre 2019. Esta distribución muestra que, en efecto, aproximadamente 50% de las prestaciones vendidas de Monbanquet representan eventos caracterizados como “pequeños” (esto es, de menos de 500€) y al menos 90% no alcanzan a entrar en la categoría “grandes eventos” (sobre 10 000€).

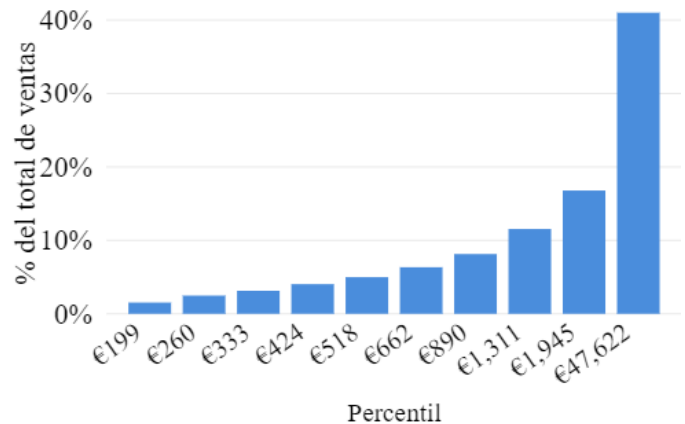


Ilustración 31. Proporción de las ventas por percentil según el precio de eventos vendidos. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Sin embargo, como se dice anteriormente en la sección b. clientes, el 80% del total de ventas proviene de eventos del equipo “key”. En particular, como lo muestra el gráfico, aproximadamente 65% del total de ventas proviene del 20% de eventos más caros, los cuales tienen como precio mínimo 2 000€. Más aún, el decil de eventos más caros, que representan eventos del orden de 47 mil euros o más generan más del 40% de las ventas totales de la empresa.

3.2.8.2 Costos variables y margen bruto

El modelo de negocios y operacional de la empresa ha logrado salir de la fase dicha “semilla”³⁸ por la cual pasa un emprendimiento donde se sufren cambios profundos. Esto ha llevado a Monbanquet a tener un modelo de negocios y operacional cuyo margen bruto es estable en términos de proporciones entre las diferentes fuentes de costos, a lo largo del año, sin depender de las temporalidades descritas anteriormente.

A continuación, se muestra un gráfico (ilustración 32) con la descomposición de este margen bruto. Se descomponen a su vez los ingresos y los costos por fuente y se expresan en porcentaje de las ventas. Se utiliza un mes tipo (febrero 2019) para representar la descomposición del margen.

³⁸ Fase en la cual una startup aún se encuentra modificando significativamente su modelo de negocios y, por lo tanto, su estructura de ingresos y costos.

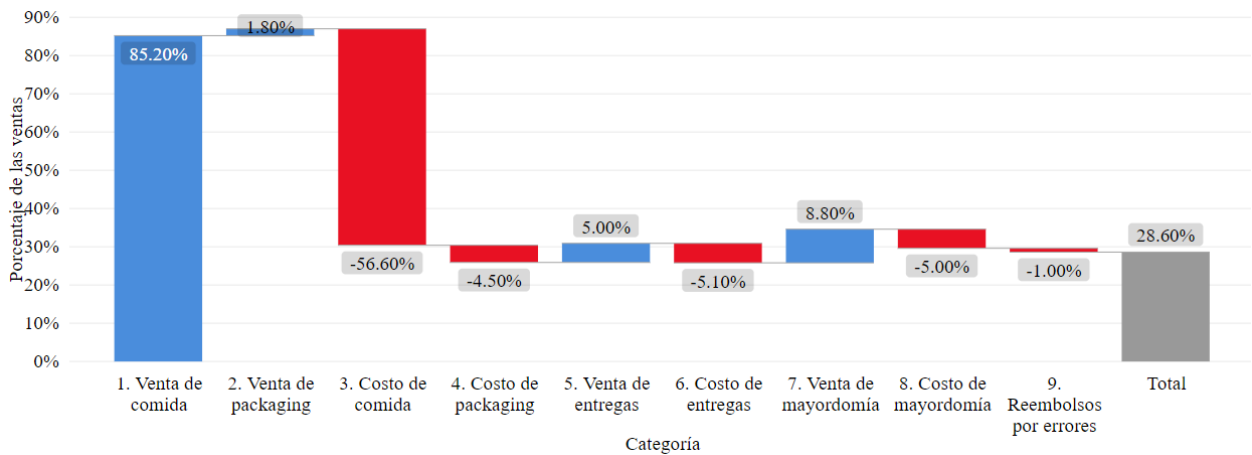


Ilustración 32. Descomposición del margen bruto. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

En azul, se aprecian las fuentes de ingresos (comida y sus packaging asociado, repartos y mayordomía) y en rojo las fuentes de costos respectivos. Dentro de estos últimos, se consideran además el costo “9. Reembolso por errores” como parte del margen bruto. Este costo representa los reembolsos a partir de servicios no logrados, donde se reembolsa al cliente de la totalidad o parte de su pedido. Se considera como parte del margen bruto porque se estima que es un monto variable que se relaciona proporcionalmente a las ventas totales.

Desde el punto de vista de costos, como se puede apreciar en el gráfico, la fuente más importante, como es de esperarse, es la comida, donde los costos representan 56% de las ventas de un mes.

Una disminución de 1% en los costos de compra de comida equivale un aumento en el margen bruto de 0.55%. Por otro lado, disminuir en 1% los costos de cualquiera de las otras áreas, implica, como máximo, un aumento de 0.05% (del orden de 100€) en el margen bruto. En términos de optimización de esfuerzos, se necesitaría una disminución de 10% en los costos de las otras áreas para lograr el efecto en el margen bruto que una disminución de 1% en la comida es capaz de realizar.

Este margen bruto de 28% es el promedio que se realiza por prestación. Sin embargo, este promedio se encuentra disperso entre prestaciones que pueden generar más de 50% de margen bruto, así como otras con margen bruto negativo. Este fenómeno se representa en la ilustración 33, que muestra el porcentaje de margen bruto obtenido en función del monto de la venta para todos los eventos realizados en 2019.

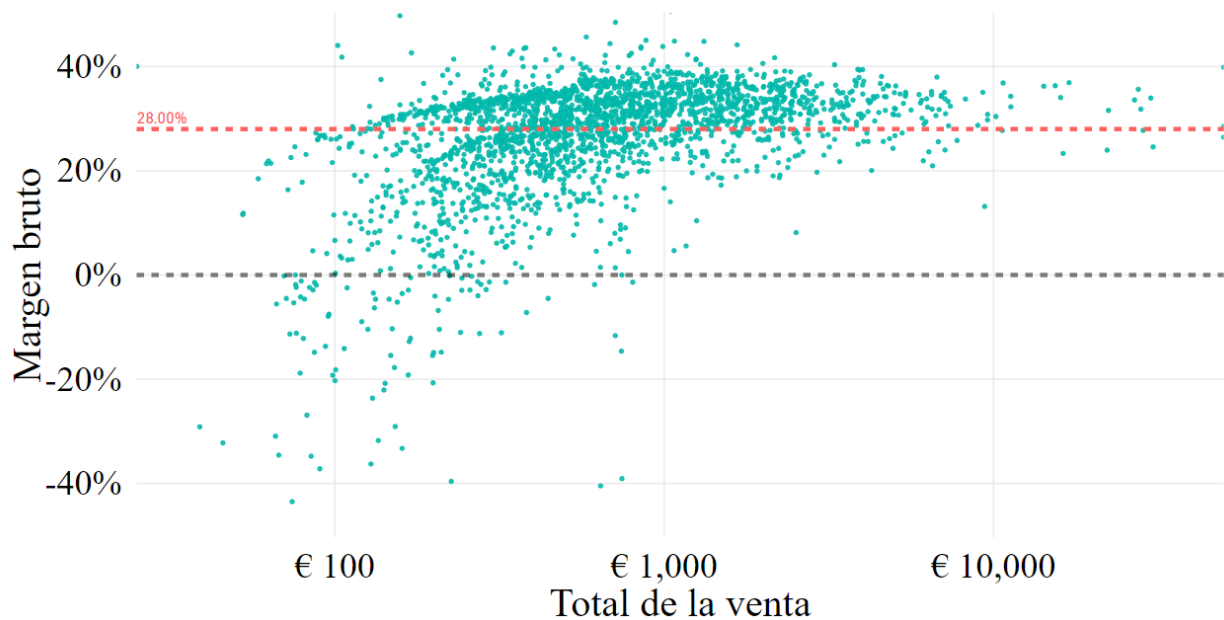


Ilustración 33. Margen bruto en función del monto de la prestación. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

La ilustración 33 muestra el margen bruto promedio de 28% a través de la línea horizontal roja. Puede apreciar que a medida que los eventos tienen un monto más elevado el margen bruto de los eventos converge al 28%. Sin embargo, para los eventos entre 100€ y 1000€ se puede apreciar que el margen tiene una gran dispersión, llegando incluso a ser negativo. El hecho de tener prestaciones vendidas con margen negativo proviene de la dificultad que la empresa tiene para evaluar el margen asociado a una prestación determinada, lo que a su vez está esencialmente ligado con la dificultad que la empresa tiene a analizar y manejar su catálogo de productos. En efecto, como declara el equipo de relación con artesanos de la empresa, esto ha impedido a la empresa lograr la creación de una política de fijación de precios de venta por producto en función de su demanda.

3.2.8.3 Costos fijos y EBITDA

Al margen bruto calculado anteriormente, se añaden tres tipos de costos diferentes:

- **Salarios:** Los salarios son divididos según los equipos que intervienen directamente en la venta del producto (equipo comercial, compras y relación con proveedores y operaciones) y el equipo de apoyo (otros salarios). Este último es compuesto especialmente por desarrolladores y por el equipo de marketing y por el equipo de contabilidad.
- **Marketing:** Costos relacionados con la publicidad del producto física o en internet.
- **Servicios externos:** Representan costos asociados a proveedores que no intervienen directamente en los productos de Monbanquet, tales como consultores, contabilidad externa, licencias de softwares o el arriendo de las oficinas.

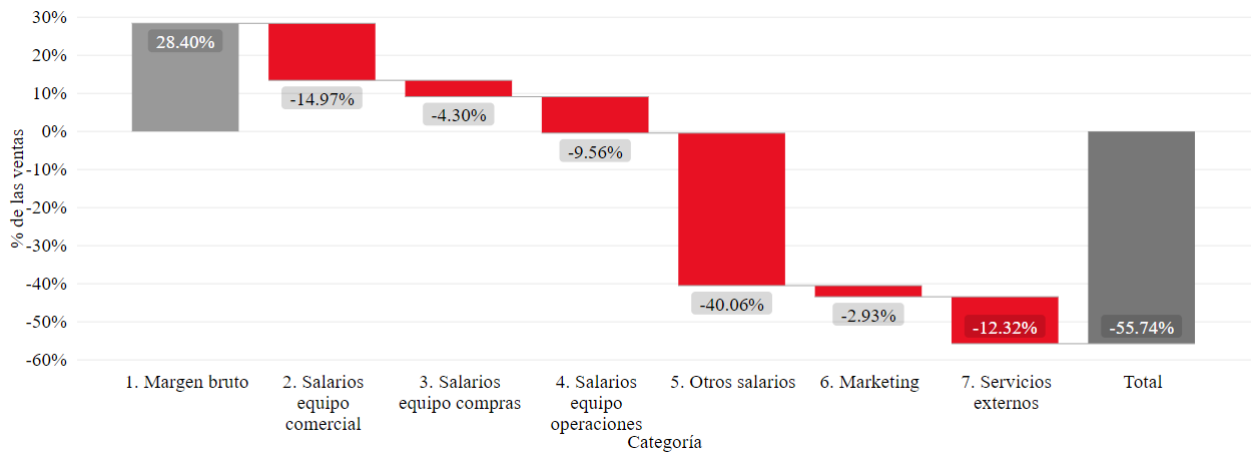


Ilustración 34. Descomposición de los costos fijos. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

A partir de lo anterior, se calcula el EBITDA de la empresa para el mes de febrero 2019, el cual representa -56% de las ventas, es decir -109 507 € para el mes de febrero.

Se aprecia que los salarios representan casi el 70% de las ventas, lo que implica que son la fuente de costos más importante de toda la empresa, incluso por sobre las compras de comida a proveedores (dependiendo del mes de actividad). A continuación, se presenta la tabla 17 con los sueldos para cada área. El ítem “5. Otros salarios” se refiere a los salarios del equipo de apoyo de la empresa. Esto es, los miembros que no participan de la ejecución diaria de las ventas y las operaciones (los cuales son llamados equipo contributivo), sino que son un apoyo a estos.

Equipo		Sueldo total área (miles de euros)	% del total
Equipo contributivo	Comercial	328	18 %
	Relación con artesanos	133	8 %
	Operaciones	215	12 %
Equipo de apoyo	Gerentes	541	30 %
	Marketing	108	9 %
	TI	324	18 %
	Contabilidad	108	9%
TOTAL		1 700	100%

Tabla 17. Salarios por equipo. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

3.2.8.4 Flujo de caja

Como se menciona anteriormente, Monbanquet ha logrado un levantamiento de fondos en marzo de 2019 de un monto total de un millón de euros gracias a la venta de una parte de la empresa. Dado que la empresa se encuentra en un modelo económico que genera pérdidas, este dinero levantado solo le permite a la empresa tener más tiempo para rediseñar su modelo de manera de que este comience a generar ganancias.

Para el cálculo de flujo de caja y tiempo de vida restante sin modificaciones en su modelo, se considera que la empresa conserva su estructura de costos fijos y variables actuales descritos anteriormente. Lo anterior no es suficiente para modelar el flujo de caja ya que las ventas de la empresa se encuentran en un proceso de crecimiento desacelerado. Para simular lo anterior, se grafican tres casos de crecimiento. Se considera que el crecimiento promedio respecto al año anterior es de 10%, 20% y 30% según casos pesimista, neutro y optimista. Los casos neutro y optimista son los que actualmente son utilizados por el departamento de finanzas para las proyecciones de ventas. Esto viene del hecho de que, en el primer trimestre 2019, la empresa ha visto un crecimiento promedio de 25% respecto al primer trimestre 2018 (la evolución del crecimiento año a año es detallada en la ilustración 35). El caso pesimista es agregado como primera aproximación a 10%. Las implicancias de este caso son analizadas en detalle en la formulación de objetivos estratégicos financieros.

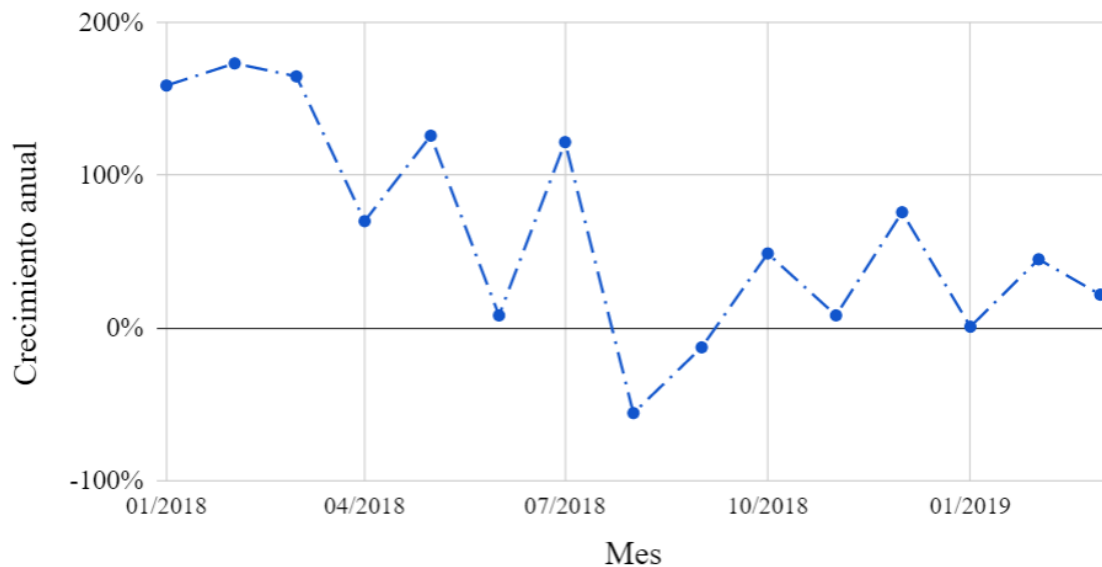


Ilustración 35. Crecimiento de Monbanquet.fr. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Por último, se considera que los proveedores son pagados al mes siguiente, M+1, y que las ventas de los clientes para un mes M dado son ejecutadas en un 70% en el mismo, en un 25% en el mes siguiente M+1 y en un 5% en el mes M+2. El pago de los clientes se realiza, en promedio, durante el mismo mes de ejecución del pedido.

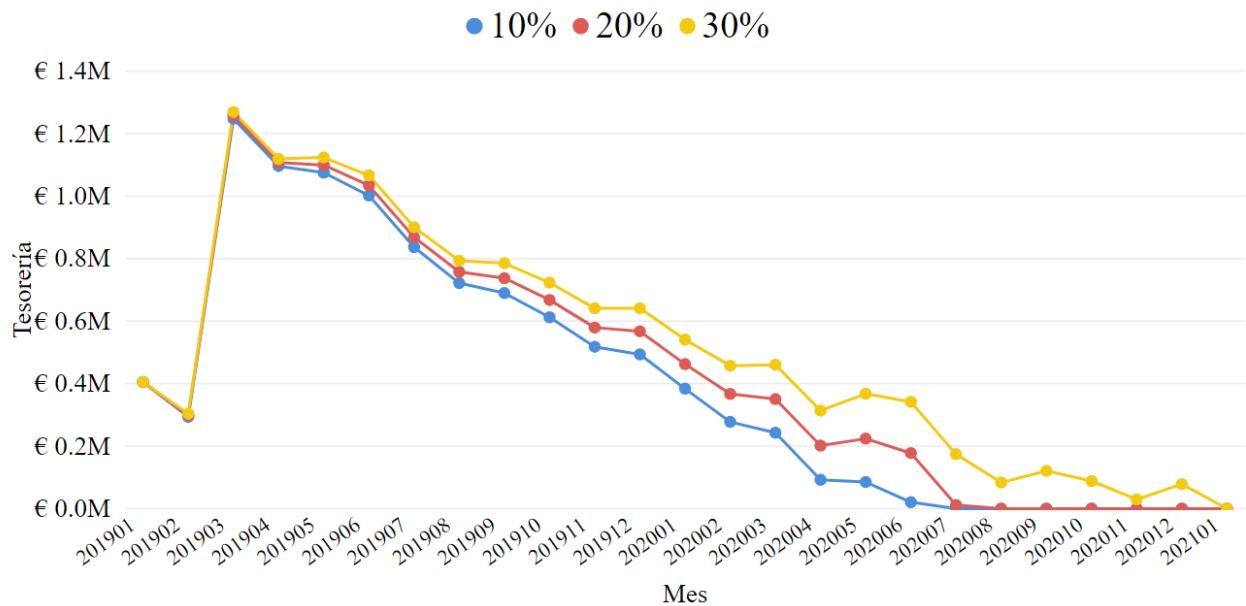


Ilustración 36. Proyección del flujo de caja según hipótesis de crecimiento. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

A partir de esto, es posible apreciar en la ilustración 36 que incluso con un crecimiento promedio de 30% anual (caso optimista), la empresa logra sobrevivir hasta enero 2021 (es decir, un año y medio). Este tiempo es aún más corto para el caso neutro y para el caso pesimista (julio y junio de 2020 correspondientemente). En conclusión, si la empresa no cambia su estructura de costos y/o aumenta sus ventas, esta quebrará en menos de un año y medio

3.2.8.5 Elementos importantes de la situación financiera

- En término de cantidad de prestaciones vendidas, 50% de estas proviene de eventos pequeños (500€ o menos) lo cual responde a una estrategia de volumen por la cual la empresa ha optado. Sin embargo, 60% del total de ventas proviene de eventos de precios mayores a 2 000€ y más de 40% proviene de eventos de 47 K€ o más.
- En término de cantidad de prestaciones vendidas, 50% de estas proviene de eventos pequeños (500€ o menos) lo cual responde a una estrategia de volumen por la cual la empresa ha optado. Sin embargo, 60% del total de ventas proviene de eventos de precios mayores a 2 000€ y más de 40% proviene de eventos de 47 K€ o más.
- La mayor fuente de costos y de margen son los alimentos. En términos de optimización de esfuerzos, la disminución en un 10% en los costos de cualquier otra área equivale, como máximo, a una disminución de 1% en los costos de compra de alimentos.
- Los salarios representan un 70% del total de ventas para el mes de febrero. Esta viene a ser la primera fuente de costos dentro del estado de resultado incluso por sobre la compra de alimentos. Se destaca, además, que el equipo de apoyo representa 33% más de costos que el equipo operacional.

3.2.8.6 Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la situación financiera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en crecimiento promedio de 20% respecto al año 2018. • Margen bruto positivo (cada venta disminuye la cantidad de pérdidas, no la aumenta). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios a pérdida (EBITDA de -55%). • Flujo de caja decreciente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Baja (casi nula) cantidad de activos inmovilizados gracias a estructura de costos en base a proveedores externos. Esto puede permitir generar cambios en los costos fijos en un mediano o incluso corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones de flujo de caja dan un plazo de dos años máximo para implementar mejoras al modelo.

Tabla 18. Matriz FODA aplicada a la situación financiera de la empresa.

3.3 Conclusiones del diagnóstico

A partir de la misión y visión de la empresa, es posible ver que Monbanquet.fr posee el afán de aumentar la relevancia de proveedores locales de comida a través de una revolución de la industria gracias a las tecnologías de la información. Con esto, por lo tanto, la empresa pone al mismo nivel de prioridad a los proveedores y los clientes. Esto dificulta, a un nivel estratégico, la construcción de un modelo rentable en la medida en que la calidad servida al cliente posee el mismo grado de importancia que el valor entregado a los proveedores. Por otro lado, la empresa realiza un énfasis en las tecnologías de la información como fin en sí mismo y no como medio para desarrollar soluciones de negocio. Esto restringe el campo de acción de la empresa, instándola a tener un desarrollo tecnológico para resolver su problema de rentabilidad.

Para lograr el objetivo enunciado en la visión y en la misión, Monbanquet ha elegido participar en el mercado utilizando una estrategia de diferenciación, y, al mismo tiempo, de liderazgo de precios. La diferenciación se logra específicamente a través de una amplia variedad de productos y en una gran flexibilidad en el servicio, cuyo modelo de negocios se basa, a su vez, en solo utilizar proveedores externos tanto para el servicio de comida como las opciones ofrecidas. Debido a esto, la empresa deja a disposición de sus proveedores la calidad del servicio ofrecido, así como sus costos. A partir de esto, la empresa ha centralizado sus esfuerzos en la gestión de proveedores, llegando a manejar, en total, más de 60 proveedores de comida, reparto y mayordomía diferentes. Sin embargo, esta gestión posee imperfecciones directamente ligadas con la rentabilidad de la empresa que son presentadas a continuación.

En primer lugar, la decisión de ampliar la variedad de productos respecto a la competencia se ha realizado con la esperanza de aumentar de la recurrencia de clientes. Se utiliza la hipótesis de que los clientes, ante su deseo de probar nuevas comidas, podrán quedarse en el servicio de Monbanquet gracias a la variedad desarrollada. Sin embargo, esto no es un componente que ni los clientes ni el equipo comercial hayan encontrado determinante para la recurrencia. Esta búsqueda de variedad ha llevado a la empresa a tener una red de proveedores de comida demasiado grande para sus capacidades de gestión. En efecto, debido a la incapacidad de repartir las compras de comida de manera estratégica, los proveedores de comida no poseen una confianza en Monbanquet como un cliente recurrente y estable. Esto ha impedido a la empresa acceder a menores costos. Además, también debido a las falencias logísticas debido al tamaño de la red, la empresa no logra asegurar una calidad de servicio constante para sus clientes.

Esta problemática de costos y calidad provocada por la tercerización de los servicios es visible también respecto a las sociedades de reparto. En este caso, sin embargo, la empresa ha creado una red de 4 sociedades de reparto. Esto necesita de una adaptación de Monbanquet a cada uno de los sistemas logísticos de sus proveedores, lo que no ha sido logrado eficazmente. Así, las problemáticas provenientes de la red de proveedores de comida y de las sociedades de reparto hacen que la empresa presente disfuncionamientos aproximadamente en el 33% de sus prestaciones.

Así como la variedad, la empresa ha considerado también que la flexibilidad del servicio es una componente importante a ser ofrecida. De la misma, manera ni los clientes ni el equipo comercial mencionan en los registros que esta sea una componente esencial en la generación de valor de Monbanquet. Esto se combina con el hecho de que el equipo comercial no posee una estrategia establecida para vender productos, generando así menús únicamente a partir de la voluntad del

cliente sin considerar el margen bruto asociado a cada producto. Ambos efectos, la flexibilidad y la falta de estrategia de productos, provoca una gran varianza en el margen bruto que una prestación puede tener para un mismo monto vendido. Esto es especialmente cierto para las prestaciones menores de 1000€, las cuales pueden variar entre 50% y -50% de margen bruto.

El tercer elemento constitutivo de la estrategia de Monbanquet.fr, el liderazgo en precio, se suma a las consecuencias provenientes de las dificultades generadas por la red de proveedores y su gestión. Si bien la relación precio-calidad es un aspecto reconocido por los clientes como un factor clave, el hecho de pretender ofrecer la misma calidad que el mercado a un menor precio agrava las dificultades financieras consecuentes del modelo de negocios y sus actuales falencias.

En entrevistas semi estructuradas con el gerente general se ha identificado que la estrategia actual para resolver esta problemática de margen es el aumento del volumen de prestaciones vendidas. Lo anterior, sin embargo, presenta dos problemas principales. En primer lugar, no se resuelve las problemáticas de calidad y de gestión de proveedores. Tampoco se resuelve el problema de varianza asociado al margen bruto de una prestación. En segundo lugar, este volumen de ventas no es buscado contemplando todos los datos de la base de clientes de manera exhaustiva, de manera de determinar el potencial de negocios de un cliente dado. Tampoco se centran los esfuerzos en el tipo de prestaciones que entrega más ingresos a la empresa: las grandes prestaciones. En efecto, 10% de los ingresos de la empresa provienen de una decena anuales de eventos cuyo monto se eleva por sobre los 10 000€. Este tipo de venta, sin embargo, no es buscada activamente por ningún equipo comercial y, además, estos últimos declaran no tener las herramientas comerciales y logísticas necesarias a la hora de intentar vender tal tipo de prestación o de ejecutarla.

A continuación, se presenta un cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que incluye la información precedente y que la sintetiza según las cuatro perspectivas del BSC. Estas perspectivas, miradas cada una desde el punto de vista de la matriz FODA, permiten sentar las bases fácticas que son usadas en los objetivos estratégicos y, por ende, en las acciones que la empresa debe tomar para revertir su desfavorable situación financiera actual.

Además, se utiliza un esquema un árbol para sintetizar la estructura de ingresos y de costos de la empresa en términos de EBITDA, ingresos, costos variables y costos fijos. Se ligan estos indicadores financieros a indicadores operacionales previamente mencionados en el análisis interno.

Estas conclusiones han sido presentadas al gerente de operaciones de la empresa luego de presentaciones realizadas a medida que estas han sido formuladas. Este proceso de estudio de la situación actual y formulación de las conclusiones se ha llevado a cabo de manera continua con el comité de dirección y han sido estudiadas especialmente con el gerente de operaciones, quien es la contraparte directa de la empresa para el presente trabajo. Estas conclusiones son, por lo tanto, los pilares desde donde se construyen las recomendaciones estructuradas a través del modelo Balanced Scorecard.

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento promedio de ventas de 20%. Margen bruto positivo. • Pocos activos inmovilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA negativo. • Flujo de caja decreciente. • Poco capital para nuevos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de catering en expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería se agota en plazo máximo de dos años.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes aprecian la relación precio/calidad de la oferta. • El servicio de mayordomía es fuertemente apreciado por los clientes. • Clientes recurrentes representan en promedio el 50% de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos fuertemente desapreciados. • Calidad irregular de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee una base de datos explotable con más de 2500, de los cuales más de 1200 son clientes B2B activos. • Grandes eventos no abordados en búsqueda comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que la relación precio-calidad es apreciada por los clientes, una aumentación del precio de venta puede implicar la fuga de clientes.
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos permiten realizar más de 3000 eventos al año. • Red de proveedores permite tener una capacidad suficiente para responder al crecimiento y estacionalidad de la demanda. • Capacidad de reestructurar la red de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos de compra no definen potencial de negocios de clientes. • Los menús no dependen de condiciones financieras u operacionales. • Inexistencia de estrategia de precio de venta de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tamaño de la red de proveedores permite realizar comparaciones internas de proveedores. • La empresa posee un volumen de compra total que es elevado respecto a los ingresos de pequeños proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de servicio en términos de comida y reparto depende fuertemente de la calidad de los proveedores.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la generación de menús basada en necesidad del cliente. • Gestión de mayordomía gracias a equipo experimentado. • Capacidad de automatización gracias a Equipo TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de grandes eventos. • Gestión de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento existente de lo que se necesita para mejorar la gestión de grandes eventos está inexplorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible generación de tensiones debido a situación financiera.

Tabla 19. Matriz FODA aplicada al modelo BSC. Elaboración propia.

EBITDA 2019-Q1		-€317,174	-44%
<p>*Todos los porcentajes acompañando a los totales por sección son respecto a las ventas totales.</p>			
Ventas		€726,000	100%
Opportuniades Transformación	1615		
	49%		
Pedidos	786		
Ticket promedio		€924	
Business developers (prospectos)		€104,284	14%
Opportuniades Transformación	223		
	46%		
Pedidos	103		
Ticket promedio		€1,015	
Presencia en internet		€73,367	10%
Opportuniades Transformación	363		
	23.08%		
Pedidos	84		
Ticket promedio		€876	
Afiliaciones		€81,945	11%
Opportuniades Transformación	112		
	34%		
Pedidos	38		
Ticket promedio		€2,146	
Recomendaciones		€156,710	22%
Opportuniades Transformación	417		
	51%		
Pedidos	214		
Ticket promedio		€732	
Clientes activos		€309,694	43%
Opportuniades Transformación	500		
	69%		
Pedidos	347		
Ticket promedio		€892	
Clientes por canal de adquisición			
Costo variables		-€526,350	-73%
Costos variables (% sobre las ventas)			
Comida y bebida (% del monto de la venta)		-€450,120	-62%
Total compras artesanos			
Total artesanos			
Promedio de compras por artesano			
Costo por pedido		-62%	
Reparto (% del monto de la venta)			
Total costo servicio de reparto		-€43,560	-6%
Total empresas			
Promedio de compras por empresa			
Costo por pedido		-6%	
Servicio (% del monto de la venta)			
Total costo servicio		-€32,670	-5%
Total pedidos con servicio			
Costo en pedido con servicio			
Costo por pedido		-4.5%	
Costos fijos			
Salarios y beneficios Marketing		-€516,824	-71%
Marketing		-€404,124	
Otros		-€41,000	
Otros		-€71,700	
Salario contributivo			
Equipo comercial		-€169,104	-23%
Relación con artesanos		-€87,816	
Operaciones		-€25,200	
Operaciones		-€56,088	
Otros salarios y beneficios			
Business developers		-€251,520	-35%
Equipo Marketing		-€33,000	
Equipo desarrolladores		-€18,600	
Licencias TI		-€33,750	
Otros salarios y beneficios		-€16,500	
Otros salarios y beneficios		-€149,670	
Marketing			
Marketing		-€41,000	-6%
Publicidad online		-€23,900	
Marketing		-€17,100	
Otros			
Otros		-€55,200	-8%
Oficinas e infraestructura		-€44,100	
Otros costos		-€11,100	
<p>*Todos los porcentajes acompañando a los totales por sección son respecto a las ventas totales.</p>			

Ilustración 37. EBITDA de Monbanquet.fr en el trimestre 1 de 2019. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1. Declaraciones estratégicas

Como se ha visto en la revisión de declaraciones estratégicas, la empresa desea realzar la labor de los proveedores locales. Esta componente estratégica es una de las razones principales que ha llevado a la empresa a tener una gran red de artesanos locales y a dejar la calidad ofrecida al cliente relegada a un segundo plano. Este crecimiento en la cantidad de proveedores y la falta de conocimientos en cómo administrar tal red ha generado problemas tanto de calidad como de costos. Por otro lado, la empresa, en su visión, pone el acento en la componente tecnológica como medio para disrupir la industria del catering. Sin embargo, se ha visto que las problemáticas de la empresa no están relacionadas con este objetivo.

Esta visión y misión, y el modelo de negocios correspondiente, no permiten a la empresa tener un margen de maniobra que le permita salir de la situación actual fácilmente. Es por esto que se proponen variaciones a la misión y la visión de la empresa. Esta proposición mantiene la intensión que el comité de dirección quiere dar al servicio de la empresa, pero reestructura la misión y visión de manera de que el foco esté explícitamente centrado en la fiabilidad de la calidad del servicio, aspecto fuertemente criticado por los clientes.

Estas nuevas declaraciones estratégicas replantean cómo Monbanquet enfoca su actividad en la industria del catering. Se plantea que los artesanos locales sigan siendo un pilar constitutivo, pero en tanto que medios para lograr un servicio fiable para el cliente. Esta es, por lo tanto, la idea central de las perspectivas que se presentarán a continuación, guardando el objetivo principal de alcanzar un modelo rentable. Estas proposiciones son aceptadas por gerente de operaciones y el gerente general. Se acepta que la única manera en que Monbanquet podrá generar un modelo rentable y durable en el tiempo es resolviendo sus problemas financieros y de calidad de servicio.

Misión: *“Monbanquet.fr tiene por misión acompañar y catalizar momentos de compartir a través de productos locales, frescos y con un servicio de alta fiabilidad”.*

Visión: *“El servicio de catering de Monbanquet busca ser un aliado estratégico para organizadores de banquetes de empresa, a través de un servicio de alta fiabilidad fundado en seleccionados proveedores locales de comida y bebida.”.*

La visión propuesta aborda la noción de carácter estratégico para los clientes. Gracias a la cantidad y calidad de clientes, la empresa tiene la posibilidad de establecer una relación que le permita no solo vender eventos, sino que acentuar la recurrencia de clientes llegando a crear alianzas como proveedor oficial. La empresa apunta a una alta fiabilidad de servicios, gracias a proveedores seleccionados por su calidad. Se deja en segundo lugar carácter tecnológico, el cual sigue siendo relevante para el comité. Este elemento puede reincorporarse en el futuro, una vez que la empresa tenga un modelo de negocios rentable y un EBITDA en crecimiento que le permita realizar inversiones en investigación y desarrollo.

Está misión y visión tienen el propósito de dar un giro a la empresa hacia su calidad de servicio, a la selección de proveedores y a la elección de clientes estratégicos, de manera de poder ofrecer, tanto en el corto como en el largo plazo, un servicio de confianza que permita a los clientes tener seguridad del éxito de su banquete.

4.2. Perspectiva financiera

Monbanquet.fr tiene la necesidad de alcanzar un modelo rentable y sostenible en el tiempo antes de que se le acaben sus recursos. Como se puede ver en la tabla que muestra el EBITDA de la empresa en las conclusiones del diagnóstico, la situación actual de la empresa para el primer trimestre 2019 es de -44% y, observando el flujo de caja proyectado, se aprecia que, si ningún cambio es realizado, la empresa no tendrá más recursos en julio 2020.

El tiempo es, por lo tanto, una variable fundamental a tomar en cuenta a la hora de fijar los objetivos económicos a alcanzar. Por ejemplo, supóngase que se establece como objetivo financiero se propone pasar de 28%, que es el valor actual, a un margen bruto de 30%. Debido a que el tiempo es una variable fundamenta, debe responderse a la pregunta: ¿en cuánto tiempo la empresa debe llegar a un margen de 30% antes de que sea demasiado tarde para la empresa?, ¿es razonable pretender alcanzar un margen bruto de 30% en el tiempo restante? Las mismas preguntas son pertinentes para las ventas y los costos fijos, los que, en conjunto con el margen bruto (o costos variables), componen el EBITDA de la empresa. En en el anexo E es presentada la metodología utilizada en conjunto con el responsable de finanzas de Monbanquet.fr así como con el gerente de operaciones para determinar los objetivos financieros de la empresa considerando restricciones a la velocidad de evolución de los parámetros de ingresos, costos variables y costos fijos.

A partir de lo anterior, se llega a que un objetivo de ventas de crecimiento de 20% anual, el objetivo de aumento de margen bruto de +5%, y una reducción de sus costos fijos mensuales en 40 000€, o equivalentemente, 480 000€ anuales. Considerando el modelo de restricciones de la evolución financiera de la empresa y considerando los objetivos financieros (20% de crecimiento anual, reducción de costos variables a 67% y reducción de costos fijos anuales a 480 000€), la empresa logra un modelo rentable de EBITDA prácticamente de 2.12% al final del año 2022, el que se mantiene estable en el tiempo.

La tabla 23 muestra la evolución del EBITDA de la empresa bajo las hipótesis establecidas de evolución de los indicadores financieros. En esta tabla, se considera que el objetivo financiero de ventas de crecimiento promedio de 20% anual ha sido logrado para los años 2019, 2020 y 2021. A partir del año 2021, se considera un crecimiento de nulo. Esto quiere decir que a partir del año 2022 la empresa se encuentra en equilibrio y que todo crecimiento en las ventas implicará un aumento directo en el EBITDA.

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	3 575 297	4 290 356	5 148 428	5 148 428	5 148 428
Costos variables	-2 483 061	-2 823 315	-3 376 057	-3 449 447	-3 449 447
Costos fijos	-2 027 696	-1 769 696	-1 591 696	-1 589 696	-1 589 696
EBITDA	-935 460	-302 654	180 675	109 285	109 285
% respecto a las ventas	-26.16%	-7.05%	3.51%	2.12%	2.12%

Tabla 20. Proyección de EBITDA según los objetivos financieros establecidos. Elaboración propia.

En términos de tesorería, se presenta en la ilustración 38 la proyección de su evolución en el tiempo. Se observa el decrecimiento de esta hasta su punto más bajo en julio de 2021 (4 400€). Este período es por lo tanto crítico para la empresa en términos de control de gastos. En efecto, un aumento de gastos en un mes cercano al de julio 2021 puede hacer que la empresa se vea obligada a encontrar financiamiento para cubrir un mes de tesorería. Esto puede deteriorar aún más la estabilidad económica de la empresa o incluso, de no encontrar financiamiento, hacer que esta quiebre por falta de tesorería.

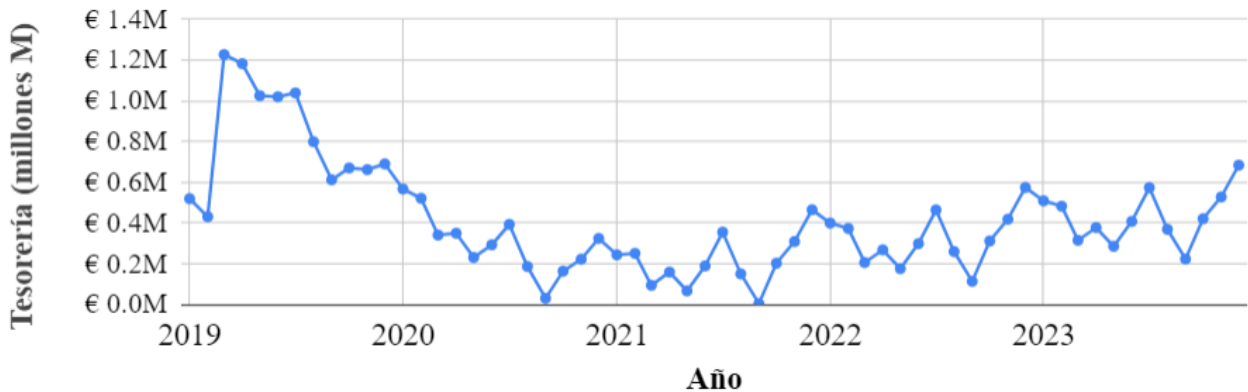


Ilustración 38. Proyección de la tesorería según los objetivos financieros establecidos. Elaboración propia.

4.3 Estrategia y proposición de valor

Los objetivos financieros de Monbanquet son los de tener un modelo económico rentable. Para esto, se establece el mantenimiento de 20% de crecimiento anual al menos hasta el año 2021, la disminución de costos variables de manera de poseer un margen bruto de 33% y la reducción de costos fijos en 480 000€.

Dado que se busca un modelo sostenible en el tiempo, las medidas a tomar para lograr estos objetivos deben estar alineadas con la proposición de valor buscada por el cliente y con las competencias centrales que Monbanquet. En este sentido, se revisa la proposición de valor de la empresa y se compara con la entregada por la competencia y la deseada por el cliente el siguiente canvas estratégico. Se pueden apreciar tres partes de la propuesta de valor de Monbanquet que no se encuentran al nivel buscado por los clientes (ilustración 39).

Canvas estratégico: oportunidades de mejora

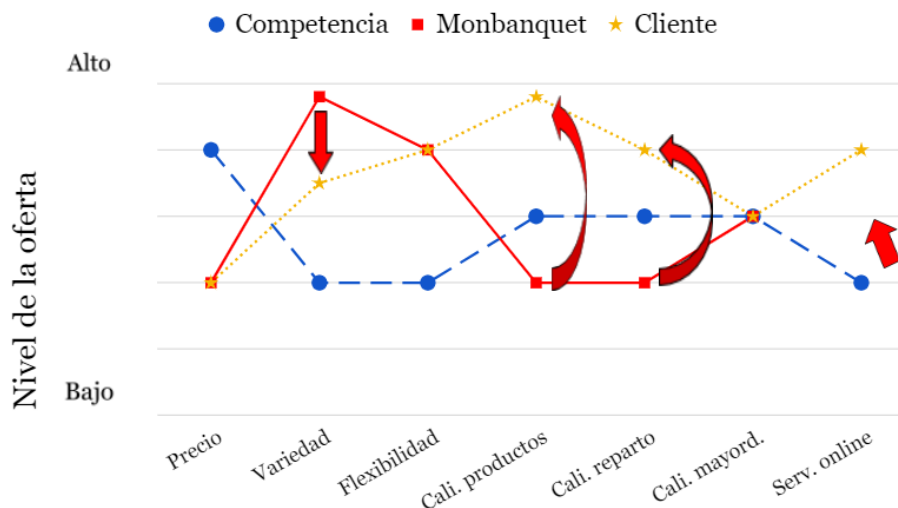


Ilustración 39. Canvas estratégicos de proposiciones de valor (competencia, cliente y Monbanquet). Elaboración propia a partir de los estudios de competencia y encuestas a clientes (ver detalle en metodología y anexo B y C).

En primer lugar, como se ha visto en el análisis interno de la empresa, Monbanquet posee una red de proveedores que le permite entregar una variedad sobre una gran cantidad de tipos de cocinas diferentes. La hipótesis principal de la empresa consiste en pensar que, dado que el cliente desea constantemente comer cosas nuevas, un catálogo de productos más grande permite mantener una alta recurrencia.

Sin embargo, en los análisis de las encuestas a los clientes se aprecia que estos no manifiestan un grado de satisfacción particular por la variedad del catálogo de productos de la empresa. A través de entrevistas semi estructuradas con miembros del equipo comercial, se ha identificado que la variedad es importante exclusivamente para clientes recurrentes que realizan al menos dos eventos al mes y que necesitan constantemente cambiar el menú para sus invitados. Sin embargo, se ha visto en el análisis de clientes, la empresa solo posee 16 clientes que pueden tener estas características dentro de su base total de clientes activos (más de 1200). Es posible, por lo tanto, reducir la variedad de productos del catálogo de productos sin alterar gravemente la apreciación cliente de propuesta de valor de Monbanquet.

En segundo lugar, el análisis de encuestas ha mostrado como resultado que la calidad de la comida es de calidad variable, además, que la calidad del reparto es baja debido a los retrasos o avances de los repartidores. Por otro lado, estos aspectos de calidad han sido identificados en el análisis de cliente como básicos y esenciales para todo tipo de clientes. La calidad de la comida es el corazón de la propuesta de valor de un servicio de catering y, asimismo, la confianza en el reparto es una variable de importancia en la medida en que, por lo general en el servicio B2B, los eventos poseen una componente de negocios que afecta por lo tanto la reputación del organizador como de la empresa. Es por esto que, para mantener un nivel de crecimiento de ventas sostenible, la empresa debe mejorar urgentemente su calidad de servicio.

Por último, a partir del análisis del mercado, se puede observar que la empresa de un canal de ventas que la mayoría de la competencia posee: el servicio de ventas online. Como se verá más adelante en la sección de iniciativas estratégicas, el canal online permite a la empresa no solo un nuevo canal de ventas, sino que además tener una mayor presencia web y reducir sus costos fijos.

En conclusión, la proposición de valor de Monbanquet.fr puede ser modificada en diferentes aspectos para acercarse a la curva de satisfacción de cliente. Esta curva de satisfacción es, en efecto, sobrepasada, entregando más valor que lo que el cliente realmente desea o necesita, o no alcanzada, no entregando así lo que el cliente necesita. En las siguientes secciones, se verá que estas modificaciones en la proposición de valor generan además oportunidades de mejora en términos de costos.

4.4 Perspectiva cliente

En la perspectiva financiera, se ha determinado los objetivos de mantenimiento en el crecimiento de ventas, aumento de margen bruto y reducción de costos fijos que Monbanquet debe experimentar para lograr un modelo rentable. A partir del crecimiento actual e histórico de la empresa, se ha determinado como objetivo un crecimiento de 20% al menos hasta el año 2021. Para lograr lo anterior, la empresa debe entender cómo se esperan obtener los resultados económicos desde sus clientes.

Para esto, se hace un análisis a partir de la retención de clientes. Al estudiar la base de datos de ventas y de clientes, se logra determinar que Monbanquet posee una tasa promedio de retención de 20% desde el año 2017 hasta presente. Para este cálculo, se consideran los clientes que han comprado a Monbanquet en un semestre y se observa si estos mismos han vuelto a comprar durante los dos siguientes semestres. A partir de esto, se determina el porcentaje de clientes retenidos y el porcentaje de clientes perdidos.

Lo anterior indica que, si 100 clientes compran en un semestre S, solo 20 clientes volverán a comprar en el semestre S+1 o S+2. A partir de esta separación de clientes retenidos y no retenidos, se calcula la cantidad de ingresos provenientes de cada grupo. Se identifica que los clientes retenidos tienen un promedio de compra semestral de 2477 €, mientras que los clientes que no son retenidos en el semestre tienen un promedio de compra semestral de 1435€.

Esta tasa de retención y el promedio de compra mensual para clientes retenidos y no retenidos implica que, para alcanzar un 20% de crecimiento anual, la empresa necesita encontrar nuevos clientes cada semestre de manera creciente a la situación actual.

Año	2018	2019	2020	2021	2020
Ventas esperadas (€)	2 935 516	3 522 620	4 227 144	5 072 572	5 072 572
Nuevos clientes por semestre	702	892	895	1 107	1 044

Tabla 21. Proyección de nuevos clientes necesarios - situación actual. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

La búsqueda de nuevos clientes es costosa y riesgosa, lo que significa, por lo tanto, que la empresa deberá invertir para solo potencialmente alcanzar el nivel de ventas deseado. Esto es problemático en la medida en que la empresa necesita disminuir tanto sus costos fijos como variables, así como el riesgo de mantener un crecimiento de al menos 20% anual. La inversión creciente para conseguir

cada vez más clientes nuevos es entonces dejada de lado como estrategia complementaria al aumento de ventas.

La empresa puede, por otro lado, buscar mejorar su tasa de retención de clientes, así como la cantidad de ingresos proveniente de cada uno de ellos. Desde un punto de vista de costos, los clientes recurrentes son más fáciles de guiar y las oportunidades de ventas proveniente de ellos son más fáciles de ser convertidas en prestaciones vendidas. En efecto, actualmente, la tasa de transformación de estos clientes se eleva al 80% en promedio. Esto es debido a que el cliente recurrente conoce el servicio, el catálogo de productos y los puntos fuertes y débiles de la empresa. Por lo tanto, cada cliente recurrente no solo aporta, en promedio, más ingresos por semestre, sino que estos ingresos representan menos trabajo para el equipo comercial.

Como se verá en la perspectiva interna, la tasa de retención puede ser mejorada a partir de un aumento en el nivel de calidad de servicio entregado, tal como ha sido detallado en el análisis de la estrategia de la proposición de valor. La cantidad de ingresos promedio puede ser mejorada orientando los esfuerzos de la empresa a la adquisición de clientes de mayor valor.

Utilizando estas dos variables, se utiliza el cuadro siguiente para mostrar las alternativas que la empresa tiene en términos de aumento de retención y de ingresos promedio de manera de no tener que aumentar la cantidad de nuevos clientes a adquirir por semestre. Tal como se puede ver en la tabla 22, 5% de aumento en la tasa de retención cliente equivale a un aumento de 10% en los ingresos promedio por cliente por semestre.

Tasa de retención	45%	40%	35%	30%	25%	20%
Aumento necesario en el promedio de ingresos por cliente por semestre	0%	10%	20%	30%	40%	50%

Tabla 22. Objetivos de retención y aumento de ticket promedio. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Estos resultados son presentados al gerente de marketing de Monbanquet.fr, donde se discute la factibilidad de cada caso. Se descartan los casos donde la retención aumenta a 40% debido a la dinámica de mercado. En efecto, dada la cantidad de actores en el mercado y la actual tasa de 20% de retención, se considera que incluso con un alza considerable en la calidad de servicio, el cliente promedio tenderá a cambiar de proveedor de comida por gusto a probar nuevos productos o por encontrar una oferta más conveniente a necesidades particulares.

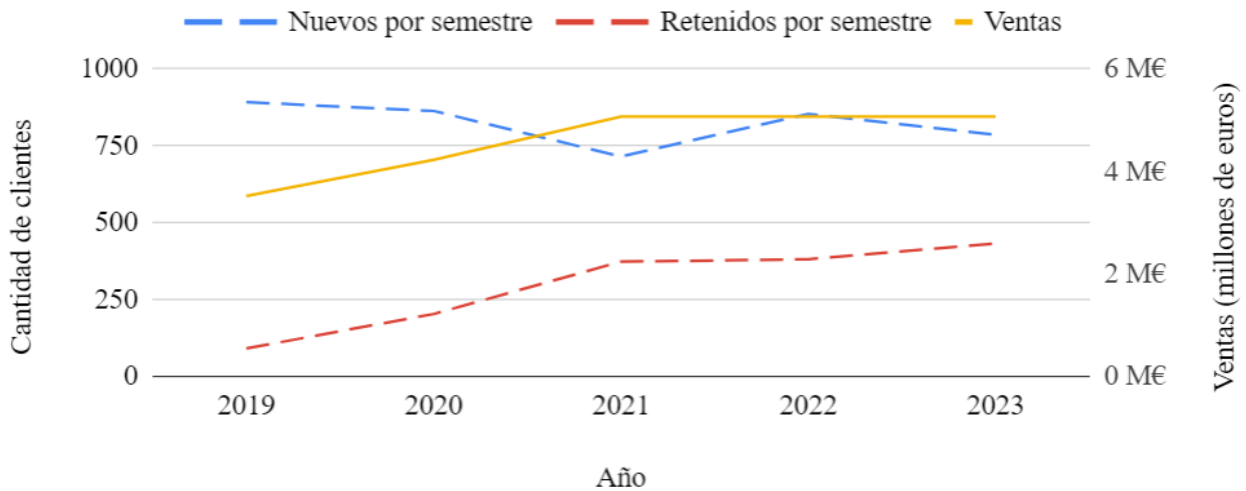


Ilustración 40. Proyección de la evolución en las ventas en función de los objetivos de retención. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Asimismo, se descarta el caso donde el aumento en el promedio de ingresos por cliente se eleva a 40% o más. En efecto, no se considera como realista que los clientes gasten casi el doble de lo que se gastaban antes. Esto deja por lo tanto dos posibles parejas de objetivos. A partir de lo anterior, se proponen como objetivos el máximo de ambos, de manera de minimizar la cantidad de clientes nuevos que la empresa necesitará obtener.

Por lo tanto, se propone como objetivo de la perspectiva cliente un aumento en la tasa de retención de 35%, un aumento en los ingresos por cliente por semestre de 20% y mantener los resultados de adquisición con el mismo presupuesto utilizado históricamente de manera de lograr resultados similares al promedio de los últimos 2 años de la empresa. La evolución de la cantidad de cliente se a partir de estos objetivos se muestra en la ilustración 40. Con estos objetivos, se puede visualizar cómo el aumento de las ventas depende de la capacidad de la empresa a retener a sus actuales clientes, sin tener por lo tanto que depender en la adquisición de nuevos clientes.

4.5 Perspectiva de procesos

En la perspectiva cliente, se ha determinado como objetivos estratégicos aumentar la retención de clientes del 20% actual a 35% y, a su vez, aumentar el ingreso por cliente por semestre en un 20%. Estos objetivos, como se ha mencionado anteriormente, son necesarios para alcanzar el objetivo de crecimiento de ventas. Este objetivo, a su vez, es necesario para alcanzar de manera menos arriesgada un modelo rentable para la empresa.

El aumento de la retención y el aumento de los ingresos por cliente son tratados a continuación de manera independiente. Dada la gran cantidad de disfuncionalidades del servicio observada por los clientes, la retención cliente tiene su base en el aumento de la percepción de la calidad de servicio y, por lo tanto, en la disminución de anomalías de la empresa. Por otro lado, el aumento de los ingresos por cliente guarda relación con la estrategia comercial y la gestión de clientes. Por último, se abordan los objetivos relacionados con la disminución de costos variables.

4.5.1 Perspectiva de procesos: calidad de servicio

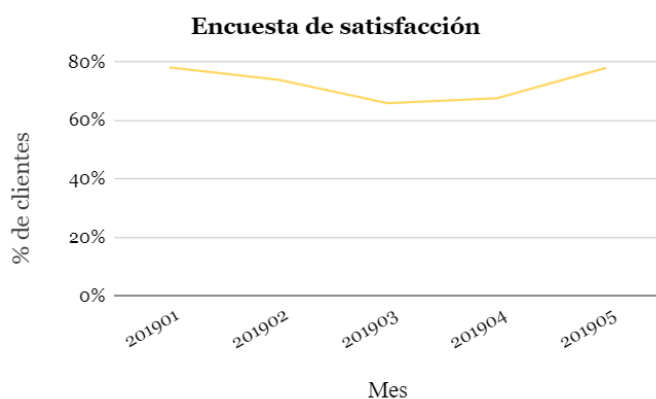
En el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se detalla cuáles eran los factores que los clientes menos apreciaban del servicio de Monbanquet. Las respuestas más frecuentes apuntaban a que los puntos más débiles de la empresa se focalizaban en la irregularidad de la comida y la elevada tasa de retrasos de la empresa. Estos datos son recolectados en una encuesta enviada a todos los clientes luego de la prestación.

A continuación, se presentan en el siguiente gráfico la respuesta a la pregunta de satisfacción, la cual es contestada con un número de 1 a 4, donde 1 representa un cliente que apreció en grado elevado la prestación (muy satisfecho) y 4 un cliente que no ha quedado satisfecho de la prestación (muy insatisfecho). El análisis de estos indicadores de satisfacción se explica a continuación.

La norma en la industria es hacer un análisis parecido al análisis de NPS (Net Promoter Score en inglés). El NPS es una medida de la satisfacción cliente calculada de la siguiente manera para clientes respondiendo la encuesta:

$$\frac{(\text{Clientes satisfechos} - \text{Clientes insatisfechos})}{\text{Total de clientes}}$$

Donde los clientes satisfechos son aquellos que han respondido 1 y 2, e insatisfechos aquellos que han respondido 3 y 4. Este análisis permite ver de manera separada, por lo tanto, la cantidad de clientes satisfechos e insatisfechos luego de la prestación. La lógica de este cálculo considera que los clientes muy satisfechos y satisfechos son promotores de la empresa y están dispuestos, eventualmente, a recomendar sus servicios. Por el contrario, aquellos que responden insatisfecho o muy insatisfechos son considerados detractores, recomendando a su entorno, eventualmente, no utilizar los servicios de Monbanquet. Estos resultados se muestran en el siguiente gráfico (ilustración 41).



Esta encuesta posee una tasa de respuesta del 30%, lo que significa que, aproximadamente, 60 personas responden a la encuesta todos los meses. Se puede apreciar que la empresa posee un NPS o tasa de satisfacción promedio de 85% durante el primer semestre 2019. Dado que en el gráfico se representan 5 meses, se está en presencia de aproximadamente 300 respuesta a la encuesta de satisfacción.

Ilustración 41. Resultados de la encuesta de satisfacción. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de satisfacción de Monbanquet.fr

Si bien esta cifra puede parecer elevada, es necesario observar la separación entre clientes satisfechos de clientes insatisfechos.

En la ilustración 42, se observa que aproximadamente 15% de los clientes declaran no encontrarse satisfechos de las prestaciones de la empresa. A esto, debe añadirse el hecho de que, por lo general, las personas que se encuentran insatisfechas suelen responder con menor frecuencia a las encuestas de satisfacción de las empresas, por lo que se puede esperar que el porcentaje real de clientes insatisfechos sea aún más elevado.

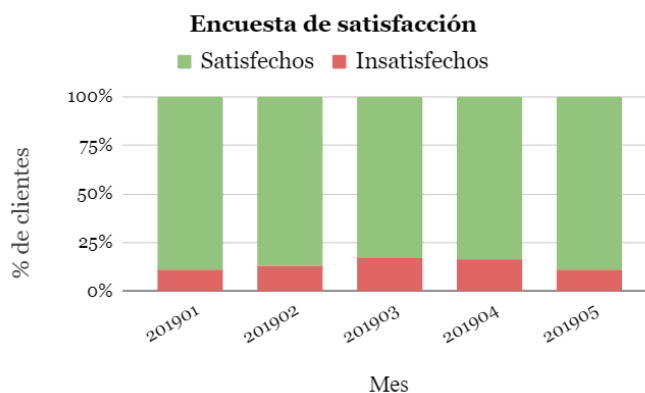


Ilustración 42. Encuesta de satisfacción - separación entre clientes satisfechos e insatisfechos. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de satisfacción de Mobbanquet.fr

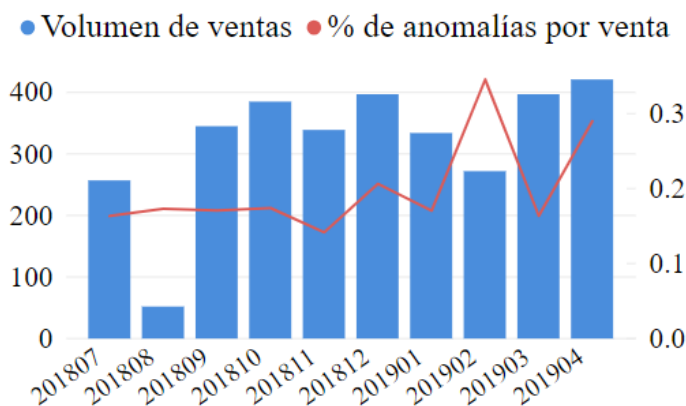


Ilustración 43. Tasa de anomalías y prestaciones vendidas por mes. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Además de la fuerte competencia debido al gran número de participantes en el mercado como se ha explicado en la sección del diagnóstico de la situación externa, esta tasa de insatisfacción del 15% declarada por los clientes es una de las principales razones de la falta de retención de la empresa. En efecto, como explicado en el canvas estratégico de la proposición de valor, el cliente necesita tener una alta confianza en que el servicio de catering no presentará anomalías en sus servicios ya que esto daña directamente la reputación profesional del cliente en tanto que administrador y también, según la situación, la imagen de la

empresa organizadora. Esto fue constatado en la lista de emails que los clientes envían a la empresa luego de ocurrida la prestación. En efecto, en la casi totalidad de los casos, los clientes que enuncian explícitamente que no seguirán con el servicio de Monbanquet en sus intercambios con el equipo comercial dicen que es debido a una falla en el servicio tanto de reparto como de comida. Este análisis de anomalías se resume en el diagnóstico mediante la ilustración 43, el que resume la tasa de anomalías por prestación vendida y su variación en función de las ventas mensuales.

Se ha visto que la tasa de retención actual de la empresa es de 20%, la tasa de satisfacción declarada es de 85% y que la tasa de anomalía es de 25%. Dado que la apreciación del servicio de catering por parte del cliente es esencial para volver a comprar, es necesario disminuir la tasa de anomalía para así aumentar la satisfacción del cliente promedio. Un cliente de alto potencial de frecuencia promedio realiza aproximadamente 3 eventos al semestre (ver análisis cliente). Esto significa que este cliente tiene actualmente una probabilidad de solo 58% de que al menos uno de sus eventos resulte con alguna anomalía. Se propone entonces reducir esta probabilidad a la mitad, al 26%, de manera de impulsar la retención de clientes. Para esto, se necesita una tasa de anomalías del 13%. Este es, por lo tanto, el primer objetivo estratégico de la perspectiva interna a alcanzar por la empresa.

4.5.2 Perspectiva de procesos: gestión de proveedores

Como se ha visto en el diagnóstico, actualmente la empresa posee una red de 50 proveedores de comida y 4 proveedores de reparto. Esto ha generado dos problemáticas en la empresa. En primer lugar, la red de proveedores tiene un tamaño que es difícil de gestionar para la empresa. La principal consecuencia de esto es una tasa de anomalía de 25% promedio en el último año. En segundo lugar, tener tal red de proveedores sin una estrategia de gestión de compras de comida a partir de la creación de menús ha hecho que la empresa no parezca a ojos de los proveedores un cliente de recurrencia constante. Esto ha generado que la empresa no pueda tener accesos a mejores precios gracias a un mayor volumen de compra.

Dado lo anterior, la gestión de proveedores de la empresa es un aspecto central en términos estratégicos ya que influye tanto la calidad de servicio como la rentabilidad de la empresa. Gracias a la extensión de su red de proveedores, Monbanquet tiene la oportunidad de seleccionar proveedores privilegiados con quien puede establecer una relación más cercana en términos de procesos para así aumentar la calidad de servicio y reducir costos.

Como se ha mencionado anteriormente, 62% de las ventas son utilizadas en los costos de comida, lo cual se distribuye en 50 proveedores. De estos 50 proveedores, 36% son panaderías, las que representan casi el 50% de los costos de comida. Una particularidad que tienen las panaderías, a diferencia de los otros tipos de proveedores de comida, es que sus productos son en general similares y su diferenciación principal se centra en su fiabilidad de productos. Esto significa que, en términos de productos en el catálogo, un mismo producto de panaderías es fácilmente intercambiable entre proveedores salvo por la calidad de dicho producto.

Se podría pensar que las panaderías son agregadas a la red de proveedores, no bajo un criterio de expansión de la variedad como lo determina la estrategia de proveedores de la empresa, sino para aumentar la capacidad de producción de Monbanquet en París. En efecto, el hecho de tener varias panaderías repartidas en la zona parisina puede permitir asignar capacidades de producción a zonas geográficas que lo ameriten más y poder así responder a una mayor demanda. Además, esto último puede permitir asociar panaderías más cercanas a los puntos de mayor demanda para así disminuir el riesgo de retraso.

Sin embargo, lo anterior no es el caso para Monbanquet. Como ya se ha explicado en el diagnóstico, el equipo comercial no toma sistemáticamente en consideración la ubicación de las panaderías a la hora de crear sus menús. Es más, ciertas panaderías se encuentran alejadas de las zonas de mayor demanda. Esto puede ser visto en las siguientes imágenes que resumen las zonas con mayor demanda para la empresa.

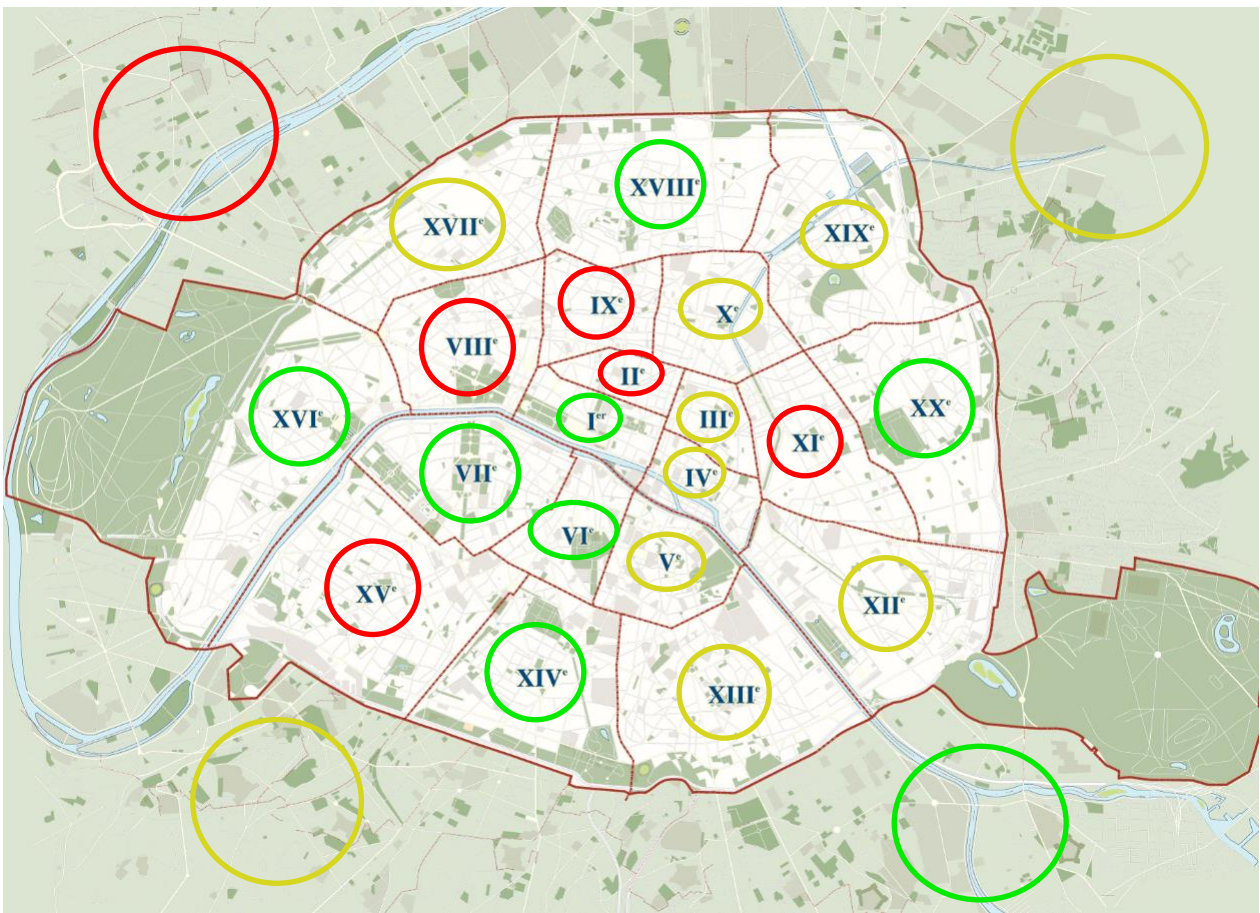


Ilustración 44. Mapa de París intramuros: zonas de mayor demanda. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.³⁹

En la ilustración 44, las zonas rojo, amarillo y verde son respectivamente las zonas demanda alta, media y baja (ver detalle en anexos D “Cantidad de pedidos por comuna Trimestre 1 de 2019”). En la ilustración, es posible ver que las comunas con mayor demanda son las 2, 8, 9, 11, 15 y la zona noroeste fuera de París. La demanda se concentra particularmente en la zona noroeste (comunas 2, 8, 9 y zona noroeste) ya que estos distritos de gran cantidad de oficinas. Sin embargo, como es posible ver en la ilustración 60, las panaderías están repartidas de forma aproximadamente homogénea por todo París.

³⁹ Imagen de distritos de París obtenida del sitio web: <https://vivreparis.fr/paris-la-particularite-des-arrondissements/> en junio de 2019.

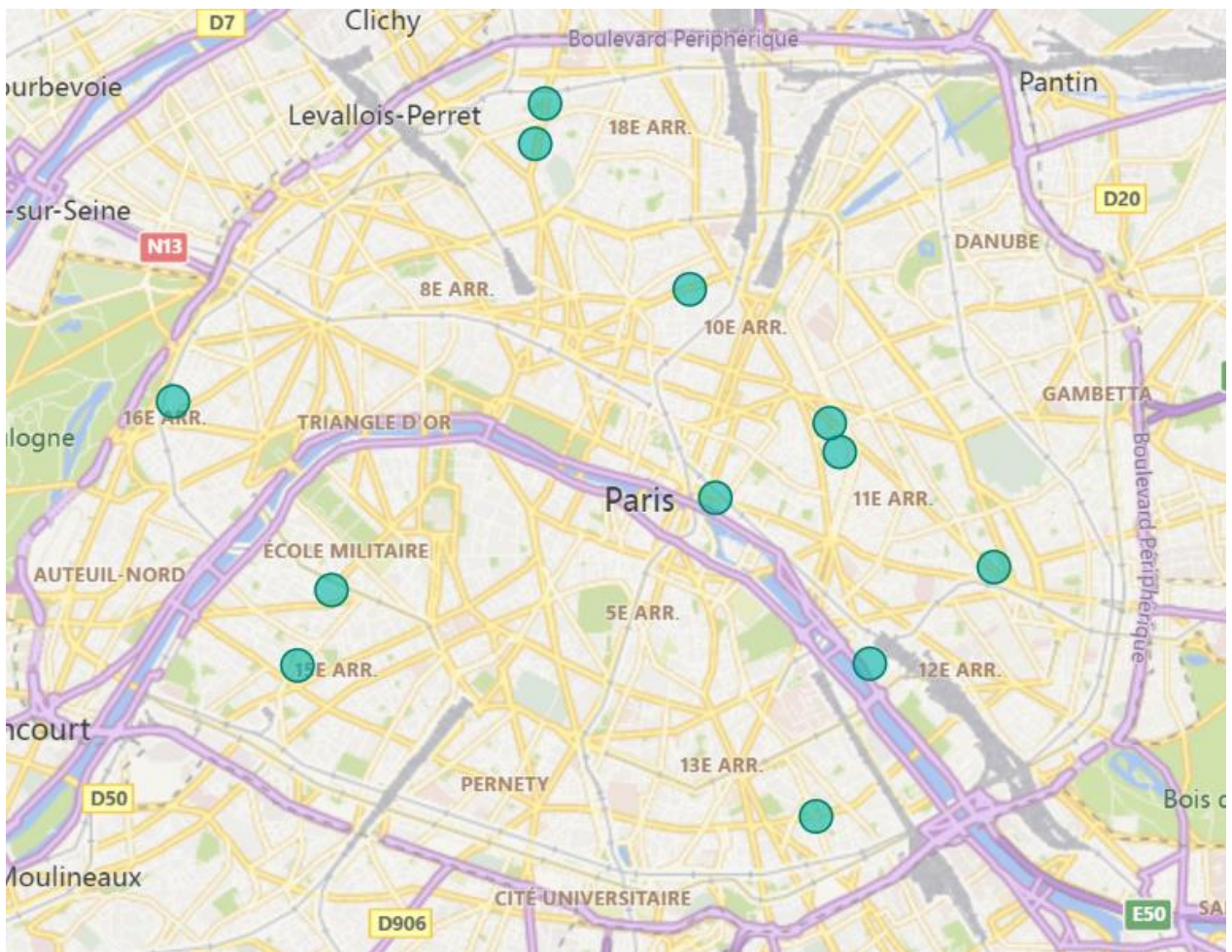


Ilustración 45. Distribución de las panaderías en París intramuros. Elaboración propia a partir de la base datos de la empresa.

Esto, en conjunto con la ilustración 45 que muestra la distribución de las panaderías situadas en París intramuros, permiten entrever que Monbanquet tiene la posibilidad estratégica de reducir la cantidad de proveedores de panadería con quien trabaja sin perder la capacidad de proveer las zonas de París donde se concentra la mayor cantidad de demanda. Esta selección de proveedores de panadería puede ser hecha de manera de seleccionar aquellos proveedores de mayor calidad para cada zona donde se necesite un proveedor.

La idea anterior es respaldada, además, a partir de los estudios de capacidad de producción realizados por el equipo de relación con artesanos de Monbanquet. En promedio, un proveedor de panadería tiene la capacidad de realizar pedidos hasta sumar, aproximadamente 3 000€ por día. Esta medida es aproximativa ya que la capacidad que proveedor de comida tiene para realizar pedidos en un día depende fuertemente del tipo de comida solicitada y la cantidad de pedidos (las miniburgers demoran más a preparar que los pasteles, así como prepara un gran pedido es más rápido que prepara muchos pedidos pequeños). A pesar de lo anterior, el equipo ha logrado acordar con los proveedores una capacidad máxima por sobre la cual la cantidad de pedidos para un artesano sobrepasaría su capacidad de producción.

Dada esta capacidad promedio de 3000€ diarios, el equipo ha calculado que la capacidad mensual de un proveedor es el 80% de la suma de su capacidad diaria durante los días hábiles del mes. Así, un proveedor que tiene una capacidad diaria máxima de 1000€, posee una capacidad máxima

mensual de $(1000€ * 20 \text{ días hábiles}) * 80\% = 16\ 000€$. Esta medida ha sido comprobada por el equipo de relación con artesanos y, según su experiencia, es una buena aproximación.

Esto implica que, por ejemplo, un grupo de 5 artesanos puede tener una capacidad de hasta $(3000€ * 20 \text{ días hábiles}) * 80\% * 5 = 240\ 000€$ al mes. Esto equivale a 3.7 veces la cantidad de compras en panadería que Monbanquet realizó mensualmente durante el primer trimestre 2019. Esto implica que 5 proveedores pueden ser suficientes para la cantidad de compras de panadería que la empresa realiza. No se consideran menos proveedores ya que puede poner en riesgo la capacidad de la empresa a poder proveer a todos los sectores de París en una ventana horaria de una hora.

A partir de lo anterior, se propone como objetivo estratégico de la perspectiva interna que la empresa realice una reestructuración de sus proveedores. Esta reestructuración debe permitir un alza en la calidad de servicio gracias a la selección de proveedores de baja tasa de anomalías. Por otro lado, este acercamiento con los proveedores seleccionados debe permitir, al mismo tiempo, una disminución de costos en comida. Dado que el mismo volumen de compras es repartido en una más pequeña proporción de clientes, y considerando que el volumen de compras de Monbanquet puede representar actualmente hasta 20% de las ventas totales de una panadería, la concentración de compras de Monbanquet resulta atractivo para este tipo de proveedores. En efecto, la directora de relación con artesanos ha declarado que, en general, las panaderías están dispuestas a negociar reducciones de precios de hasta 5% en la cantidad total de la factura en la medida que en que Monbanquet pueda asegurar una cantidad de volumen mínimo de compras por mes. Esta reducción puede duplicarse en la medida en que la empresa aumente su cantidad de compras. Considerando que los gastos en panadería equivalen a 29% de las ventas totales, una reducción de 12% (cifra determinada como máximo objetivo por el equipo de relación con artesanos) gracias a la concentración de compras implicaría una disminución de estos costos a 25% de las ventas totales. Esto implica una disminución en los costos variables de la empresa de 72% a un 69.8% respecto a las ventas totales del mes.

Este último punto, sin embargo, no es cierto para todo tipo de panaderías. Existen ciertos proveedores que desean concentrar la principal parte de sus esfuerzos en la producción para su propia tienda. Esto significa que existen proveedores que potencialmente no desearán ver aumentadas sus ventas hacia Monbanquet.

Respecto a los otros tipos de proveedores de comida, es posible considerar que este tipo de reducción sea también posible para otro tipo de proveedores. En efecto, como se ha mencionado en el diagnóstico de la relación con artesanos, las llamadas “épicerías fines” o “mercados finos” son también susceptibles de ser reducidos generando así un aumento de calidad gracias a la selección de proveedores y, a su vez, una disminución de precios gracias a la concentración de compras (ver distribución de épicerías fines en la ilustración 46). Estos proveedores, si bien son menos en cantidad, representan costos variables equivalente a 19% de las ventas totales. Considerando un objetivo de reducción de 12% gracias a la concentración de compras, los costos variables de Monbanquet pasan de 69.8% a 68.4%.

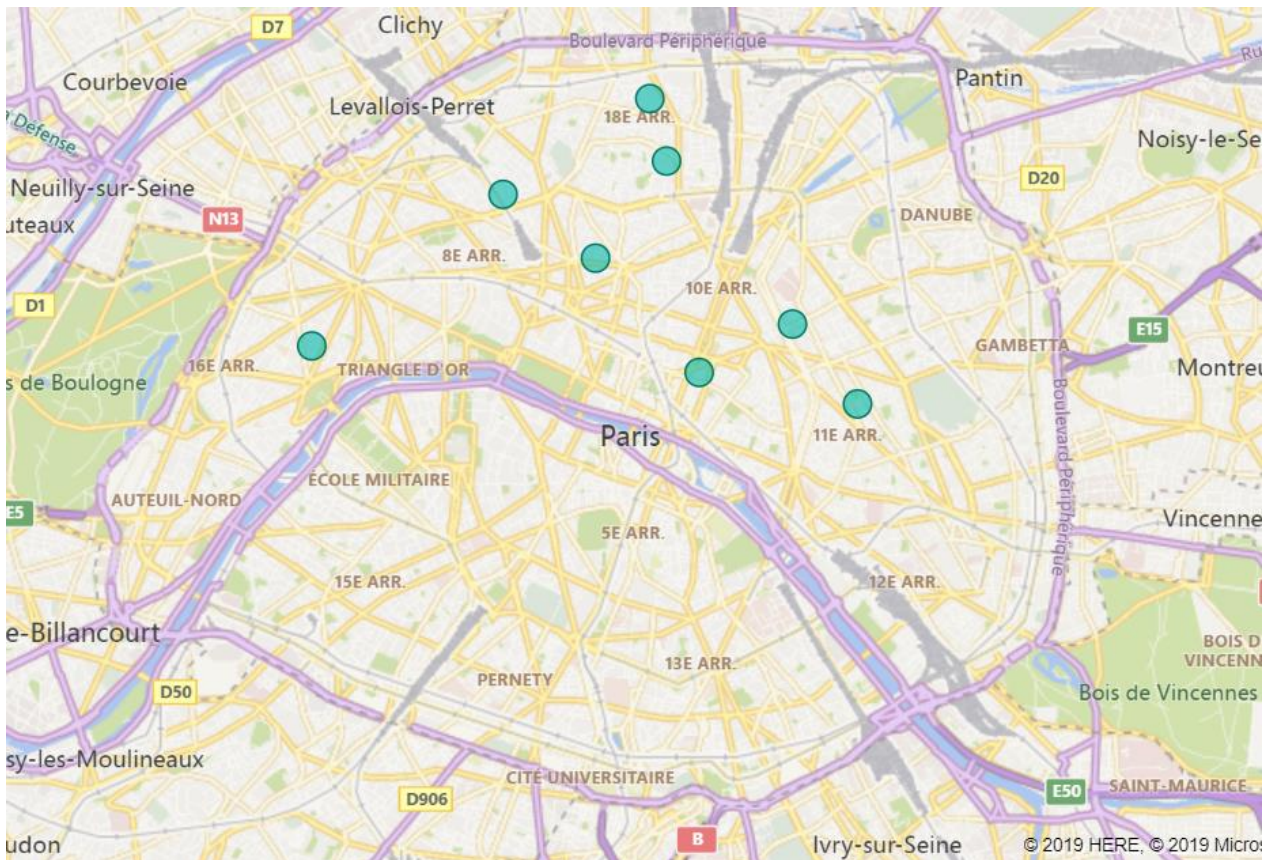


Ilustración 46. Distribución de las "épicerie fines" en París intramuros. Elaboración propia a partir de la base datos de la empresa.

Por último, este sistema de reducciones es también posible de ser aplicado a las bebidas. En efecto, las bebidas de tipo agua, gaseosas, café básico, bebidas alcohólicas, entre otros, son fácilmente reemplazables. Dado que las empresas proveedoras no son estrictamente pequeños proveedores locales sino grandes empresas, el equipo de relación con artesanos prevé que una reducción en base a una estrategia de crecimiento de ventas es posible, pero que 12% es demasiado elevado.

Dado a lo anterior, se establece como objetivo estratégico realizar una selección de los mejores proveedores de la red de 50 proveedores para así afianzar la comunicación, los procesos y la relación comercial que se tiene con estos. Este objetivo es medido según dos métricas por proveedor. En primer lugar, la relación privilegiada debe otorgar una estabilización de la tasa de anomalías a un máximo de 10%. En segundo lugar, de manera general, esta reestructuración de la red de proveedores debe originar al menos una reducción en los costos de bebida y comida de al menos 4% respecto a las ventas totales de Monbanquet.

4.6 Perspectiva de crecimiento

4.6.1 Catálogo de productos de Monbanquet.fr

Una de las características que posee la competencia y que Monbanquet.fr no ha logrado desarrollar aún es la venta en línea. El canal digital no solo permite generar ventas, sino que además es un medio de comunicación y de publicidad que permite a las empresas disfrutar de una mayor visibilidad. En este sentido, Monbanquet está presente a una desventaja competitiva en este respecto.

Sin embargo, esta problemática posee causas más profundas que la sola falta del desarrollo web del sitio. En efecto, esta problemática proviene de una deficiencia en las herramientas utilizadas tanto por el equipo de relación con artesanos como por el equipo comercial. El equipo de Monbanquet, y en particular el equipo de relación con artesanos, declaran que el actual catálogo de productos es difícil de analizar ya que cada producto es individualizado según los nombres dados por cada proveedor. Este elemento puede parecer un detalle, pero es parte esencial del corazón de la actividad de la empresa. El catálogo de productos y la combinación de sus elementos en la generación de menús es la base del servicio entregado por Monbanquet.fr. Esta falla de nombres en el catálogo ha detenido a la empresa de realizar análisis básicos como, por ejemplo: comparar precios entre proveedores asociados, estudiar la rentabilidad de tipos de productos, determinar la satisfacción cliente en base a un tipo de menú, entre otros.

Esta falla, además, ha impedido especialmente al equipo comercial interno desarrollar de manera rápida y efectiva menús estandarizados que le permitan vender de manera más eficiente y con menor grado de venta a la medida. El hecho de que el catálogo de producto sea difícil de manejar y de comparar para los equipos ha hecho, en definitiva, que estos no dediquen el tiempo a la creación de mejores menús. Esta es, por lo tanto, la base del problema del canal digital de Monbanquet, la que además tiene consecuencias negativas en la comprensión general de la satisfacción cliente respecto a los productos vendidos.

Por último, el equipo de relación con artesanos y el equipo comercial han además identificado diferentes tipos de falla en el catálogo de productos: fallas de tipeo, cantidades que no corresponden a la realidad, precios de venta incoherentes o sin lógica aparente. Esto confunde al equipo comercial en sus ventas y confunde al equipo de relación con artesanos respecto a lo que los proveedores están haciendo.

Debido a lo anterior, se propone como objetivo estratégico que la empresa cree un sistema estandarizado para el catálogo de productos de manera de que los productos puedan ser comparados entre ellos. Para esto, se propone crear un sistema de clasificación de productos, donde 100% de los productos deben poder ser clasificados (ver iniciativa de estandarización de pequeños pedidos para mayor detalle sobre el sistema de clasificación de productos).

4.6.2 Ambiente laboral

Una de las características del modelo de negocios de Monbanquet es su baja cantidad de activos inmovilizados para la realización de su actividad. En efecto, estos activos provienen principalmente de gastos asociados a contratos de mediano o largo plazo tales como el arriendo de oficinas, la

masa salarial o, en menor medida, los softwares utilizados. Estos son, a su vez, las principales fuentes de costos fijos de la empresa. Esto implica que el objetivo financiero de reducción de costos fijos está fuertemente ligado con este tipo de activos de la empresa.

La masa salarial de Monbanquet.fr representa 80% de los costos fijos de la empresa y las oficinas 8%. Esto significa que, para lograr el objetivo financiero, la masa salarial deberá necesariamente ser reducida. En efecto, para lograr el objetivo financiero de costos fijos, la empresa debe reducirlos en 23%. Bajo la hipótesis de que la empresa logre mantener su actividad con menos empleados (esto se discute en detalle a lo largo de las iniciativas estratégicas y en particular en la iniciativa “disminución del tamaño de la masa salarial), la empresa debe asegurar que el ambiente laboral y la seguridad que los trabajadores poseen en la empresa se mantenga elevada.

Actualmente, la empresa realiza una encuesta de satisfacción a sus empleados todos los meses de manera de saber cuál es el estado de la moral general de la empresa respecto a diferentes ámbitos. La medida de esta encuesta de satisfacción se realiza de la misma manera como ha sido explicada la medida NPS en la perspectiva interna. Hoy en día, la empresa posee un NPS interno de +22, lo que se ve reflejado en un ambiente laboral aceptable. En efecto, se percibe que los miembros del equipo de Monbanquet disfrutan de un ambiente correcto en términos de implicación, comunicación, transparencia y motivación. Para que este plan estratégico logre sus objetivos, es imperativo que esta medida no se deteriore con el tiempo. Esto último puede generar que la empresa vea su productividad a la baja o incluso ver una fuga de empleados debido al mal ambiente laboral. Por lo tanto, se propone como objetivo que se mantenga el grado de ambiente laboral actual a NPS interno de +22.

4.7 Mapa de objetivos estratégicos

A continuación, se presenta el mapa de los objetivos estratégicos enunciados en la presente sección (ilustración 47). Además, se resumen los objetivos estratégicos, sus maneras de medirlos y sus metas en la tabla 23. Este mapa estratégico tiene por objetivo dar cuenta de las relaciones de causa-efecto de las iniciativas propuestas anteriormente.

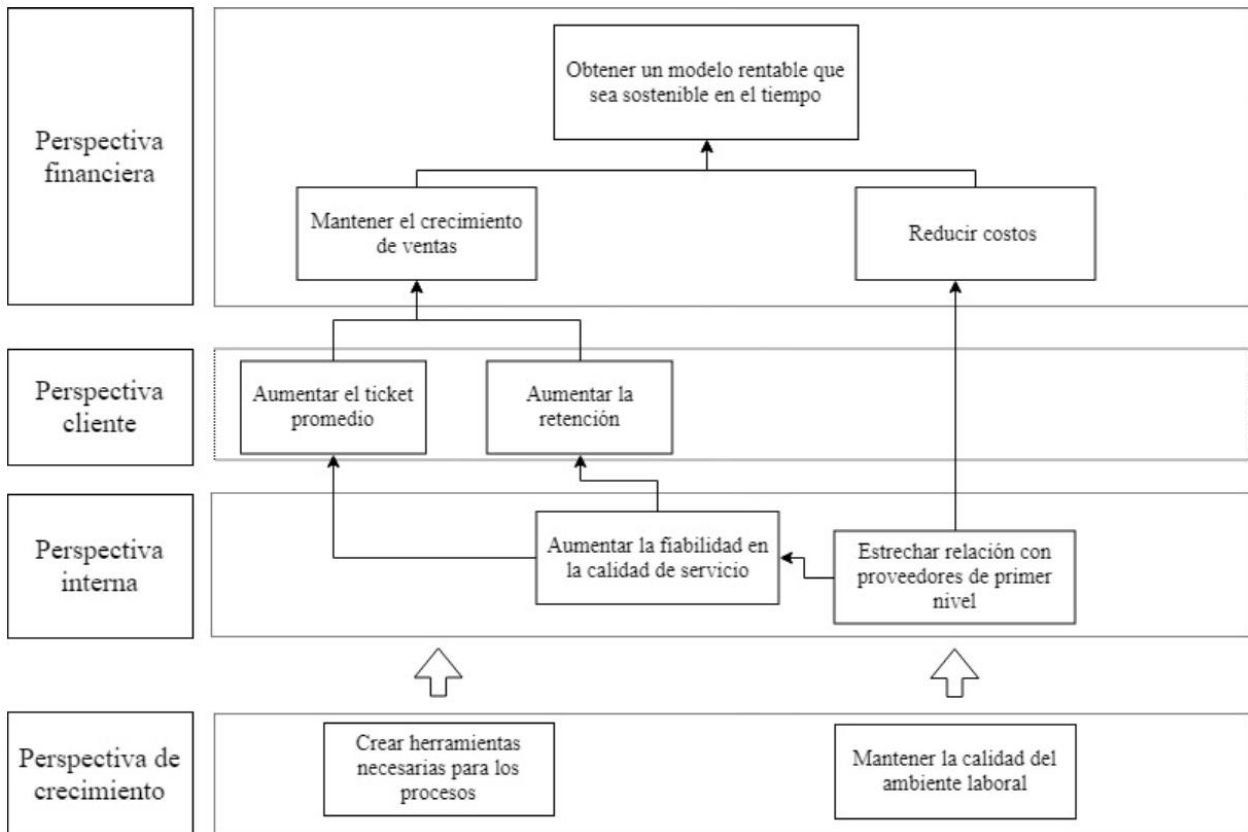


Ilustración 47. Mapa estratégico de objetivos. Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Medida	Meta	Plazo⁴⁰
Financiero	Modelo económico rentable	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 % 	01/2022
	Mantener el crecimiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas año / Ventas año anterior - 1 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% 	01/2020
	Disminuir los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos variables anuales / Ventas anuales • Costos fijos anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • - 5% • -480 000€ 	06/2021
Cliente	Aumento de la retención	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que compran dos semestres consecutivos / Total de clientes del semestre 	<ul style="list-style-type: none"> • 35% 	01/2022
	Aumento del ticket promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas anuales / Total de prestaciones anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% 	01/2022
Interna	Regularizar la calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de anomalías global 	<ul style="list-style-type: none"> • 13% 	06/2021
	Estrechar la relación con proveedores de primer nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en la facturación por artesano 	<ul style="list-style-type: none"> • 12% (panadería y épicerie) • 10% (bebidas) 	06/2021
Crecimiento	Desarrollar las herramientas necesarias para la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos del catálogo clasificados 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% 	01/2020
	Mantener un buen ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • NPS interno actual 	<ul style="list-style-type: none"> • 22 	01/2019

Tabla 23. Resumen de objetivos estratégicos, sus medidas y sus metas. Elaboración propia

⁴⁰ Los siguientes plazos son calculados a partir de la metodología seguida con la empresa presentada en el anexo D. En el caso de que el objetivo consista en mantener la situación actual, se establece como plazo el final del presente año 2019.

5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Los objetivos estratégicos de Monbanquet han sido determinados para cada una de las perspectivas. En la presente sección, se proponen iniciativas para alcanzar dichos objetivos. Para cada iniciativa, se sigue el modelo de evaluación de estas propuesto en el libro “The Execution Premium”. En este modelo, cada iniciativa es evaluada según los criterios siguientes:

- **EBITDA:** Capacidad que tiene la iniciativa en aumentar el EBITDA de la empresa. Dado que este es el objetivo principal de la empresa, este criterio recibe un factor ponderador de 0.5.

Dado que las iniciativas pueden afectar alguno o varios de los objetivos estratégicos (aumento de ventas, disminución de costos variables y disminución de costos fijos), se propone utilizar su impacto final esperado en el EBITDA de manera de tener una sola métrica para comparar todas las iniciativas. Se crea la tabla 24 que indica qué factor afecta más dado 1% de mejora según un estado donde no existe ninguna iniciativa, de manera de poder ayudar al lector sobre cómo afecta una variación de ventas o de costos en el EBITDA final:

	Sin proyectos	+1% crecimiento de ventas	+1% margen bruto	-1% costos fijos
Proyección EBITDA 2020	-604 996 €	-594 985 €	-562 093 €	-586 933 €
Crecimiento EBITDA	+0%	+1.65%	+7.09%	+2.99%

Tabla 24. Relación de EBITDA con variación en ventas y costos.

Dado que el plazo para mejorar el EBITDA de la empresa es de 2 años, se considerará el aumento de EBITDA estimado hacia finales del año 2020. A partir de esto se estiman los siguientes puntajes:

- +2% EBITDA: 1) Potencial bajo.
 - +10% EBITDA: 5) Potencial medio.
 - +20% EBITDA: 9) Potencial alto.
- **Calidad de servicio:** Potencial que la iniciativa tiene para aumentar la calidad de servicio. Esto se estima específicamente del potencial para hacer descender la tasa de anomalía por prestaciones:
 - <1%: 1) Potencial bajo.
 - +1-5%: 5) Potencial medio.
 - +5%: 9) Potencial alto.
 - **Tiempo de implementación requerido:** Dado que la tesorería de la empresa solo da un plazo de 2 años máximo, esta categoría es de importancia clave. Se le asigna un factor de ponderación de 0.3.

- Entre 12 y 18 meses: 1) Mucho tiempo.
 - Entre 6 y 12 meses: 5) Medio.
 - Entre 0 y 6 meses: 9) Poco tiempo.
- Riesgo externo: Riesgo de que la iniciativa no logre el aumento de EBITDA establecido en el criterio “beneficios estratégicos”. Dada la situación extrema de la empresa, se determina un factor de 0.2 a esta categoría.
 - La iniciativa depende en gran parte de factores externos: 1) Alto riesgo.
 - La iniciativa depende de pocos factores externos: 5) Medio riesgo.
 - La iniciativa solo depende de factores internos: 9) Bajo riesgo.

Cada una de estas secciones posee una ponderación según su importancia en lograr el objetivo de lograr un modelo rentable. Se propone la siguiente ponderación:

- Aumento de EBITDA: x4
- Calidad de servicio: x3
- Tiempo de implementación: x2
- Riesgo: x1

De esta manera, por ejemplo, una iniciativa que tiene las siguientes características:

- Aumento de EBITDA: 5
- Calidad de servicio: 0
- Tiempo de implementación: 7
- Riesgo: 9

Tendría una puntuación de: $5 \times 4 + 0 \times 3 + 7 \times 2 + 9 \times 1 = 43$. Esta puntuación servirá para comparar las iniciativas entre ellas y así poder priorizarlas.

5.1 Iniciativas de la perspectiva cliente

En esta perspectiva, se han determinado dos objetivos estratégicos: aumentar la retención al 35% y aumentar el ingreso por cliente en 20%. A continuación, se detallan iniciativas para cada uno de estos objetivos y se evalúan según el criterio visto anteriormente.

- Iniciativas de focalización del equipo comercial.

Como se ha visto en el diagnóstico, el equipo de business developers utiliza su tiempo en dos actividades principales: reactivación de antiguos clientes y adquisición de nuevos clientes. Sin embargo, la adquisición de nuevos clientes no considera una focalización especial en las grandes empresas y en su proceso de incorporación. Sin embargo, estos clientes, una vez adquiridos, pueden generar sobre 40 000€ en un año como en el caso de los actuales clientes TALAN SA., Heineken, o incluso hasta 100 000€ como en el caso del cliente SNCF (grupo).

Para adquirir este tipo de clientes, el servicio de catering tiene dos opciones. La primera opción es responder a una licitación realizada por el cliente para la realización de una cantidad de eventos

determinada para un año. En esta licitación, la empresa entrega un plan comercial, logístico y financiero en competición directa con otros servicios de catering. Al final de la licitación, el servicio de catering es el proveedor oficial para los eventos explicitados en la licitación.

La segunda alternativa es llegar a incorporar la lista de proveedores oficiales de la empresa. Para esto, el servicio de catering realiza eventos a través de una o varias secciones de la empresa, de manera que el servicio sea probado y conocido dentro de la empresa. A medida que este gana reputación, el servicio de catering puede realizar eventos cada vez más importantes. Una vez ganada esta confianza, el servicio de catering puede ser propuesto al departamento de compras del cliente objetivo y así, eventualmente, ser incorporado como proveedor oficial.

Ambos caminos poseen métodos y requerimientos distintos. En el primero, la empresa responde, o es llamada a responder, a una licitación que puede entre uno mes o dos meses y que fija a la empresa a dar servicios por una cantidad dada de eventos. Para realizar esto, la empresa necesita poseer diferentes características tales como una reputación adecuada para poder participar, un equipo experto de negociadores y un material comercial y logístico robusto que logre convencer al potencial cliente. La empresa ya ha tenido experiencias en este tipo de procesos. El éxito más emblemático son el contrato de Startbust Entreprises por 40 000€ para un contrato a lo largo de un año. El caso, que finalmente fue perdido, fue una licitación por 2 millones de euros. Monbanquet no tuvo acceso a este último debido a que su plan comercial, logístico y financiero no estaba a la altura de lo pedido por el cliente.

- Iniciativa 1: Mejorar la respuesta a licitaciones

La empresa ha respondido al menos a una licitación cada dos meses, a pesar de que Monbanquet no tiene un proceso para buscarlas activamente, de las 1 ha sido ganada en un año. Para buscarlas activamente, la empresa debería contratar a tiempo completo a un business developpers experimentado, cuyo sueldo de mercado es de al menos 45 000€ anuales. Para que esto sea rentable, es nuevo miembro debería generar ventas de al menos 180 000 € si se consideran el resto de los costos. Dada la tasa de transformación de la empresa de 40%, este nuevo miembro debería generar al menos 446 000 € en oportunidades de licitaciones, es decir, acceder a 2,5 veces más de monto de licitaciones que lo actualmente visto por la empresa. Esta iniciativa por lo tanto se considera de alto riesgo tanto en términos económicos, así como en términos de implementación, ya que el material necesario para ganar licitaciones tampoco existe. Por lo tanto, esta incorporación no se considera como viable para la empresa.

Sin embargo, la empresa puede mejorar la transformación a las actuales licitaciones mejorando sus procesos internos para las licitaciones que se presentan. Esto significa crear el material comercial, logístico y financiero para convencer al licitador, sin buscarlo activamente. El costo de esto representa el tiempo pasado para generar un material robusto de apoyo para respuesta, así como una dedicación especial en la negociación. Si la empresa logra ganar 2 licitaciones más en un año incrementaría su EBITDA en un 3%, considerando los costos variables y fijos asociados. Este proyecto puede ser realizado en paralelo a las labores de business developpers.

Esta iniciativa, por lo tanto, tiene una implementación de un año para la generación del EBITDA objetivo a bajo riesgo, considerando que no existe una gran cantidad de factores externos que influyen en su realización.

- Notas asociadas:

- EBITDA: 3 / Calidad de servicio: 0 / Tiempo de implementación: 5 / Riesgo: 9

- Score final: 31

- Iniciativa 2: Reestructuración del equipo comercial a accounts managers

Se verá a continuación una iniciativa que permitirá tener un mayor foco en grandes empresas o, en general, en empresas con potencial económico importante para Monbanquet. Sin embargo, para poder hacerse, se deben considerar los siguientes aspectos.

El equipo de business developers realiza actualmente una constante reactivación y búsqueda de grandes empresas, mientras que el equipo comercial key solo se dedica a realizar menús y a acompañar al cliente. Esto limita la cantidad de miembros del equipo comercial que buscan clientes y, además, relega al equipo key al proceso post-adquisición cliente. Es decir, el comercial key que ha acompañado al cliente al realizar la venta solo tendrá contacto nuevamente con el cliente si este último decide volver a contactarlo. Esta práctica no permite al equipo key a utilizar toda la inteligencia y la conexión generada con el cliente para instarlo a volver a comprar ya que esta labor es parte del equipo de business developers. Por otro lado, cuando el equipo de business developers encuentran un nuevo cliente, pierden directamente la relación con él ya que la venta misma es generada por el equipo key. Por lo tanto, ningún miembro del equipo es “propietario” completamente de un cliente, lo que entorpece la generación de recurrencia y la elevación consecuente de la retención cliente.

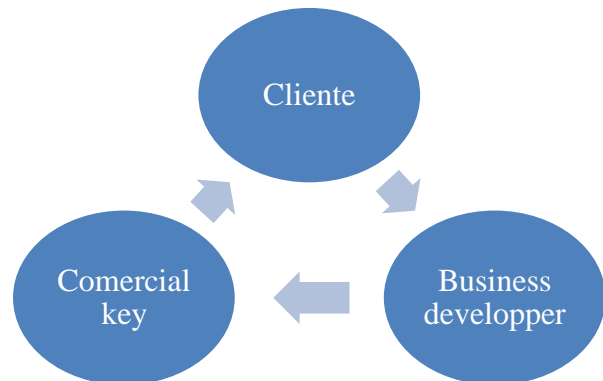


Ilustración 48. Interlocutores comerciales de un cliente.

Por otro lado, esta estructura es poco no de un punto de vista operacional. En tiempos donde existe una gran demanda de menús, el equipo comercial key tiene una gran carga de trabajo y los tiempos de respuesta suelen retardarse debido a esto. Mientras tanto, el equipo de business developers genera aún más propuestas gracias a su búsqueda habitual de prospectos. En tiempos de baja demanda, el equipo comercial key tiene una baja carga y esperan que los clientes o el equipo de business developers lleguen con propuestas.

Para solucionar esto, el equipo comercial puede ser reformulado en un equipo completo de “accounts managers”. En este modelo, los clientes “pertenecen” a los miembros del equipo comercial, quienes están encargados de seguirlos en el proceso completo desde la adquisición hasta la venta, lo que permite tener una sola persona en la empresa que se preocupa por la gestión del estado de la totalidad de sus clientes.

Cada comercial por lo tanto se ocupa de cada una de las fases de un cliente, respondiendo a las siguientes preguntas en base a la información que este ha recuperado de sus interacciones con el cliente, por ejemplo:

- ¿Es probable que el cliente realice un evento próximamente?
- ¿Cuándo fue su último evento?

- ¿Cuál es su frecuencia de compra?
- ¿Cuál es su potencial?, y, por lo tanto, ¿cuánto tiempo debo “gastar” en este tipo de cliente?

Esta reorganización tiene por misión tener más miembros del equipo comercial que busquen nuevos clientes y, especialmente, aumentar la retención cliente gracias a un seguimiento del “propietario del cliente”. Este sentido, si cada miembro del equipo comercial key y business developpers, bajo esta nueva estructura, logra hacer que 10 clientes se vuelvan recurrentes (se recuerda del análisis de retención que cada semestre, un comercial tiene contacto con al menos 100 clientes diferentes), significa que Monbanquet percibiría 80 nuevos clientes recurrentes cada semestre, cada uno, como se ha especificado en el objetivo cliente de retención, con un promedio aproximado de 2 500€ por semestre. Es decir, 400 000€ al año sin considerar una estrategia diferente de búsqueda de diferente según el potencial de negocio de la empresa.

Considerando los costos variables y fijos, esta medida tiene un potencial de EBITDA de 18%. Esta medida, sin embargo, posee un tiempo de reestructuración de aproximadamente 6 meses. En efecto, el cambio más importante es el enseñar al equipo de business developpers a hacer menús de manera de traspasarles el saber-hacer del equipo comercial key. Este proceso tarda en general 6 meses, pero dado que este equipo ya conoce los productos y el negocio, este tiempo puede reducirse considerablemente. Por último, esta iniciativa puede ser riesgosa en la medida en que se adopta una nueva organización que no ha sido utilizada antes y que, por lo tanto, puede tomar más tiempo de lo previsto en funcionar de manera armónica. Esto implica, además, un cambio en la manera en que se gestiona el equipo comercial. En efecto, esta organización requiere de un manager menos, pero a su vez, más experimentado, dada la magnitud del equipo y el aumento de la complejidad de las misiones.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 8 / Calidad de servicio: 1 / Tiempo de implementación: 5 / Riesgo: 6
- Score final: 51
 - Iniciativa 3: Redefinición del potencial de negocios de un cliente

Como se ha especificado en el diagnóstico, sección cliente y “equipo comercial: business developpers”, la empresa solo considera el potencial de un cliente en base al tamaño de la empresa. Si bien esta estrategia tiene buenos resultados cuando el prospecto es una gran empresa, especialmente si pertenece al CAC40⁴¹, esta categorización es menos eficaz cuando la empresa es de talla mediana. El análisis realizado nos indica que, para que un cliente pertenezca al top 33% de clientes que genera el 80% de las ventas de la empresa, el hábito de compras de dicho cliente debe ser igual o superior a 2700€ por semestre. Sin embargo, 100% de los clientes contactados por los business developpers entre el trimestre 4 2018 y el trimestre 1 2019 no pertenecían a esta categoría, generando aproximadamente 750 € y 1.3 prestación por cliente en el semestre.

Si bien es probable este resultado sea influido por la calidad de servicio de la empresa, el hecho de que 100% de los prospectos haya generado solo 750 € en un semestre muestra una falla en la discriminación a quién debe contactarse (ver tabla 25). Es más, gracias a los datos disponibles en la base de datos de la empresa sobre la industria de los prospectos, se observa que 3 de las 5 industrias

⁴¹ 40 empresas más cotizadas en la bolsa de París.

(educación, tecnología y banca) pertenecen a aquellas al segmento de empresas que se alejan más de la curva óptima de clientes de alto potencial (ver anexo D). A partir de esto, la empresa tiene la capacidad de reorientar sus fuerzas comerciales hacia clientes que generen más ingresos.

Industria	Prospectos contactados	Ticket promedio clientes bajo potencial
Educación	19	800 €
Consultoría	15	714 €
Coworking	15	777 €
Tecnológica	11	540 €
Banco	7	1 030 €

Tabla 25. Clientes y ticket promedio provenientes del equipo de business developers. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

El potencial EBITDA es difícil de calcular debido a que necesita de un estudio más profundizado sobre el potencial de negocios por industria-cliente en el mercado del catering. Dicho análisis, sin embargo, no ha sido encontrado en ninguna biblioteca de estudios abierta al público ni privada.⁴² Este tipo de análisis, por el contrario, son por lo general propuesto por consultoras como servicio a las empresas. A pesar de lo anterior, se plantean casos de posible mejora de manera de evaluar la iniciativa.

En un análisis conservador, se puede imaginar el caso en el que el equipo baja levemente su porcentaje de clientes de bajo potencial contactados debido a la dificultad que el equipo comercial puede experimentar para encontrar nuevos contactos. Si tiene el porcentaje de clientes de bajo potencial contactado pasa de 100% a solo 80%, es decir 30 clientes de diferencia en un semestre (de un total de 150 clientes), donde cada cliente pertenezca al mínimo potencial definido como alto (2 700€ de compras a Monbanquet al semestre) la empresa tendría un aumento de EBITDA gracias al aumento de ventas de un 8.27%.

El tiempo de implementación de esta iniciativa es corto. La empresa solo necesita redefinir su criterio potencial y agregar las variables consideradas en el análisis cliente además de otras que puede considerar importantes. Esta iniciativa no representa un gran riesgo para la reconsideración de potencial. El director de busines developers, en una entrevista semi estructurada, declaró que el sistema de definición de potencial de negocios es deficiente y que necesita ser reestudiado.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 4 / Calidad de servicio: 0 / Tiempo de implementación: 8 / Riesgo: 8
- Score final: 40

⁴² Esta búsqueda incluye la biblioteca de la universidad Ecole Centrale Paris, universidad NEOMA y búsqueda en internet de manera general. Búsqueda terminada el 1 de junio 2019.

- Iniciativa 4: Generación de alianzas con empresas organizadoras de eventos

Uno de los tipos de clientes con quien Monbanquet ha generado recientemente una alianza son las empresas organizadoras de eventos. En la ilustración 29 de la sección del análisis de clientes, que muestra el potencial de mejores clientes, estas aparecen en el centro del gráfico. Este tipo de empresas tiene la particularidad de generar una gran cantidad de eventos al año para otras empresas. Las empresas organizadoras se ocupan de la organización general, la decoración, la animación del evento, entre otras cosas, sin ocuparse de la comida propiamente tal, ya que, para ello, estas empresas contratan servicios de empresas de catering.

Monbanquet tiene entonces la posibilidad de presentarse como un aliado estratégico para este tipo de clientes, cuyo mercado asciende a 8.2 billones de euros a lo largo del país⁴³. En efecto, el hecho de que la empresa posea un catálogo de productos variado permitiría a la organizadora de eventos proponer un más amplio catálogo de productos a sus clientes.

Actualmente, la empresa no posee una oferta adaptada para este tipo de clientes. En efecto, estos son tratados como si fueran empresas normales sin una proposición de una logística adaptable. Esta adaptación es necesariamente complicada mientras que un catálogo claro de productos y de menús prefabricados no sean construidos de manera de que la venta sea más fácil de hacer y el concepto de Monbanquet.fr más fácil de entender. La empresa tiene incluso la posibilidad de generar contratos especiales con este tipo de empresas, donde se le pague una comisión por un cierto monto de ventas alcanzado.

La experiencia de Monbanquet muestra a partir de la alianza con Ideal Meetings & Events, que el cliente ha generado 8 500€ en el período 2018 trimestre 4 y 2019 trimestre 1 con un total de 14 eventos realizados, a quien se le ha pagado 20% de comisión. Si bien no se tiene un conocimiento vasto sobre cuántas prestaciones son vendidas por agencia de eventos y cuáles son sus ventas anuales, el tamaño del mercado indica que puede existir un potencial de crecimiento en esta dirección. Un aumento de un 1% en las ventas anuales gracias a este canal (35 000€) puede ser logrado mediante la adquisición de 2,1 empresas de agencias de eventos.

Dado que este sería una nueva estrategia de adquisición para el equipo comercial, se propone como iniciativa la preparación de una logística adaptada para este tipo de empresas, para así adquirir 10 empresas organizadoras de eventos.

Esta iniciativa, por lo tanto, posee un potencial EBITDA de aproximadamente 4% considerando el pago de comisiones de 20%. Si bien este número no es elevado, esta iniciativa es más bien una apertura de la oferta a un nuevo tipo de cliente que la empresa no ha decidido abordar en términos operacionales, por lo que este potencial puede ser aún mayor. Se estima que la implementación de la logística puede durar 3 meses por parte de un miembro del equipo comercial (identificar las necesidades de las empresas organizadoras, coordinar la metodología para tratar este tipo de clientes y prepara un material comercial y logístico de soporte adecuado). Este proyecto es de bajo riesgo, en la medida en que, si este tipo de cliente no resulta rentable, el tiempo de búsqueda de este tipo de cliente puede ser detenido en cualquier momento por el director comercial o de business developers.

⁴³ <http://www.intermedia.fr/sites/default/files/observatoire-de-l-evenet-en-france.pdf> Visto el 1 de junio 2019.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 2 / Calidad de servicio: 0 / Tiempo de implementación: 7 / Riesgo: 9
- Score final: 31

- Iniciativa 5: Estructuración de un equipo comercial de grandes eventos

Esta iniciativa tiene por objetivo lograr que el equipo comercial tenga una mejor calidad de venta y de servicio para grandes eventos. Actualmente, los sistemas de información de Monbanquet, así como la estructura de las operaciones y el discurso comercial no están preparadas para este tipo de eventos, cuyos montos pueden ascender por sobre los 10 000€. Sin embargo, la empresa vende este tipo de eventos actualmente al menos 3 veces por semestre. Por ejemplo, en el trimestre 1 de 2019, la empresa vendió 3 eventos de esta naturaleza cuyos montos totales fueron de 11 000€, 15 000€ y 50 600€. Para este trimestre, cuyo total de ventas fue de 726 000 €, estos tres eventos corresponden a 10% de las ventas del trimestre. Esto muestra la relevancia que este tipo de eventos tiene para la empresa.

El hecho de no tener una logística ni un discurso comercial adecuado proviene de la estrategia de la empresa, cuyo objetivo es el de hacer la mayor cantidad de eventos pequeños y medianos posibles. Esta estrategia, sin embargo, no se ve reflejada en la práctica de la empresa. Este tipo de eventos, como se ha mencionado, representan una parte importante de las ventas de la empresa. Además, los equipos pasan parte importante de su tiempo en este tipo de prestaciones cuando estas se presentan. En este sentido, la empresa ha intentado compatibilizar el aumento de las ventas con una logística interna no adaptada.

Para resolver este problema, se propone generar un equipo encargado para grandes eventos. Este equipo puede ser generado a partir de personas con experiencia en este tipo de prestaciones. Dos miembros del equipo actual de Monbanquet posee experiencia en la organización de este tipo de eventos gracias a sus experiencias pasadas en la industria (un miembro del equipo comercial y el responsable de mayordomía). Monbanquet tiene la posibilidad de utilizar su saber para conformar tanto nuevos métodos de organización, como material de apoyo logístico y comercial dedicado. Asimismo, este tipo de comercial tendría responsabilidades operaciones acorde a su misión: visitas al espacio donde se hará el evento, comunicación directa con proveedores de comida y de reparto, entre otros. Esta coordinación transversal es, según lo declarado por estos dos miembros de Monbanquet, el punto que falta que es más importante.

El potencial de esta iniciativa es difícil de determinar en término de nuevos clientes. Sin embargo, un buen servicio puede hacer que la empresa retenga grandes eventos ya realizados de un año para otro. Esto implica que, si la empresa obtiene una tasa de retención del 25%, puede aumentar sus ventas anuales de 3 eventos retenidos, o sea de aproximadamente 60 000€ (cada evento se promedia en un monto de 20 000€). Es decir, un aumento de EBITDA de 2.8%.

El tiempo de implementación para obtener una buena metodología de trabajo se estima a 3 meses. Durante este período, el equipo conformado por el comercial en cuestión y el responsable de mayordomía se concentran en los aspectos a mejorar para la empresa en términos principalmente de comunicación y procesos. El riesgo de esta iniciativa es bajo en la medida en que este proyecto puede ser detenido por el director comercial en cualquier momento.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 1 / Calidad de servicio: 1 / Tiempo de implementación: 7 / Riesgo: 9
- Score final: 30
- Iniciativa 6: Aumento de precios según producto

En la sección donde se ha estudiado la estrategia de la proposición de valor de Monbanquet, se ha visto que un componente importante de su proposición es la relación precio y calidad. Sin embargo, en el análisis externo, donde se compara la oferta de Monbanquet con la de la competencia, se ha visto que la oferta de la empresa es una de las más baratas del mercado, comenzando a 4€ por persona. Sin embargo, dada la débil situación económica de la empresa, es plausible pensar que una posible aumentación de precios pueda ser pertinente. A continuación, se ve en qué medida este aumento es posible y en cuánto aumentaría el EBITDA de la empresa.

Dado que gran parte de la oferta en el mercado comienza a 5€ por persona, Monbanquet podría intentar igual esta oferta de manera de que, aun elevando los precios, la empresa continúe a ser percibida como una empresa a buen precio. Dado que 107 361 personas fueron servidas por un total de 1 807 991€ para el período trimestre 4 2018 – trimestre 1 2019, un aumento de 1€ por persona habría implicado un aumento de 0.95% en las ventas, es decir, un aumento de 1.65% de EBITDA.

Esta iniciativa, sin embargo, coloca a la empresa en una posición donde puede ser directamente comparada con empresas del mismo precio por persona. Se pierde, por lo tanto, una parte de la proposición de valor declarada importante por ellos mismos (ver análisis interno, clientes). Existe por lo tanto un alto riesgo de que los clientes no soliciten los servicios de Monbanquet debido a esta aproximación a la propuesta de valor de la competencia directa.

Existen otras maneras de enfrentar esta problemática de elevación de precios si se consideran los clientes solicitan los servicios de Monbanquet no necesariamente gracias a su precio. Esto es posible de ver, por ejemplo, en los clientes que solicitan el servicio de mayordomía. Este servicio tiene un nivel que es declaradamente satisfactorio por los clientes y, además, se encuentra también dentro de las ofertas más flexibles y baratas del mercado. En estas circunstancias, es efectivamente posible pensar un aumento de precio sin perder parte de la proposición de valor realizada al cliente.

Para este producto (el servicio de mayordomía), tanto el director del servicio como el equipo comercial en su totalidad declaran tener la hipótesis, gracias a su experiencia, de que un aumento de 5€ en el precio por hora por persona no tendría efectos de pérdidas de ventas debido a la baja elasticidad de la demanda para el precio unitario actual. Este aumento, por otro lado, representa un aumento de ventas de un 1.3%, es decir, 2.15% de aumento de EBITDA.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 1 / Calidad de servicio: 0 / Tiempo de implementación: 9 / Riesgo: 7
- Score final: 29

5.2 Iniciativas de la perspectiva interna

- Iniciativa 7: Reestructuración de la red de proveedores

En el objetivo de la perspectiva interna que guarda relación con el aumento de la calidad de servicio, se ha expuesto un ejemplo concreto respecto a los proveedores de panaderías sobre cuál es el margen de acción que la empresa tiene para reestructurar esta red de proveedores en particular.

Tomando lo ya explicado en dicho ejemplo, la empresa pasa de 18 proveedores de panadería a solo 5, generándoles a los proveedores un aumento en las ventas de aproximadamente 21 400 € en un trimestre de actividad similar al primer trimestre 2019, lo cual es equivalente a aumentar las compras percibidos por ellos de Monbanquet entre 30% y 70%. Esta reducción de proveedores puede permitir un salto en la tasa de anomalías. En efecto, este compromiso en el aumento de ventas puede dar pie a una nueva relación que incluso puede llegar a ser contractual, donde se denomine una cantidad de anomalías máxima permitida. Monbanquet, además, puede determinar nuevos procesos que delimitarían el margen de error posible, por ejemplo:

- Revisión de productos ofrecidos en términos de calidad. Pruebas sorpresas pueden ser realizadas para eventos donde, por ejemplo, mayordomos del servicio de Monbanquet.
- Asignación de solo un panadero por prestación. Esto disminuiría la cantidad de proveedores por prestación y, por lo tanto, la cantidad de entregas a efectuar, disminuyendo la probabilidad de retraso.
- Asimismo, los retrasos pueden ser penalizados. En general, por otro lado, la empresa sabe identificar quiénes son los proveedores que presentan retrasos seguidos en la producción de comida.

A continuación (ilustración 49), se propone una distribución de panaderos dentro de la región de París intramuros que permite cubrir la región de manera efectiva. Esto panaderos son hoy parte del top 7 de panaderías con quien Monbanquet trabajo y con quienes la empresa ya tiene una relación estrecha. En la figura (ilustración 49), se observan las zonas rojas especificadas como las zonas de mayor demanda según la ilustración en la descripción del objetivo interno correspondiente.

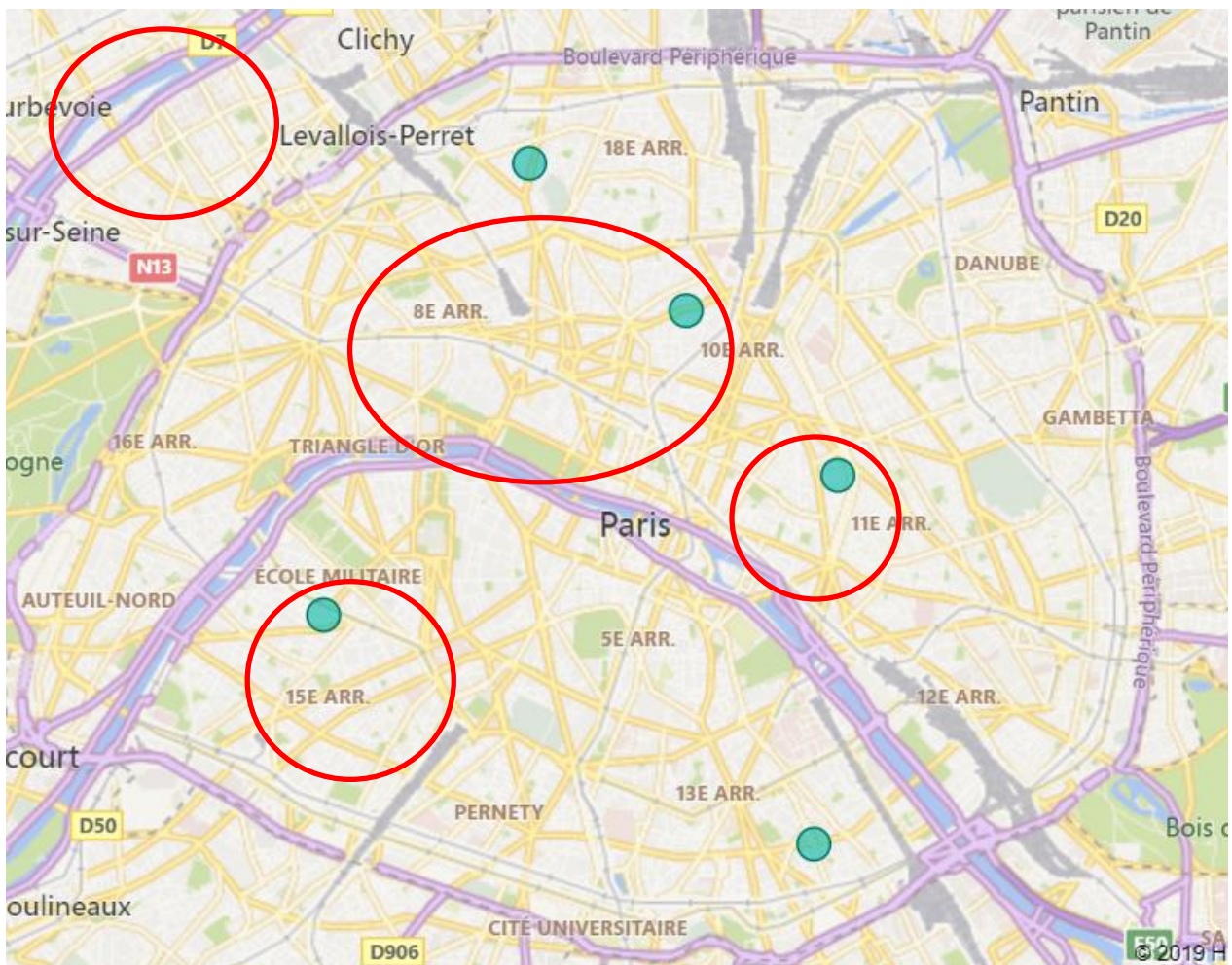


Ilustración 49. Panaderos escogidos dentro de la zona de París intramuros. Elaboración propia.

Panadería (código)	Tasa de anomalías	Capacidad de producción diaria	Aumento de compras de MBQ
Le Fournil Du Faubourg (FDF)	< 10%	4000€	47%
Ernest & Valentin Commerce (EVO)		4000€	75%
Rougès Boulangerie-Traiteur (RGS)		4000€	89%
Boulangerie L'atmosphère (ATM)		3000€	133%
Boulangerie L'essentiel (ESS)		3100€	176%

Tabla 26. Descripción de panaderías escogidas. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Estas panaderías se encuentran en la región de París intramuros como se muestra en la ilustración 49. En base a sus capacidades de producción diaria, es posible calcular su capacidad de producción mensual a partir del 80% de su capacidad máxima, simulando así su capacidad a mantener un ritmo sostenido de ventas. En base a esta estimación, se visualiza en la ilustración 50 la tasa de utilización de esta capacidad de producción en base a las compras realizadas por Monbanquet a lo largo del trimestre 1 de 2019.

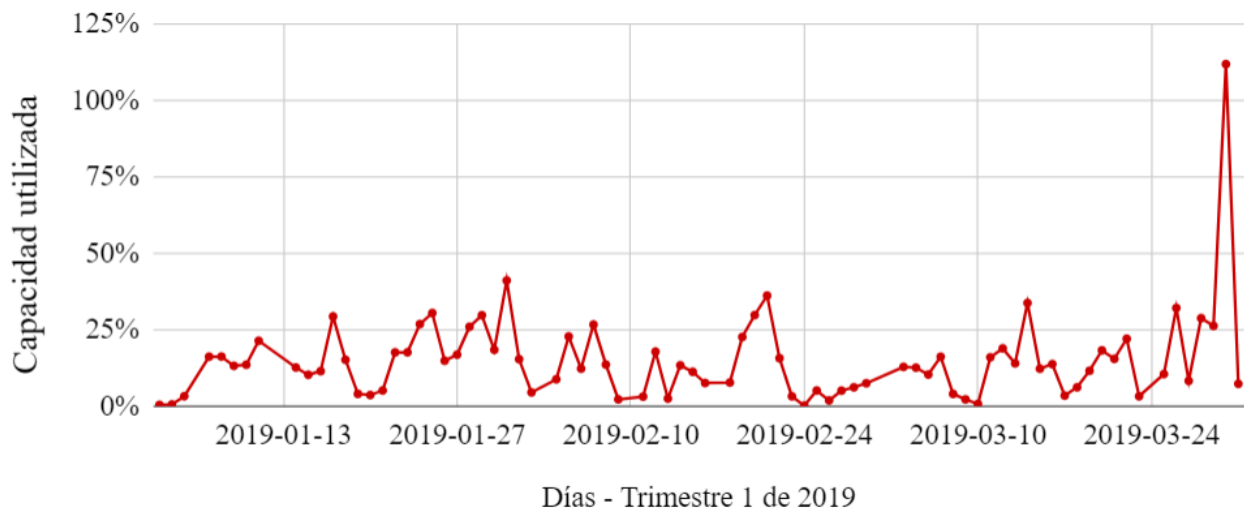


Ilustración 50. Tasa de utilización de la capacidad de producción en base a las compras en panadería durante el trimestre 1 de 2019. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Salvo por el penúltimo día del trimestre, es posible ver que el total de compras diarias de Monbanquet utilizaría, en todos los casos, menos del 50% de la capacidad total calculada. Es más, solo se encuentran 13 días donde Monbanquet utiliza más del 25% de la capacidad total calculada. Se puede ver, por lo tanto, que estos 5 proveedores tienen la capacidad de producción para proveer a Monbanquet de las compras totales necesarias durante todos los días del año. En efecto, el pick del año del trimestre 2 no se observa en dicha figura, pero ya ha sido detallado que este pick implica un aumento de actividad de no más del 30%, por lo que se espera que los proveedores sigan teniendo la capacidad de generar la comida pedida.

Respecto al pick del penúltimo día del trimestre, cabe destacar que la producción para este tipo de circunstancias no es realizada en un solo día. Si bien el gráfico no permite visualizar exactamente a distribución del trabajo realizada por los proveedores, este tipo de prestaciones son fabricadas durante dos o más días de ser necesario.

Respecto a las “épicerie fines”, el mismo ejercicio puede ser realizado. A continuación, se muestran los proveedores seleccionados, su ubicación en París y la utilización de la producción para estos dos proveedores en el caso de un trimestre equivalente al primero del año 2019 (tabla 27 e ilustración 51 y 52).

Epicerie fine (código)	Tasa de anomalías	Capacidad de producción diaria	Aumento de compras de MBQ
Les Epiciers Modernes (EPM)	< 10%	5000€	99%
Causses (CSS)		4000€	131%

Tabla 27. Descripción de panaderías escogidas. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

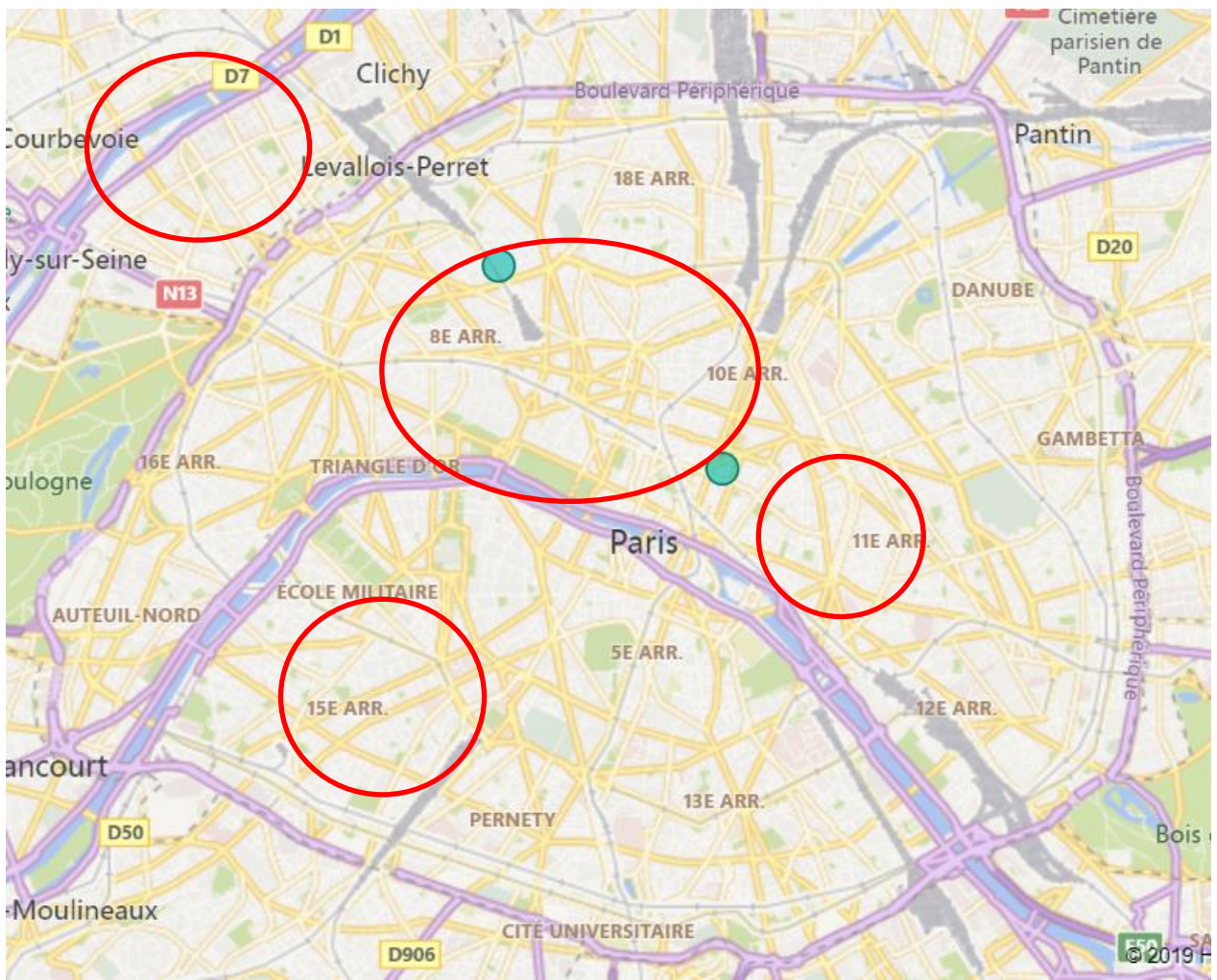


Ilustración 51. Epicerías fines seleccionadas dentro de París intramuros. Elaboración propia.

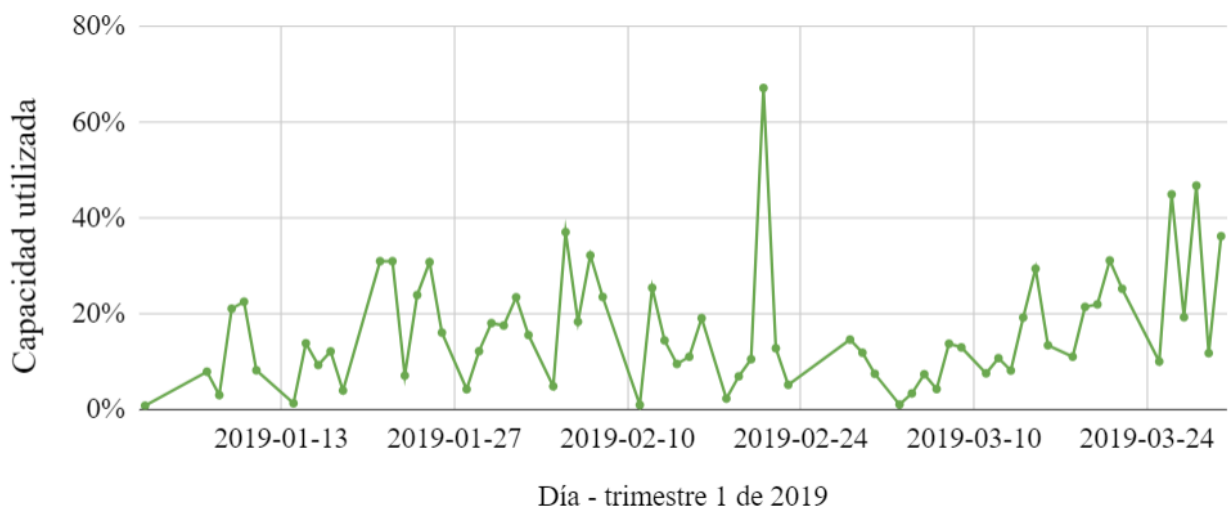


Ilustración 52. Tasa de utilización de la capacidad de producción en base a las compras en épicerías fines durante el trimestre 1 de 2019. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Por último, se considera la reducción propuesta para el servicio de bebidas. Actualmente, la empresa trabaja con la empresa Kol App, que es una distribuidora de bebidas que, además, ofrece servicios complementarios como el arriendo de vasos y copas, servicio de café, material mobiliario para cocteles (mesas, manteles, entre otros), así como un servicio de reparto. El tamaño de esta empresa y su baja tasa de anomalías permite que Monbanquet pueda, de manera confiable, centralizar la totalidad de sus compras a esta empresa. El equipo de relación con artesanos ha logrado determinar que esta concentración de compras, en conjunto con el crecimiento de ventas de Monbanquet, puede concluir en una reducción de aproximadamente 10% en la factura total.

El tiempo de implementación de una iniciativa de esta magnitud debe ser de al menos 6 meses, en donde se haga una disminución gradual en la cantidad de panaderos y donde, además, se tomen medidas para aumentar el control de calidad. Por último, los riesgos asociados a esta iniciativa guardan relación con la centralización de la producción en pocos proveedores. Esto implica que ante una falla o un imprevisto en el negocio del panadero, la empresa puede ver comprometida directamente 20% de su capacidad de producción en panadería. Este riesgo es posible de ser reducido en la medida en que la generación de la alianza considere un estudio de la situación económica de la panadería seleccionada.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 5 / Calidad de servicio: 9 / Tiempo de implementación: 5 / Riesgo: 5
- Score final: 62
- Iniciativa 8: Cambio de proveedor en la red de sociedades de reparto

Siguiendo una metodología similar a la de las panaderías, Monbanquet puede aspirar a reducir la cantidad de proveedores de reparto con los que trabaja. Esta medida, sin embargo, no tiene por fin aumentar el EBITDA directamente mediante una disminución en los costos variables. En general, las empresas de reparto con quienes Monbanquet puede trabajar ya tienen grandes volúmenes de ingresos en comparación a los volúmenes de compra de la empresa. Sin embargo, una simplificación de la red puede permitir una disminución en la tasa de anomalías debido a la simplificación de los procesos de coordinación.

La empresa ha tenido la oportunidad de trabajar con muchas sociedades de reparto ya sea de manera directa o indirecta. El trabajo indirecto de la empresa con sociedades de reparto ha surgido a través de la utilización de la plataforma Mytroopers, que es una plataforma que relaciona empresas con pequeñas sociedades de reparto. Gracias a la experiencia que el equipo que supervisa los repartos ha obtenido trabajando con estas sociedades, se ha logrado encontrar la sociedad de reparto M-BOX. A ojos de este equipo, que está en contacto todos los días con los repartidores, esta empresa tiene un alto nivel de calidad. Se realizaron reuniones con el gerente general de la empresa, donde se negoció, en conjunto con el gerente de operaciones, una oferta a precio relativamente equivalente.

Esta oferta es importante ya que Monbanquet tiene la posibilidad de cambiar de sociedad de reparto, a un precio relativamente más elevado, pero de mejor calidad de servicio, con una empresa que, además, ya conoce las particularidades del negocio de Monbanquet en términos logístico. En

efecto, M-BOX ha trabajado con Monbanquet aproximadamente un año a través de plataformas de repartos.

La empresa, sin embargo, no puede entregar todo su volumen a esta nueva empresa. El contrato establecido con la plataforma Mytroopers impide a Monbanquet trabajar directamente con las empresas asociadas a la plataforma. Sin embargo, Mytroopers no entrega servicio de reparto en frío (servicio de reparto con vehículos frigoríficos). La alternativa de trabajar con M-BOX solo en transporte frío fue conversada con la plataforma Mytroopers, quienes aceptaron ya que estos últimos no entregan dicho servicio. Por lo tanto, esta iniciativa consiste en reemplazar Courses à Dom (siglas CAD), empresa que fue mencionada como la más barata, pero de peor calidad en el diagnóstico, por la empresa M-BOX para los repartos de comida en frío. Cabe mencionar que la alta tasa de anomalías de CAD ha hecho deteriorar fuertemente la relación entre Monbanquet y el gerente de CAD, así como con el encargado de las entregas de CAD. El cambio de empresa viene también a suplir esta dificultad humana con uno de los proveedores estratégicos de la empresa. En efecto, ya existe una relación con el gerente de M-BOX gracias a que él mismo es repartidor, por lo que ya conoce al equipo de operaciones de Monbanquet.

En términos concretos, la oferta de M-BOX consiste en reparto a partir de 34€ por punto de retiro, mientras que CAD ofrece un servicio a 28€ por punto de retiro, diferencia que se mantiene constante al agregar más puntos de retiro. Esta diferencia de 6€ es significativa, ya que equivale a aumentar los costos variables mensuales de Monbanquet en aproximadamente 900 € mensuales (en promedio, CAD tiene un volumen equivalente a un medio de las prestaciones mensuales, es decir 150 prestaciones al mes). Esta diferencia puede ser mitigada gracias al aumento de calidad de M-BOX, que permitiría utilizar menos la sociedad Welbex, que es a su vez más cara, llegando a 46€ por punto de reparto. Por otro lado, si esto no es suficiente, un aumento en los precios de reparto puede ser considerado. En efecto, una diferencia mensual de 900€ es equivalente a aumentar el precio de todas las prestaciones en 3€ (promedio de 300 prestaciones al mes). Esta posible elevación de precios ha sido considerada como despreciable para el cliente por el gerente de operaciones, quien ha dado su acuerdo para realizar esta iniciativa.

Esta iniciativa puede tener un efecto aún mayor si se considera la posibilidad de repartir ya no en una ventana horaria de 1 hora, sino que en una ventana de 1 hora y 30 minutos. En efecto, la mayor parte de los retrasos “normales”⁴⁴ son de una amplitud menor a 30 minutos. Si bien no existe la data que permite realizar un cálculo exacto, el equipo de vigilancia de operaciones, así como su manager, están de acuerdo en decir que 80% de los retrasos son de menos de 30 minutos. Esto en general es debido al tráfico o retrasos de los artesanos en la preparación de la comida. Si bien es parte de la proposición de valor la flexibilidad del servicio de reparto, la experiencia de Monbanquet muestra que esta promesa sobre el tipo de ventana horaria no es fácil de cumplir. Por otro lado, es posible realizar un estudio con clientes para determinar si ampliar la ventana a 1 hora y 30 minutos es realmente significativo para ellos. De no ser significativo, la tasa de retrasos y la tasa general de anomalías de reparto puede incluso llegar a índices nunca vistos. Esta parte de la iniciativa fue discutida, además, con el gerente de relación artesanos, quien ha presentado una pregunta en términos del estado en que llegará la comida. Se teme que, ampliando la ventana horaria, los productos frescos se expongan al calor durante la espera, lo que puede degenerar la

⁴⁴ Se establece normal un retraso de hasta 30 minutos. Estos son debido especialmente a retrasos de parte de los artesanos de comida en la preparación o al tráfico. Si bien gran parte de estos retrasos son también vistos en CAD, esta empresa ha registrado retrasos de 2 horas o incluso 3 horas, lo que es un comportamiento aberrante nunca antes visto en Monbanquet.

calidad de productos hasta al punto de volverlos un peligro para la salud. Debido a esto, esta parte no forma parte de la iniciativa de reestructuración, pero se propone como un punto a estudiar en el futuro.

En términos de tiempo de implementación, esta iniciativa requeriría un mes de prueba con la nueva sociedad M-BOX, para luego pasara a un reemplazo total de CAD al siguiente mes. Por otro lado, dado que M-BOX conoce hace casi un año el modelo de Monbanquet gracias a que se ha trabajado con ellos directamente, no existe mayor riesgo en realizar el cambio de empresa de reparto.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 0 / Calidad de servicio: 8 / Tiempo de implementación: 9 / Riesgo: 7
- Score final: 49

5.3 Iniciativas de la perspectiva de crecimiento

- Iniciativa 9: Estandarización de pequeños eventos y Creación de un canal de ventas online

Como se ha detallado en el análisis de la competencia, más de 80% de las empresas estudiadas presentan un canal digital de ventas funcional. Esto es posible gracias a una oferta estandarizada especialmente de pequeños eventos. Monbanquet, por su parte, ha encontrado problemas en la generación de este canal digital debido principalmente a la falta de estructura de su red de proveedores y de su catálogo de productos, lo que ha dificultado, a su vez, hacer una estandarización pertinente de la oferta.

Sin embargo, suponiendo que esta estandarización se logra para los eventos de talla pequeña (menores a 500€), el canal digital puede ser creado en un lapso de 6 meses según lo declara el cofundador y gerente de tecnologías de la información. Esto puede dar pie, por lo tanto, a la completa automatización de la venta de pequeños eventos, haciéndolos pasar exclusivamente por el canal digital.

Lo anterior implicaría que el equipo comercial interno, que se dedica a ofrecer este tipo de eventos de alto grado de prefabricación, no tendría propósito de existir. Los clientes que necesiten una ayuda comercial profunda podrían pasar por un comercial key en la medida en que el servicio sea facturado dado el tiempo que aquello implicaría para Monbanquet. Esta reducción permitiría reducir los costos fijos gracias a una disminución de masa salarial en 5 000€ por mes, o 60 000€ anuales, lo cual representa un aumento del EBITDA en 10%.

El tiempo de implementación de esta iniciativa puede ser aproximado a 6 meses, en donde los primeros 6 meses corresponden al desarrollo en interno del sitio web y los siguientes 3 meses en una disminución del equipo comercial interno. Por último, los riesgos asociados a este proyecto guardan relación con la efectividad que el nuevo sitio web tendrá en generar ventas. Por otro lado, las ventas online cada año más frecuente y cada vez más, los clientes tienen tendencia a utilizar en canal digital para todo tipo de compras. Monbanquet también arriesga, en ese sentido, si no desarrolla este canal digital. En cualquier caso, la empresa continuará a tener un equipo comercial,

por lo que este puede ser utilizado en el caso en que el sitio web necesite mejoras antes de completamente estandarizar la venta de pequeñas prestaciones.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 5 / Calidad de servicio: 5 / Tiempo de implementación: 5 / Riesgo: 5
- Score final: 50
- Iniciativa 10: Diminución de la masa salarial

En el análisis de la situación financiera, estudiado en el diagnóstico, se ha visto que la masa salarial de Monbanquet es, en conjunto con los gastos en comida, el gasto más importante de la empresa y el costo fijo más elevado. En los objetivos financieros de la empresa, se ha determinado que una reducción de 19 500 € es necesaria para optar a un modelo rentable en la medida en que se guardan predicciones neutras sobre el avenir de la evolución de las ventas y sobre la disminución de costos variables. En efecto, una explosión en las ventas o una gran disminución de costos podría, eventualmente, ser suficiente para cubrir los costos de masa salarial, pero esto significaría entrar en un alto nivel de riesgo, considerando el tiempo de tesorería de la empresa.

Es por esto que la consideración de una disminución de masas salarial es pertinente. Si bien existen otros costos fijos importantes tales como las licencias TI, el gasto en marketing o las oficinas de la empresa (ver ilustración 53 sobre el resumen del EBITDA de la empresa para el trimestre 1 de 2019), su función es hoy parte central del funcionamiento de la empresa. En efecto, las licencias TI permiten al equipo comercial la utilización del CRM SalesForce para la administración de los más de 1000 clientes únicos anuales. Los gastos en marketing permiten la publicidad y la generación de contenido, dos aspectos esenciales para la adquisición de nuevos clientes que, como se ha visto en los objetivos cliente, continúan a ser parte importante del crecimiento.

La reducción de costos fijos esperada puede ser lograda, en promedio, con la disminución de aproximadamente 6 personas en la empresa (se considera un sueldo promedio de 40 000 € brutos anuales, o sea aproximadamente 3 330 € brutos mensuales). Dado el funcionamiento actual de la empresa y las diferentes iniciativas de reestructuración señaladas, la fuente de esta disminución puede venir de los siguientes departamentos:

- Equipo comercial: El equipo comercial key y business developpers suman en total 8 personas (4 key y 4 business developpers). Si se considera una reestructuración del equipo comercial a “accounts managers”, se puede pensar que el equipo será demasiado numeroso, considerando además que realizan las mismas labores. Se propone así de reducir de 8 integrantes a 6. Además, esta fusión considera la supresión de un manager.
- Equipo comercial interno: La estandarización y la creación del canal de ventas digital puede permitir la supresión de este equipo. Este equipo está conformado por 1 persona en contrato indefinido y 2 en práctica, lo que es equivalente a 2 personas en contrato indefinido.

- Equipo de desarrolladores: Este equipo está compuesto por 5 integrantes. Su tamaño ha sido determinado en relación a la visión de la empresa respecto a la importancia tecnologías de información. Dado que se ha determinado que esto no es la prioridad actualmente en términos financieros para la empresa, este equipo puede ser reducir a 3 integrantes.

Esta operación tiene un costo ligado a la ancianidad de los empleados en la empresa. Para todo empleado de más de 8 meses de ancianidad, la empresa debe indemnizarlo con un cuarto de su salario por mes de antigüedad. Esto implica que el costo de esta operación de reducción de personal se eleva aproximadamente a 6 125€. Este monto es despreciable respecto a la disminución de costos fijos anuales, la que asciende a 234 000 €. Esto genera un aumento en el EBITDA de 38%.

En términos de tiempo de implementación, esta medida debe considerar un tiempo de un mes para su realización debido al tiempo que la empresa debe esperar entre la notificación al asalariado y el tiempo de su partida. En términos de riesgo, esta medida tiene dos factores importantes a considerar. En primer lugar, existe la posibilidad que el desempeño de la empresa se vea reducido en el corto plazo debido a la disminución de efectivos. En efecto, el mismo trabajo será ahora realizado por menos personas. Este riesgo debería ser suplido en el mediano plazo, donde se espera que la aumentación de la carga de trabajo haya sido absorbida por los equipos. En segundo lugar, esta iniciativa representa riesgo de desmoralización de los equipos. El despido de empleados es visible y da señales claras de las condiciones financieras de la empresa. En este sentido, los managers de la empresa tienen un rol fundamental en explicar las razones de los despidos y de regenerar la confianza entre ellos y los asalariados.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 9 / Calidad de servicio: 0 / Tiempo de implementación: 9 / Riesgo: 4
- Score final: 58

- Iniciativa 11: Cambio de oficinas

La segunda fuente de costos fijos de la empresa son las oficinas. Actualmente, la empresa tiene sus oficinas en uno de los distritos más caros de París, el 8 distrito. Esto fue decidido luego del levantamiento de fondos de 2.5 millones de euros en febrero de 2018. Previo a esto, la empresa, que en esos momentos tenía aproximadamente la misma cantidad de empleados, se encontraba ubicada en distritos cuyos metros cuadrados eran más barato. La empresa no necesita, por lo tanto, continuar en las oficinas que se encuentra para realizar su actividad.

La empresa paga actualmente 14 000€ euros mensuales en lo que corresponde a arriendo de oficina y seguros. La oficina actual posee aproximadamente 200 metros cuadrados, lo que equivale a pagar 864€ por metro cuadrado al año. Dentro de los 20 distritos de París intramuros, al menos 8 poseen precios promedio por metro cuadrado inferiores a 400€⁴⁵. Por otro lado, la empresa puede reducir la cantidad de metros cuadrados de sus oficinas, tal como era el caso antes de cambiarse a las nuevas oficinas. Un cambio de oficinas a uno distrito cuyo precio está por debajo de 400€ implica

⁴⁵ <https://www.bureauxlocaux.com/prix-marche/bureaux/paris>. Visitada en junio de 2019.

una reducción de costos fijos de 92 800€ anuales, lo que corresponde a un aumento de EBITDA de aproximadamente 5%.

El tiempo de esta iniciativa se estima a 6 meses. Los contratos de arriendo de oficinas tienen una duración mínima de 3 años. Una ruptura prematura de este contrato puede implicar costos elevados para la empresa. La manera de no verse confrontado a estos costos es encontrar una empresa reemplazante que quiera reubicarse en las oficinas actuales. Se estima que este proceso de búsqueda puede durar 6 meses hasta encontrar una empresa. Los riesgos de esta iniciativa son bajos. Dado que la empresa solo posee material de oficina clásico (computadores, pantallas, entre otros), la empresa ha tomado en general no más de una semana en preparar y realizar la reubicación de una oficina a otra.

- Notas asociadas:
 - EBITDA: 3 / Calidad de servicio: 0 / Tiempo de implementación: 5 / Riesgo: 9

- Score final: 31

Estas once iniciativas pueden ser resumidas según sus objetivos estratégicos correspondientes en la siguiente tabla. Si una iniciativa corresponde a diferentes objetivos, se especifica qué parte de la iniciativa corresponde a cuál objetivo.

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas
Financiero	Modelo económico rentable	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Consecuencia de objetivos “mantener el crecimiento de ventas” y “disminuir los costos”)</i>
	Mantener el crecimiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Consecuencia de objetivos “aumento de la retención” y “aumento de ticket promedio”)</i> • Creación del canal digital <i>(contenido en iniciativa “estandarización de pequeños eventos y creación del canal digital”)</i>
	Disminuir los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de oficinas • Disminución de la masa salarial • <i>(Consecuencia de la iniciativa “Reestructuración de la red de proveedores”)</i>
Cliente	Aumento de la retención	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de alianzas con empresas organizadoras de eventos • Reestructuración del equipo comercial a accounts managers
	Aumento del ticket promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precios según producto • Mejorar la respuesta a licitaciones • Estructuración de un equipo comercial de grandes eventos
Interna	Regularizar la calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de proveedor en la red de sociedades de reparto • Estandarización de pequeños eventos <i>(contenido en iniciativa “estandarización de pequeños eventos y creación del canal digital”)</i>
	Estrechar la relación con proveedores de primer nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de la red de proveedores
Crecimiento	Desarrollar las herramientas necesarias para la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un catálogo de productos adecuado <i>(contenido en iniciativa “estandarización de pequeños eventos y creación del canal digital”)</i>
	Mantener un buen ambiente laboral	-

Tabla 28. Iniciativas estratégicas según objetivos estratégicos.

5.4 Priorización de iniciativas

A partir de las notas asignadas a cada uno de los ejes de las iniciativas, se construye el siguiente cuadro resumen (tabla 29) que muestra el score final y por lo tanto la prioridad de cada proyecto. Este cuadro servirá de apoyo a la estrategia de elección de iniciativas que se presenta a continuación.

Iniciativas	Notas				Prioridad	
	EBITDA (x4)	Calidad de servicio (x3)	Tiempo de impl. (x2)	Riesgo (x1)	Score final	Prioridad
Reestructuración de la red de proveedores de panaderías	5	9	5	5	62	1
Disminución de la masa salarial	9	0	9	4	58	2
Reestructuración del equipo comercial	8	1	5	4	51	3
Estandarización de venta de prestaciones y creación de un canal de ventas online	5	5	5	5	50	4
Cambio de proveedor en la red de sociedades de reparto	0	8	9	7	49	5
Redefinición del potencial de negocios de un cliente	4	0	8	8	40	6
Mejora de respuesta a licitaciones	3	0	5	9	31	7
Cambio de oficinas	3	0	5	9	31	8
Generación de alianzas con empresas organizadoras de eventos	2	0	7	9	31	9
Equipo de ventas de grandes eventos	1	1	7	9	30	10
Aumento de precios según producto	1	0	9	7	29	11

Tabla 29. Priorización de iniciativas estratégicas.

Si bien la tabla de prioridades presenta un orden de las iniciativas, es posible considerar un camino estratégico de implementación de manera de aumentar su potencial. A continuación, se detalla la elección de iniciativas para la realización de un plan de implementación acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Iniciativas ligadas al equipo comercial y de business developpers

La iniciativa de reestructuración del equipo comercial permite ordenar al equipo comercial y de business developpers respecto objetivos definidos en torno a clientes específicos. Se propone que esta iniciativa sea la base organizacional de las siguientes iniciativas de clientes. De esta manera, la nueva estructura puede ser orientada para adoptar en el futuro las iniciativas de: alianza con organizadoras de eventos, equipo de venta de grandes eventos, redefinición del potencial de negocios de un cliente y mejora de respuesta a licitaciones.

En base a lo anterior, la iniciativa de reestructuración del equipo comercial es la base de las siguientes iniciativas. Es por esto que se elige detallar el plan de implementación de esta iniciativa, cuyo término servirá como comienzo para las otras iniciativas comerciales.

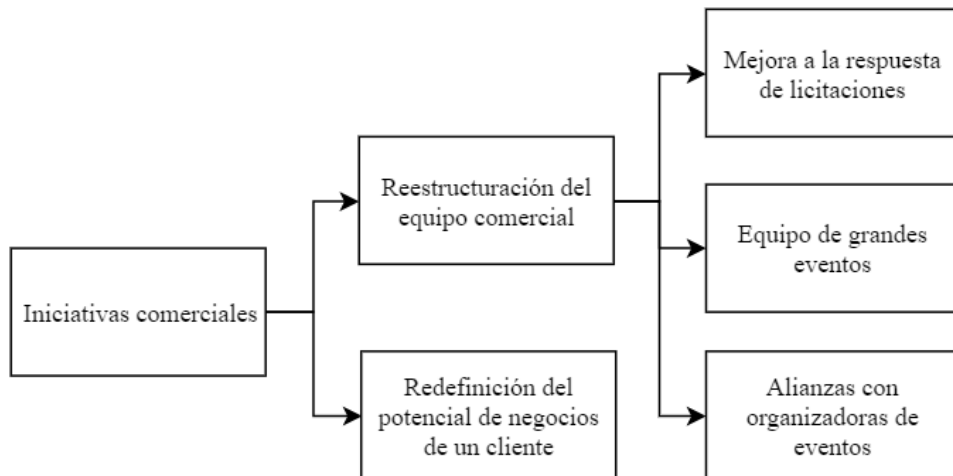


Ilustración 53. Orden propuesto para las iniciativas comerciales.

- Iniciativas de reestructuración de proveedores

Las iniciativas de proveedores de comida y reparto son, en rigor, independientes entre ellas. Estas iniciativas pueden, por lo tanto, ser llevadas a cabo de manera paralela. Sin embargo, cabe considerar que, respecto al objetivo estratégico de la empresa sobre aumentar su EBITDA, la iniciativa sobre la selección de proveedores de comida posee una relevancia mayor, en la medida en que solo esta afecta potencialmente a los resultados de la empresa. Además, la elección de proveedores concierne indirectamente al equipo de reparto en la medida en que la estructura de repartos va a cambiar en la medida en que la selección de proveedores se produzca. Esto significa que el desarrollo de las dos iniciativas puede, eventualmente, desviar el foco del equipo a dos proyectos paralelos. Dado esto, se elige la iniciativa de selección de proveedores de comida para el plan de implementación.

- Disminución de la masa salarial

Esta iniciativa es una consecuencia de la reestructuración de los equipos de Monbanquet y proviene como conclusión de las iniciativas a desarrollar en el plan de implementación. En este sentido, la completa descripción de ciertas iniciativas da pie a la oportunidad de reducir la masa salarial de la empresa. Dado que el objetivo es llegar a una descripción completa de las iniciativas, esta es también detallada en el plan de implementación.

En conclusión, en la siguiente sección son desarrolladas las iniciativas:

- Reestructuración de la red de proveedores de comida (prioridad 1)
- Reestructuración del equipo comercial (prioridad 3)
- Estandarización de venta de prestaciones y creación de un canal de ventas online (prioridad 4)

Cabe destacar que algunas de las iniciativas propuestas ya han comenzado su implementación. En efecto, las iniciativas de reestructuración de la red de proveedores de comida, la estandarización de ventas y creación del canal digital y el aumento de precios para el servicio de mayordomía han sido consideradas. El detalle de su estado actual es explicado en el siguiente capítulo.

La iniciativa de reestructuración de proveedores de reparto se encuentra también en curso de implementación. En efecto, durante el mes de junio 2019, el mánager de operaciones ha avanzado en las negociaciones con la empresa M-BOX, logrando así iniciar y terminar una fase de prueba, lo que ha permitido reducir a la empresa CoursesADom (CAD), empresa que ha sido determinada como provocadora de gran parte de las anomalías de reparto, como proveedor de reparto. En la medida en que se llegó a un acuerdo, la empresa M-BOX puede transformarse en el proveedor único de Monbanquet para los repartos de comida en camiones frigoríficos.

Por último, se detalla en el anexo F el plan de implementación del aumento de precios para mayordomía. Esta iniciativa, que ha sido tempranamente adoptada, ya ha terminado su implementación. Además, se detalla en el mismo anexo el plan de implementación para el cambio de oficinas, el que tiene un impacto considerable en el EBITDA de la empresa. Esta iniciativa, que no tiene un carácter estratégico, sino que puramente operacional, no es considerada entonces en el siguiente capítulo. En el anexo F se detalla además la consecuente reducción de la masa salarial que es consecuente a las iniciativas estratégicas de reestructuración de proveedores de comida, estandarización de ventas y reestructuración del equipo comercial.

6 PLAN DE IMPLEMENTACION

6.1 Reestructuración de la red de proveedores de comida

Esta iniciativa es dirigida por el equipo de relación con artesanos y su responsable es la directora de este departamento. Como se ha mencionado anteriormente, este plan tiene como objetivo reducir los costos variables de la empresa, aumentando el margen bruto en un 5% y mejorar la calidad de servicio. Esto último significa no aumentar la tasa de anomalías asociada a las panaderías seleccionadas (aproximadamente 10%).

Esta iniciativa consiste en una modificación de los actuales procesos en la relación con artesanos. Por lo tanto, no es necesaria una inversión monetaria para efectuarla. Los recursos utilizados son principalmente el tiempo del equipo de relación con artesanos. El tiempo disponible del equipo de relación con artesanos es actualmente dividido de la siguiente manera: 30% en problemas cotidianos, 30% labores administrativas (facturación, reportes internos, relación con artesanos, entre otros), 20% en búsqueda de nuevos artesanos y 25% en proyectos.

Se elimina el 25% de búsqueda de nuevos artesanos ya que es contraria a la actual estrategia de resolución de las problemáticas de la empresa. Se utiliza este tiempo más la mitad del tiempo de proyectos. La otra mitad del tiempo de proyectos está actualmente siendo utilizada para pasar al uso de materiales eco-responsables. Este proyecto, como se ha anunciado anteriormente, es importante en la medida en que una nueva ley ha sido aprobada prohibiendo el uso de plástico a partir de 2020.

- Recursos disponibles para la iniciativa:
 - 24.5% del tiempo del equipo de relación con artesanos, es decir 9,8 horas semanales por persona. El equipo posee 2 miembros.

Las etapas del proyecto son detalladas a continuación:

- Julio y agosto de 2019: Comunicación del plan a las panaderías seleccionadas y negociación de condiciones comerciales y logísticas.

El equipo de relación con artesanos comunica el plan a las panaderías-pastelerías seleccionadas. La iniciativa posee los siguientes aspectos clave que deben ser comunicados a los seleccionados por orden de prioridad:

- Dado el volumen total de compras en panadería de Monbanquet, este plan permitirá a los seleccionados tener un flujo seguro de compras mensuales. Se propone que este monto sea equivalente para un mes dado al máximo entre el promedio de las compras del año 2018 y lo comprando en dicho mes en 2018. De esta manera, el proveedor tendrá la seguridad de que el nivel de compras será al menos el mismo nivel que el logrado en 2018.
- Dado esto, se espera que la selección de proveedores permitirá, además, aumentar en aproximadamente 20 000€ las compras de Monbanquet por trimestre con dicho proveedor. Esta cifra puede ser aún mayor gracias al crecimiento esperado de la empresa.

- Se desea llegar a un acuerdo a nivel comercial de manera de que el proyecto sea beneficioso comercialmente tanto para Monbanquet como para el proveedor. Se propone el siguiente acuerdo:
 - Estabilización de las compras de Monbanquet, generando el mismo nivel que lo comprado en 2018.
 - Reducción de la factura de Monbanquet en 1% cada 2 000€ de compra hasta un límite de 5% de cumplirse el objetivo de estabilización. Este límite aumenta hasta 12% según la misma regla para el total de compras que sobrepase el objetivo mensual.
 - Se desea profundizar en las normas logísticas de manera de que el nivel de anomalía actual no aumente con el aumento en el volumen de actividad.
- Trimestre 4 de 2019: Fase de prueba

En esta fase, el equipo de relación con artesanos dirige la elección de proveedores de panadería efectuada por el equipo comercial. El mes de septiembre es conveniente para comenzar esta fase ya que es el momento en que las empresas retoman su actividad de luego de las vacaciones de verano. Esta actividad es creciente hasta el mes de diciembre, mes en el que encuentra su máximo.

Para realizar este pilotaje, se propone que el equipo de artesanos informe día a día el estado en el que se encuentran las compras a cada artesano para poder dirigir así la creación de menús diarios en base a una priorización de proveedores. Las variables claves para determinar la priorización de proveedores para un día dado son el monto a comprar proveniente de eventos ya vendidos, el monto a comprar proveniente de eventos en negociación y el objetivo a lograr para el mes en cuestión.

En el siguiente cuadro, se tiene un ejemplo de priorización para un día determinado para un conjunto de tres proveedores. Para cada, proveedor se calcula:

$$R = \text{Objetivo} - \text{Vendido} - 40\% * \text{Negociación}$$

Donde “Objetivo” es el monto de comparas a lograr, “Vendido” es el monto total proveniente de eventos vendidos para el mes y “Negociación” es el monto proveniente de eventos en negociación. Al multiplicar este último monto por el promedio de la tasa de transformación (40%), se estima R, correspondiente al total restante para alcanzar el objetivo del mes. Los proveedores se priorizan de mayor R a menor R para un día dado.

Mes	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
09/19	ALX (20 000, 2 000, 30 000)	RGS (30 000, 10 000, 40 000)	FDF (10 000, 6 000, 13 000)

Tabla 30. Esquema de pilotaje de las compras de la empresa.

- $R(\text{ALX}) = 30\ 000 - 20\ 000 - 40\% * 2\ 000 = 9\ 200\ \text{€}$. Prioridad 1.

- $R(\text{RGS}) = 40\,000 - 30\,000 - 40\% * 1\,000 = 6\,000\text{€}$. Prioridad 2.
- $R(\text{FDF}) = 13\,000 - 10\,000 - 40\% * 6\,000 = 600\text{€}$. Prioridad 3.

Esta forma de información sencilla y clara puede ser comunicada a través de una pizarra al equipo de ventas, quienes deberán tener en cuenta las estadísticas a la hora de generar sus menús. De esta manera, se procede hasta alcanzar los objetivos de cada proveedor para el mes de septiembre. Durante este mes, los objetivos deben ser alcanzados para probar el aumento de volumen con cada uno de los proveedores.

El equipo de relación con artesanos monitorea la tasa de anomalías de los proveedores escogidos. En la medida en que esta tasa de anomalía crezca por sobre el 10%, el equipo debe encontrar soluciones operacionales. En la medida en que estos errores no puedan ser corregidos, la alianza debe ser terminada, ya que la continuación de la concentración de compras en dicho proveedor afectará la calidad de servicio de la empresa.

- Semestre 1 – 2020: Puesta en marcha del acuerdo y reducción del número de proveedores.

Luego del trimestre de prueba, se espera haber creado la confianza en que Monbanquet puede tener grandes volúmenes de compra de manera estable, por lo que se procede a poner en marcha el acuerdo. Se propone que este sea gradual, de manera de que la empresa pueda pasar de un modelo de 18 panaderías a un modelo de solo 5 en un período de dos trimestres (ya comenzado en el trimestre 4 de 2019 y a terminar en el semestre 1 de 2020). Dado que el aumento esperado al final del proceso es de 20 000 € por proveedor de panadería, se propone que los objetivos aumenten de manera escalonada siguiendo el aumento de la actividad del año.

- Enero – febrero: 5 000€ respecto al objetivo de compras.
- Marzo – abril: 10 000€ respecto al objetivo de compras.
- Mayo – junio: 15 000€ respecto al objetivo de compras.

Esta metodología producirá la detención natural de compras a los artesanos no escogidos. A medida que estos no reciban compras por períodos de dos meses o más, el equipo de relación con artesanos terminará oficialmente la alianza con estos.

Actividades	Responsable	Equipo de trabajo	Tareas	Fechas de inicio y término
Selección de proveedores y comunicación del plan	Director relación con artesanos	<ul style="list-style-type: none"> Relación con artesanos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación del plan a los proveedores escogidos 	Julio – agosto 2019
Fase de prueba	Director relación con artesanos	<ul style="list-style-type: none"> Relación con artesanos Comercial key 	<ul style="list-style-type: none"> Pilotaje de las compras del equipo comercial. Monitoreo de la tasa de anomalía de proveedores seleccionados Creación de menús a partir de lo indicado por el equipo de proveedores 	Septiembre – diciembre 2019
Puesta en marcha del acuerdo	Director relación con artesanos	<ul style="list-style-type: none"> Relación con artesanos Comercial key 	<ul style="list-style-type: none"> Continuación de tareas de la fase de prueba Cese de actividades con proveedores. 	Enero – junio 2020

Tabla 31. Resumen de actividades y tareas de la iniciativa de reformulación de la red de proveedores.

- Estado actual de la iniciativa

Cabe destacar que la empresa ha acogido estas dos primeras fases de la iniciativa tempranamente y ha comenzado esta fase en el mes de junio con 3 panaderías, 1 supermercados finos y 1 restaurant de comida vegetariana (este tipo de proveedor no estaba considerado dentro de la lista de ofrecida en la iniciativa). Los proveedores han aceptado el pacto de regularización de compras accediendo a un 5% de reducción en el caso de lograrlas. El sistema de pilotaje de compras utilizado es en efecto el presentado anteriormente. Este sistema ha permitido llegar al objetivo de regularización de compras para los 5 proveedores con quien se ha realizado actualmente el contrato.

Asimismo, el equipo de relación con artesanos ha logrado acordar con Kol App, el proveedor de bebidas, una reducción de hasta 10% en la medida en que Monbanquet centralice sus compras de bebida, café y arriendo de material con la empresa.

Por otro lado, las llamadas “normas logísticas” mencionadas en la anterior lista han sido aplicadas por la empresa y se han traducido en un sistema de cobro por faltas operacionales a los proveedores. Bajo este sistema, los proveedores han firmado un contrato con faltas operacionales específicas que, de llegar a cometerse, exigen un reembolso de la parte del proveedor a Monbanquet.fr. Los 5 proveedores en cuestión han firmado este contrato.

La empresa se encuentra actualmente en comunicación con panaderías y épicerías finas para avanzar en este acuerdo según la estructura dada en la iniciativa. Luego de esta fase de prueba de regularización de compras, la empresa pasará a la siguiente prueba, donde las compras por proveedores intentar ser elevadas por sobre el objetivo de regularización en el volumen de compras, para así acceder a un monto de reducción más elevado que 5% de la factura total.

Se destaca además que se ha procedido la empresa ha llevado la iniciativa más adelante aún con la panadería Rougès, que es una de las panaderías de mejor calidad asociadas a la empresa. Con esta panadería, la empresa ya ha llegado a aumentar en 20 000€ para el mes de mayo y casi en un nivel inferior para los meses de abril y junio. La panadería ha mostrado en efecto soportar el aumento súbito de compras sin tener una pérdida de excelencia operacional.

6.2 Estandarización de la oferta de pequeños eventos y creación del canal digital de ventas

Esta iniciativa tiene por objetivo la creación de un canal de ventas digital para pequeños eventos (menores a 500€) de manera de automatizar esta parte del servicio. Para realizar esta iniciativa, es primero necesario crear una estandarización de la oferta de pequeños eventos, lo que puede ser posible a partir de una reestructuración del catálogo de productos de la empresa.

Este proyecto concierne diferentes equipos. En primer lugar, el equipo de relación con artesanos debe preparar una normalización del actual catálogo de productos de manera de que la comparación de productos sea fácil de hacer dentro de un catálogo de más de 6 000 productos. En segundo lugar, el equipo comercial y el equipo de marketing deben preparar los menús estandarizados que van a ser vendidos en el sitio web. Durante este tiempo, el equipo TI debe crear el sitio web.

- Septiembre y octubre 2019: Preparación del catálogo de productos.

A partir de septiembre 2019, el equipo de relación con artesanos habrá terminado de comunicar el plan de reducción de proveedores a los artesanos. Este nuevo tiempo libre podrá ser entonces utilizado para la preparación de un nuevo catálogo de productos. Este nuevo catálogo de productos debe permitir la comparación de productos entre ellos y la fácil creación de menús. Como ha sido precisado en el diagnóstico, actualmente la empresa no logra comparar de manera sistemática los productos que posee en su catálogo de productos. Para resolver este problema, se propone la creación de una taxonomía.

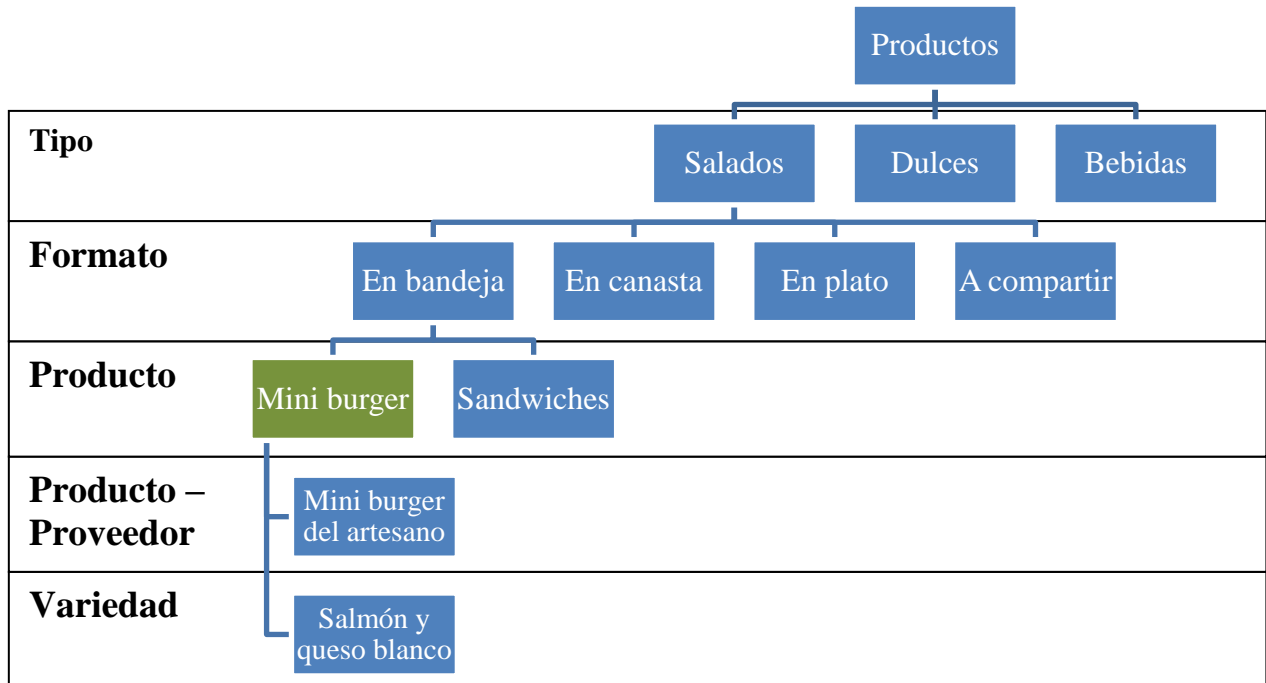


Ilustración 54. Sistema propuesto de clasificación del catálogo de la empresa.

La taxonomía de productos permite determinar la familia a la que un producto pertenece en forma de árbol (tal como se hace, por ejemplo, para el estudio de seres vivos). Así, sin importar qué proveedor propone el producto o el nombre comercial que el producto tenga, una estructuración puede ser hecha de manera sencilla. Por ejemplo, el producto llamado “mini burger del artesano” proveniente del proveedor “Boulangerie Alexine”, en términos de miniburgers, el mismo producto que “mini burger”, proveniente del proveedor Boulangerie Rouges. Ambos son minis burgers saladas de aproximadamente 60 gramos en formato “bandeja” (esto es, 30 piezas sobre una bandeja). Gracias a una taxonomía, ambos productos podrán simplemente ser encontrados como: producto salado -> bandeja -> mini Burger.

- Noviembre y diciembre 2019: Construcción de menús estandarizados.

Una vez que el catálogo de productos permite un control de los tipos de productos, estos pueden ser manipulados para generar menús. Estos menús estandarizados son realizados a partir de la experiencia del equipo comercial y con ayuda del equipo de marketing.

En primer lugar, el gerente de marketing, con ayuda del equipo comercial interno, desarrollan los menús ya creados con los que este equipo trabaja. La totalidad de menús que serán presentados en el sitio web debe responder al menos a los siguientes factores buscados por los clientes: tipo de evento (desayuno, almuerzo, pausa, cena, entre otros), tipo de comida (francesa, saludable, exótico, entre otros), gama de precio (gama de entrada, media y alta) y ubicación geográfica y momento del año (en efecto, no todos los menús pueden ser propuestos en todos los lugares dependiendo de la ubicación en París del cliente y de la disponibilidad de proveedores). Asimismo, los menús propuestos deben considerar que pueden ser solicitados para un grupo desde 15 invitados hasta más de 500.

A medida que esta generación sea realizada, el equipo de marketing genera el contenido de imagen correspondiente a ser presentado en el sitio web. Esto implica orientar los esfuerzos de marketing exclusivamente a: fotos de menús y de productos, imagen de marca, diseño del contenido gráfico. Además, la publicidad en línea actualmente utilizada debe ser actualizada a la nueva proposición de valor del nuevo futuro canal digital.

- Semestre 2 de 2019: Elaboración del canal digital.

Mientras que los equipos de artesanos, comercial y marketing preparan el contenido para el canal digital, el gerente TI y su equipo tienen la responsabilidad de concentrar sus esfuerzos en la elaboración del canal digital de ventas. Para este proyecto, se presenta un período de 6 meses donde el equipo TI utiliza su tiempo de proyecto (80% de su tiempo) en la programación del canal digital. El 20% de tiempo restante es utilizado en la reparación de problemas cotidianos con los actuales sistemas de información. En efecto, dado que los equipos los utilizan continuamente para sus operaciones cotidianas, este tiempo es vital el desarrollo de la actividad de la empresa.

El canal de ventas online debe contener en primera instancia una presentación de menús inteligente. El sitio web debe proponer de manera adecuada los menús disponibles dependiendo del tipo de momento y de comida buscado por el cliente. Este debe tener la capacidad de buscar, comparar y visualizar el contenido de los menús, así como de efectuar pagos en línea.

En una segunda instancia posterior a la venta, el canal digital puede permitir la generación de cuentas por cliente en donde cada persona pueda ver las compras efectuadas en el pasado. Este punto es principalmente apropiado para los clientes recurrentes que compran menús de baja complejidad. En efecto, el hecho de que estos clientes pasen por el canal digital puede permitir la optimización de tiempos del equipo comercial key y, además, puede eventualmente propiciar el aumento de ventas.

- Semestre 1 de 2020: Lanzamiento del canal digital.

A partir de los puntos anteriores, el canal digital está preparado para ser lanzado durante el primer semestre de 2020. Esto permite la automatización de venta de eventos. Los eventos de 500€ son vendidos exclusivamente a través del canal digital. En la medida en que un cliente lo necesite, el servicio de acompañamiento por el equipo comercial puede ser propuesto de manera extra. Al mismo tiempo, se insta a los clientes recurrentes a utilizar el canal digital.

El objetivo de esta fase es, por un lado, iterar en la resolución de problemas que el sitio web puede presentar tanto en términos tecnológicos como de satisfacción de la demanda (errores de código, falta de features, estructura, comprensión del cliente, entre otros). Por otro lado, el equipo comercial interno insta a los clientes a pasar por el canal digital, de manera de generar una transición hacia un modelo donde todas las prestaciones de menos de 500€ son tratadas a través del sitio web.

Actividades	Responsable	Equipo de trabajo	Tareas	Fechas de inicio y término
Preparar el catálogo de productos	Director de relación con artesanos	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de relación con artesanos Equipo TI 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de taxonomía Implementación al catálogo de productos 	Septiembre – octubre 2019
Construcción de menús	Gerente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Equipo comercial interno Equipo relación con artesanos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de menús según demanda encontrada. 	Noviembre – diciembre 2019
Creación de contenido de marketing	Gerente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Equipo marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de contenido para el sitio web (imagen de marca, foto de menús, entre otros) 	Noviembre – diciembre 2019
Elaboración del canal digital	Gerente TI	<ul style="list-style-type: none"> Equipo TI Gerente de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del sitio web según las necesidades encontradas 	Julio – diciembre 2019
Lanzamiento y monitoreo	Gerente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Comercial interno Relación con artesanos 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de la actividad Resolución de problemas Desarrollo según feedback del mercado Transición de clientes al canal digital 	Enero – junio 2020

Tabla 32. Resumen de actividades y tareas de la iniciativa de estandarización de la oferta y creación del canal digital.

- Recursos utilizados para la iniciativa:

La preparación de una taxonomía que permita comparar los productos del catálogo y su implementación es una tarea específica para el departamento de relación de artesanos, ya es este equipo el que tiene maneja y posee el conocimiento necesario para hacerlo. Se propone que la totalidad del tiempo disponible para proyectos⁴⁶ del mes de septiembre sea utilizada para la creación de la taxonomía. Así, el mes de octubre será utilizado para su implementación en el catálogo de productos. Esta tarea puede requerir solicitudes al equipo TI en términos de modificación de la actual base de datos de productos.

La construcción de menús necesita del conocimiento de menús armados previamente disponible en el equipo comercial interno. El comercial de mayor experiencia en menús puede traspasar parte de su carga a los actuales miembros para así lograr desocupar 1 hora diaria en el trabajo de creación

⁴⁶ En la iniciativa de reestructuración de proveedores se ha determinado este nuevo tiempo en 18,56 horas semanales para el equipo compuesto por 2 personas.

de menús al gerente de marketing. Este último tiene la responsabilidad de que la creación de menús se encuentre acorde al diseño de página web y a las demandas de los clientes. Además, el equipo de relación con artesanos ayuda en términos de limitaciones operacionales para cada artesano. Así, los recursos utilizados son 1 hora diaria de un miembro del equipo comercial interno y 3 horas diarias del equipo de relación con artesanos y del gerente de marketing en la preparación de menús durante los meses de noviembre y diciembre. El gerente de marketing realiza, además, revisiones a los menús con un miembro experimentado del equipo comercial key de manera de comprar que la oferta esté acorde con su experiencia dentro de la oferta a la medida ofrecida por este equipo.

Al mismo tiempo, el equipo de marketing prepara el contenido tanto para el sitio web como para los menús creados. Este equipo, que está compuesto por 2 personas, utiliza 50% de su tiempo en la preparación de campañas de marketing, creación de contenido para el equipo comercial, preparación de shootings fotográficos para grandes eventos, entre otros. El 50% restante es utilizado para otros tipos de proyectos, tiempo que sería utilizado en su totalidad para la creación de contenido. El presupuesto de marketing es por lo tanto el mismo que el utilizado actualmente, pero enfocado a la creación del contenido digital de la empresa.

Como se ha especificado anteriormente, 80% del tiempo del equipo TI es utilizado en la programación del sitio web. Esta etapa dura un semestre. En julio 2019, el gerente de marketing y el gerente de TI se ocupan de idear el nuevo sitio web de manera de que en los meses a seguir el trabajo sea enfocado a la programación. Se estima que dos miembros del equipo TI pueden lograr en 6 meses la programación para el sitio web de Monbanquet según las características definidas anteriormente. Al final del año 2019, se termina la primera versión del sitio web, el que está listo para ser lanzado. En los trimestres 1 y 2 de 2020, el equipo se dedica a la programación de mejoras y de nuevas características.

Una vez realizado el lanzamiento del sitio, el equipo comercial interno se dedica exclusivamente a supervisar el sitio web y a ayudar a los clientes de prestaciones pequeñas a que logren a realizar sus compras. Esta labor, a medida que el semestre 1 de 2020 avanza, está destinada a ser realizada por el equipo comercial key gracias a la mejora continua del sitio web y, por lo tanto, la menor cantidad de horas necesarias para acompañar a los clientes.

Plan de implementación		Tiempo a utilizar (horas totales / trimestre)			
		2019		2020	
Actividad	Equipos	Trimestre 3 (horas)	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2
• Preparación del catálogo	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de relación con artesanos Equipo TI 	78.4	156.8	-	-
• Construcción menús	<ul style="list-style-type: none"> Equipo comercial interno Equipo relación con artesanos 	-	400	-	-
• Creación de contenido de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Equipo marketing 	-	210	210	-
• Desarrollo web	<ul style="list-style-type: none"> Equipo TI Gerente de marketing 	627	627	627	627
• Lanzamiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Comercial interno Relación con artesanos 	-	-	140	140

Tabla 33. Recursos utilizados por la iniciativa de estandarización de la oferta y creación del canal digital.

- Factores de éxito de la iniciativa

La misión del canal digital depende de diversos factores relacionados con las actividades anteriormente detalladas. En primer lugar, el catálogo de productos debe permitir un análisis del consumo de clientes y de aspectos logísticos y financieros por producto. Para esto, es necesario que la taxonomía sea alcanzada para todos los productos del catálogo que son susceptibles de entrar en un menú. Esto último excluye las animaciones. Por lo tanto, 95% de productos deben poder ser analizados.

Dadas las variables básicas consideradas en la creación de menús (4 tipos de momento, 5 tipos de comida y 3 gamas de precio), la cantidad de menús mínima que el equipo debe generar es de 60, cada uno adaptable a una cantidad de invitados entre 15 y 500. Sin esta cantidad, el sitio web arriesga de tener una oferta incompleta, lo que puede dar pie a una fuga de usuarios. A partir de esta cantidad, por otro lado, la empresa tiene la oportunidad de complejizar su oferta según sus ventajas competitivas provenientes de su amplio catálogo de productos.

En segundo lugar, el sitio web debe permitir generar, al menos, la misma cantidad de ingresos que el canal semi automatizado del equipo comercial interno. Esto significa, por lo tanto, que el canal digital debe generar al menos 750 ventas para un trimestre equivalente al primero de 2019. La tasa de transformación de oportunidades de venta para potenciales clientes calificados (esto es, usuarios que han llegado a crear un menú), es considerada aproximadamente del 10%. Esta información ha sido calculada por el equipo TI gracias a una antigua versión del sitio web lanzada en 2017 que incluía ventas en línea.⁴⁷ Esto significa, por lo tanto, que el sitio web debe generar al menos 7500 oportunidades de venta calificada, dado este caso particular de transformación que considera un sitio web de menor calidad en términos de las características que lo componen (diseño de menús, potencial marketing, entre otros).

Por último, el equipo comercial key tiene la labor de migrar una cantidad de clientes recurrentes al sitio web, de manera que estos puedan pasar sus compras de pequeños eventos en el sitio web. Se recomienda comenzar por los clientes recurrentes de alto potencial que realizan al menos 2 o 3 evento al mes y cuyo ticket promedio se acerca a 500 €. Según el análisis hecho en el diagnóstico de clientes, esto considera 151 clientes. Dado su magnitud, se propone que al final de la implementación del plan, 50% de estas compras sean hechas a través del canal digital.

Objetivo	Indicador	Meta
Preparación de catálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Productos categorizados / total de productos del catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> • 95%
Menús generados	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de menús 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 menús
Sitio web	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de transformación • Cantidad de oportunidades de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% • 7500 oportunidades de venta por trimestre
Migración de clientes recurrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Compras de clientes recurrentes de alto potencial de ticket promedio menor a 500€ que usan el sitio web / Total compras de clientes recurrentes de alto potencial de ticket promedio menor a 500€ 	<ul style="list-style-type: none"> • 50%

Tabla 34. Factores de éxito de la por la iniciativa de estandarización de la oferta y creación del canal digital.

- Estado actual de la iniciativa

⁴⁷ Esta versión fue dada de baja para pasar a una versión sin venta en línea debido a que, en aquel momento, el comité de dirección decidió concentrar sus esfuerzos en la venta a la medida, pasando así a la incorporación del software de Salesforce y a arreglar los problemas del BackOffice para avanzar así en la resolución de problemas operacionales. El equipo no poseía en dicho momento un equipo de marketing, lo que dificultaba, además, la concepción de un sitio web.

La empresa ha acogido la adopción de una clasificación del catálogo según un sistema de taxonomía. El trabajo realizado hasta la fecha ha concluido en la creación teórica de una taxonomía adaptada al catálogo de Monbanquet. Esta taxonomía se encuentra hoy en curso de ser implementada en el catálogo de productos. La empresa espera la completa implementación de esta taxonomía para comenzar la realización de menús estandarizados de manera de cubrir la oferta necesaria.

La empresa, además, se encuentra en curso de desarrollo del sitio web. Este desarrollo, sin embargo, no incluye actualmente la realización de venta en línea, sino que ha sido enfocado en optimizar la cantidad de visitantes que piden un menú a la medida. Se ha programado que, para el fin de este proyecto, en junio 2019, se comenzará con el desarrollo del sitio web de ventas.

6.3 Reorganización del equipo comercial

La reestructuración del equipo comercial consiste en la fusión del equipo de business developers y del equipo comercial key para formar un solo equipo de accounts managers. Esta reorganización permitirá a la empresa tener una persona dedicada especialmente a cada uno de sus clientes desde el proceso de búsqueda de clientes hasta la venta final.

- Trimestre 3 de 2019: fusión de equipos la primera mitad del equipo de business developers

Durante este período, especialmente durante los meses de julio y agosto, el equipo comercial key enseña a los 2 business developers que se mantendrán el equipo comercial a crear menús. Este proceso de aprendizaje es conocido por el equipo gracias a que la empresa contrata regularmente practicantes para ejercer labores de venta en compañía del equipo key. Por otro lado, la baja actividad general en el mercado de París durante este período permite que el trabajo del equipo de business developers sea menos productivo y necesario.

Mientras este aprendizaje tiene lugar, la actividad de los miembros restantes puede ser absorbida por 1 de los 2 miembros restantes durante los meses de julio y agosto. Esto permite liberar estratégicamente a uno de los dos miembros restante de sus labores, lo que es detallado en la siguiente iniciativa (6.6 disminución de la masa salarial).

Durante este aprendizaje, el director comercial, en compañía del gerente general, preparan la nueva estructura del equipo comercial. Como se ha visto anteriormente, los clientes de Monbanquet poseen características diferentes y, en consecuencia, requieren habilidades de venta distintas. Dentro del diagnóstico se han podido identificar los siguientes tipos de cliente: clientes de grandes empresas, clientes de gran número de eventos simples (alta frecuencia, bajo ticket promedio), clientes de bajo número de eventos complejos (baja frecuencia, alto ticket promedio), licitaciones, espacios de eventos, agencias de eventos, entre otros. Esta reestructuración, por lo tanto, permite establecer el campo de acción basada en el tipo de cliente a ser abordado por cada account manager.

- Trimestre 4 de 2019: Estructuración de accounts managers

Una vez que todos los accounts managers estén en capacidad de generar menús, se procede a la estructuración de subdepartamentos dedicados a tipos de clientes. El equipo, compuesto ahora de 6 miembros, es dividido según los tipos de clientes mencionados anteriormente. Dado que ahora hay más miembros creando menús a la medida, cada miembro del equipo posee un tiempo adicional para buscar nuevos clientes en su respectiva área.

Durante este período, se continúa con un solo miembro en el equipo de business developpers de manera de permitir la adaptación del nuevo equipo comercial a sus nuevas labores a lo largo del semestre. Se espera que, al fin de estos 3 meses, el equipo haya logrado absorber las antiguas tareas comerciales en combinación a la búsqueda de nuevos clientes y reactivación de antiguos clientes. Así, en el año 2020, las tareas del último miembro del equipo son absorbidas plenamente por el equipo de accounts managers.

Actividades	Responsable	Equipo de trabajo	Tareas	Fechas de inicio y término
Creación de subdepartamentos	Director comercial	<ul style="list-style-type: none"> Equipo comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de clientes según características de compra y habilidades comerciales necesarias Creación de subdepartamentos enfocados a tipos de clientes segmentados 	Julio – agosto 2019
Incorporación de business developpers al equipo comercial key	Director comercial	<ul style="list-style-type: none"> Equipo comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de menús según demanda encontrada. 	Noviembre – diciembre 2019
Puesta en marcha del equipo de accounts managers	Gerente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Equipo marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de contenido para el sitio web (imagen de marca, foto de menús, entre otros) 	Noviembre – diciembre 2019

Tabla 35. Resumen de actividades y tareas de la iniciativa de reestructuración del equipo comercial.

- Recursos utilizados para la iniciativa:

Esta iniciativa utiliza el tiempo liberado por la baja actividad durante los meses de julio y agosto para entrenar a los business developpers que incorporan el equipo comercial. Dado que estos ya conocen el negocio y gran parte de los procesos y que, a su vez, la actividad de la empresa llega a su nivel más bajo de todo el año, el tiempo no utilizado por el equipo comercial y por el equipo de business developpers es otorgado al aprendizaje e incorporación al equipo de accounts managers.

- Factores de éxito de la iniciativa

Esta iniciativa tiene dos objetivos. En primer lugar, construir un departamento homogéneo que pueda reagrupar las tareas de business developers y de comerciales key para que los ejecutivos logren acompañar al cliente en un proceso de venta completo, desde que es buscado como potencial cliente, pasando por la venta hasta llegar a recontactar al cliente luego de la venta de manera de mantenerlo como cliente activo. El segundo objetivo es el de construir un equipo capaz de dividirse en equipos temáticos según las fuerzas de cada uno de los miembros del equipo comercial, de manera de atacar las debilidades actuales del equipo a través, por ejemplo, de las iniciativas propuestas anteriormente.

Dados estos objetivos, esta iniciativa es exitosa en la medida en que durante del período de transformación, el nuevo equipo de accounts managers logre indicadores similares a los que hoy tienen los equipos de manera separada. De esta manera, este nuevo equipo tendrá las bases organizacionales para concentrarse en objetivos precisos, incluyendo las labores de acompañamiento completo al cliente anteriormente mencionadas. Las principales medidas de la eficacia de los equipos comerciales pueden detalladas en la tabla 36.

Objetivo	Indicador	Meta
Mantenimiento del crecimiento en la cantidad de oportunidades de venta	<ul style="list-style-type: none"> • (Oportunidades año N / Oportunidades año N-1) - 1 	<ul style="list-style-type: none"> • 20%
Mantenimiento de la tasa de conversión	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de venta / Venas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • 45%

Tabla 36. Factores de éxito de la por la iniciativa de reestructuración del equipo comercial.

Cronograma de actividades por iniciativa															
Iniciativa	Actividad	Responsable	2019					2020							
			jul.	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	
Selección de proveedores	Comunicación del plan	Relacion con artesanos													
	Periodo de prueba	Relacion con artesanos													
	Puesta en marcha	Relacion con artesanos													
	Tiempo total de implementación														
Estandarización y canal digital	Desarrollo del canal digital	TI													
	Estructuración del catálogo	Relacion con artesanos													
	Creación de contenido	Marketing													
	Creación de menús	Comercial interno													
	Puesta en marcha	Marketing, comercial y TI													
	Automatización 100%	Marketing													
	Tiempo total de implementación														
Reestructuración del equipo comercial	Entrenamiento business dev.	Business developers													
	Meses de adaptación	Accounts manager													
	Fin equipo b. dev.	Business developers													
	Tiempo total de implementación														

Ilustración 55. Calendario recapitulativo del plan de implementación

7 ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1 Costos asociados a las iniciativas del plan de implementación

El principal recurso utilizado por las iniciativas propuestas en el plan de implementación es el tiempo de los equipos dedicado. El tiempo a utilizar es detallado y se valoriza en euros según el salario de los equipos correspondientes. Se resume a continuación los recursos utilizados por cada equipo según lo descrito en el plan de implementación. La valorización utiliza el sueldo por hora asignada a cada trabajador involucrado según se ha especificado en el plan de implementación.

Equipo	Horas totales	Valorización
• Reestructuración de la red de proveedores	• 286.4	• 5 967€
• Estandarización de la oferta y canal digital.	• 3 843.2	• 80 067€
• Reestructuración del equipo comercial	• 560	• 11 667€
• Supervisión de proyectos por parte de la gerencia	• 672	• 20 000€
Sub Total	5361.6	117 701€
Otros gastos (pago de indemnizaciones)	-	4 999 €
Total final		€122 700

Tabla 36. Total de horas y gastos asociadas al plan de implementación. Elaboración propia.

La supervisión de proyectos ha sido considerada para el gerente general, gerente de operaciones, gerente de marketing y el director comercial del equipo key a lo largo de la duración del plan de implementación. Este tiempo se ha considerado utilizando el 25% de su tiempo disponible. El tiempo restante es utilizado en la conducción del equipo y en tareas cotidianas.

De esta manera, el plan de implementación, cuya duración completa va desde julio 2019 a julio 2020, tiene una duración de 5586.6 horas, la que corresponden a un total de 124 152 €. Considerando los gastos asociados a las indemnizaciones de la iniciativa de disminución de masa salarial, el gasto total proveniente de iniciativas tiene un valor total de 129 151€

A partir de calendario de iniciativas, es posible determinar la evolución esperada de la tesorería de Monbanquet. Para realizar esta modelización, se consideran tres casos: optimista, neutro y pesimista, respecto al éxito en los tiempos de implementación de cada una de las iniciativas

detallada anteriormente. Dada la cantidad de iniciativas y, por lo tanto, la cantidad de variables que son susceptibles de impactar el tiempo de implementación de cada una de las iniciativas, se propone la siguiente aproximación general para el estudio de casos.

Para el caso pesimista, se considera que el tiempo de implementación y, por lo tanto, el momento en que una iniciativa afecta al EBITDA de la empresa, es retrasado de 3 meses. Esto significa que las consecuencias económicas esperadas se retrasan de 3 meses. Para el caso neutro, se considera que las consecuencias económicas son percibidas en el momento determinado por el calendario. Para el caso optimista, se considera que el calendario es logrado de manera general 3 mes antes de lo previsto. De esta manera, se estructura una noción del riesgo que implica el retraso de las iniciativas en el futuro de la empresa.

7.2 Evolución esperada de la tesorería y riesgos asociados

En el gráfico de tesorería esperada (ilustración 56), es posible visualizar, en primer lugar, la curva correspondiente al caso donde la empresa continúa sin ninguna modificación en su negocio (curva verde). Como se ha dicho anteriormente, la empresa llega a una tesorería nula durante el año 2020. Por otro lado, se pueden ver las tres curvas correspondientes a los casos pesimista, neutro y optimista (curvas roja, azul y amarilla respectivamente). Se visualiza que un retraso o un avance promedio en la implementación del proyecto hace que la tesorería de la empresa se encuentra más o menos alejada de llegar a cero. Esto significa que el promedio de tesorería anual será más elevado cuanto antes el proyecto sea implementado.

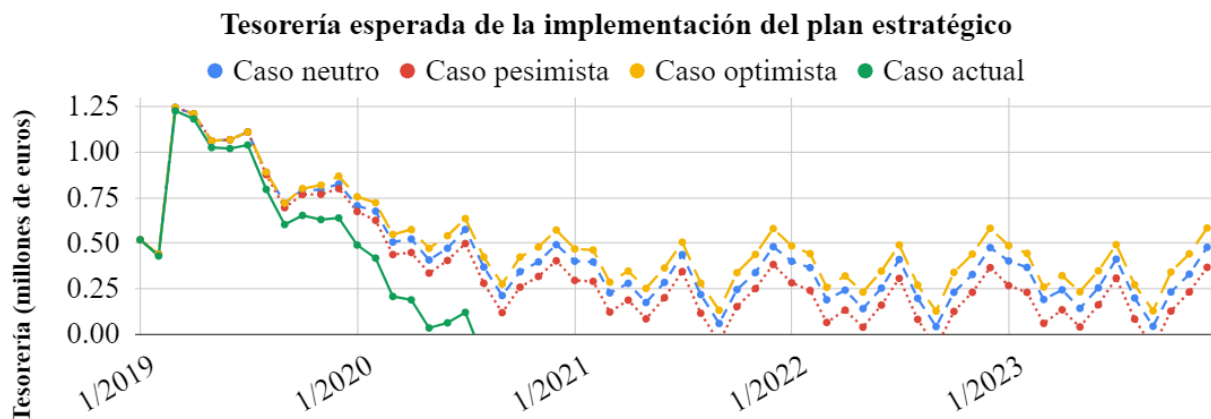


Ilustración 56. Evolución esperada por casos de la tesorería. Elaboración propia.

Esto es de importancia en la medida en que la temporalidad del negocio de Monbanquet hace que la empresa necesite mayor liquidez en ciertos períodos del año. Para el caso pesimista, se puede ver en la siguiente imagen (ilustración 57) la necesidad de tesorería para los meses en que, en el gráfico anterior, esta llegaría a niveles negativos. Se puede observar que un retraso promedio de 3 meses en la implementación haría que la empresa comience a tener déficits de tesorería a partir 2020, de alrededor de 50 000€ para los meses septiembre de 2020 y marzo, mayo, y agosto de 2021. Esta necesidad sería agravada para septiembre 2021, donde la necesidad de tesorería aumentaría a 142 000 €. Este pick es repetido para los próximos meses siguientes en los años 2022 y 2023. A partir de esto, es posible concluir que un retraso promedio de 3 meses en la implementación del plan de acción genera que la empresa quiebre durante el segundo semestre

2020. Esto determina la urgencia con la que la empresa debe actuar y, a su vez, el riesgo asociado al presente proyecto.

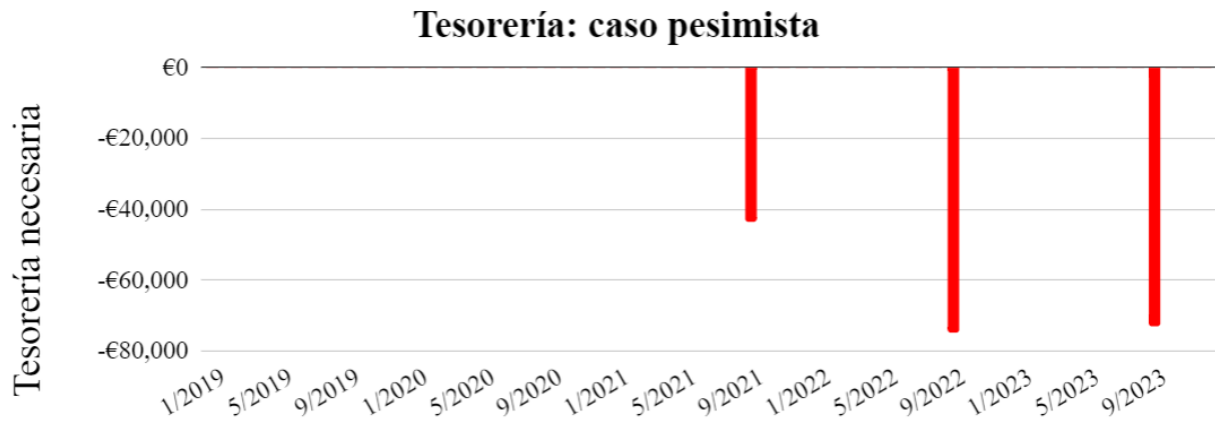


Ilustración 57. Evolución de la tesorería: Caso pesimista.

En el caso neutro, se visualiza en la ilustración 58 que la empresa sufre una baja importante de tesorería para los mismos meses, pero sin llegar a cifras negativas. Esto implica que la empresa deberá tener especial cuidado en los gastos que alrededor de estos períodos de pick negativos. Este cuidado es tanto más importante en la medida en que la empresa tiene el deber de respetar los plazos de pagos de sus empleados y de sus proveedores. En efecto, dado que una de las iniciativas consiste en estrechar la relación con los proveedores, un retraso en el pago de facturas puede deteriorar el desarrollo de esta iniciativa y, por lo tanto, retrasar el proyecto en general, poniendo así en peligro la estabilidad económica de la empresa.

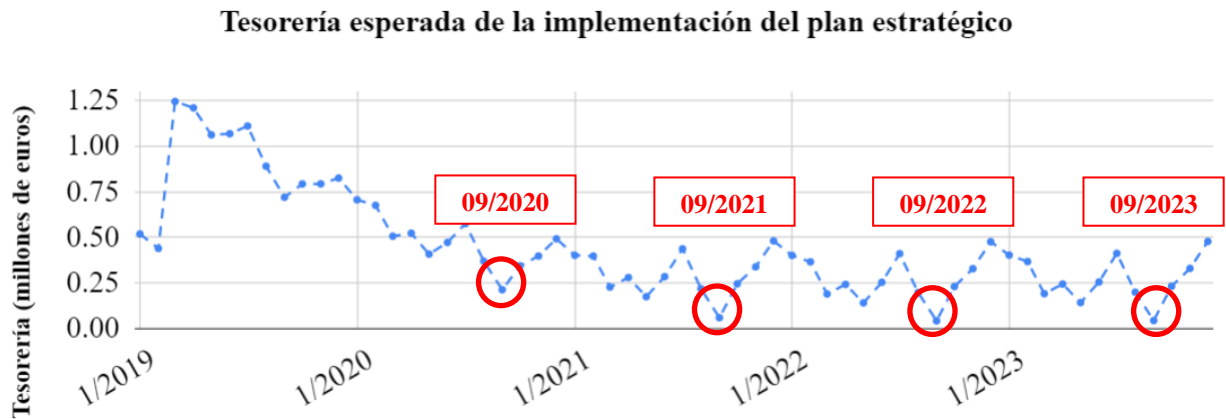


Ilustración 58. Riesgos de tesorería asociados. Elaboración propia.

7.3 EBITDA esperado

En el caso neutro de implementación, la empresa continúa a tener un modelo a pérdida durante el año 2019 y 2020 con EBITDA creciente. El resultado de iniciativas logra que el modelo pase a un EBITDA anual positivo en 2021, el que se estabiliza para los años 2022 en adelante a 0,01% respecto al total de ventas anual. Este EBITDA es obtenido gracias a que la empresa logra un crecimiento de 120% anual de ventas durante los años 2019 y 2020, a una disminución de costos variables que permite a la empresa lograr un margen bruto de 33% y, por último, a una reducción de costos fijos de 366 000€. Cabe destacar que estos resultados son exactos para los objetivos financieros sobre el crecimiento de ventas y sobre la reducción de costos variables, pero difieren respecto a la disminución de costos fijos. La causa de esto proviene del hecho de que la estructura de las iniciativas permite realizar ajustes a nivel de costos fijos de manera más rápida que lo previamente supuesto.

Gracias al carácter de las iniciativas seguidas, se considera que estos resultados económicos, una vez alcanzados, logren ser mantenidos en el tiempo. En efecto, dado que las iniciativas buscan el aumento en la calidad de servicio, se espera que esta tenga un efecto positivo en el aumento de la retención de clientes, haciendo así que la empresa necesite cada vez menos clientes nuevos para lograr el nivel de ventas proyectado. Esto permite que la empresa pueda concentrar sus esfuerzos en la adquisición de nuevos clientes que permitirán aumentar los beneficios anuales de la empresa. Por otro lado, la nueva relación con los proveedores escogidos permite a la empresa mantener sus costos variables a un nivel que es conveniente para la empresa y, a su vez, para los proveedores. En efecto, los proveedores escogidos disfrutarán de un alza directa de las compras de Monbanquet, en la medida en que la empresa crezca, hasta agotar su capacidad de producción. A partir de este punto, la empresa deberá nuevos proveedores.

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	€3 575 297	€4 290 356	€5 148 428	€5 148 428	€5 148 428
Costos fijos	-€2 472 579	-€2 805 876	-€3 372 751	-€3 395 204	-€3 395 204
Costos variables	-€1 898 227	-€1 768 227	-€1 751 560	-€1 751 560	-€1 751 560
EBITDA	-€795 509	-€283 746	€24 116	€1 663	€1 663
EBITDA (% de ventas)	-22.25%	-6.61%	0.47%	0.03%	0.03%

Tabla 37. Evolución esperada del EBITDA. Elaboración propia.

Por último, la disminución de costos fijos, realizada en principal medida gracias a una reducción de masa salarial, puede eventualmente ser revertida en la medida en que la empresa logre una mejor estabilidad financiera que la propuesta en el presente trabajo. Dada las nuevas condiciones, la empresa tendrá la responsabilidad de determinar cuáles son los departamentos que deben ser aumentados en masa salarial de manera de que este aumento sea acorde a un aumento de beneficios.

En la tabla 37, se presenta la evolución esperada para el EBITDA de la empresa (más detalle en anexo F). Se puede apreciar que, de llevarse a cabo las iniciativas del plan de implementación, la

empresa logra un modelo que no genere pérdidas cuyo EBITDA es casi nulo. Esto permitiría a la empresa, luego de ejecutar el plan de implementación, de concentrar sus esfuerzos en aumentar los beneficios de la empresa mediante nuevas iniciativas.

8 LIMITACIONES Y RIESGOS ASOCIADOS AL PLAN ESTRATEGICO

El presente plan estratégico presenta soluciones a la situación económica actual de la empresa. A partir de los resultados expuestos en el diagnóstico, el cambio de esta situación económica a una favorable para el futuro de la empresa no está exenta de limitaciones y riesgos que dificultan su éxito. A continuación, se discuten estas limitaciones y riesgos asociados a la empresa y al plan estratégico presentado.

- Tiempo de ejecución

El tiempo de ejecución para plan estratégico es corto según lo presentado en el análisis económico. En efecto, se considera que un retraso promedio de 3 meses en la implementación de las iniciativas llevaría a la empresa quebrar debido a falta de tesorería, la que sería excedida por más de 140 000€. Esta cifra es considerada elevada y dada la salud financiera de la empresa, no parece razonable que la empresa pueda conseguir financiamiento para equilibrar su tesorería.

- Estacionalidad del negocio

El negocio de Monbanquet posee requerimientos de tesorería en los meses del año cercanos a los de mayor actividad. El tiempo de pago de los clientes puede resultar por lo tanto una variable importante para la situación futura de la empresa, especialmente a partir de 2020. Incluso si la empresa logra implementar iniciativas que cambien su situación, un mal manejo de los tiempos de pago o un gasto excesivo en los meses cercanos a los pick mínimos de tesorería puede provocar que la empresa se vea en dificultades financieras que comprometan su futuro.

- Disminución de personal

Se ha visto en la definición de los objetivos financieros que la empresa necesita reducir sus costos fijos incluso en casos optimistas. Para lograr esto, la empresa necesita realizar una reducción de masa salarial ya que estos representan casi el 80% de los costos fijos de la empresa. Si bien las iniciativas del plan estratégico proponen reestructuraciones de equipos de manera de necesitar una masa salarial de menor volumen, la empresa corre el riesgo de deteriorar su desempeño debido a esta necesidad. Lo anterior puede principalmente afectar el crecimiento esperado de las ventas. Como se ha visto anteriormente, una disminución de la tasa de crecimiento actual al 10% anual o menor compromete fuertemente el futuro de la empresa en la estructura general de su modelo actual.

- Iniciativa de reestructuración de la red de proveedores

Como se ha mencionado, las fases 1 y 2 de esta iniciativa han sido adoptadas tempranamente por el equipo de Monbanquet. Su desarrollo ha mostrado una reducción de 5% en los costos con los proveedores que han sido seleccionados. Sin embargo, como se ha mostrado en el desarrollo de la iniciativa, para que esta tenga los efectos necesarios en la reducción de costos fijos es necesario que los proveedores accedan a reducciones de costos mayores. El equipo de relación con proveedores piensa que esta reducción solo es posible mediante un aumento de compras con los proveedores seleccionados. Si bien esta fase ha sido probada de manera exitosa con un proveedor, puede ocurrir que existan proveedores, incluso considerando desempeño actual de excelencia, que no logren mantener una tasa de anomalías baja a un alto volumen de producción. Esto puede,

eventualmente, llevar a la empresa a perder tiempo en la búsqueda de proveedores que logren una buena calidad de servicio a grandes volúmenes de producción.

- Sitio web

La creación de un sitio web como canal de marketing y ventas es necesaria para Monbanquet. Este canal, que es visiblemente utilizado por la competencia, ya ha comenzado su estructuración por parte del equipo TI. Sin embargo, es necesario considerar la posibilidad que el desempeño del sitio web no sea satisfactorio en los primeros trimestres a partir de su creación. Si bien se considera en las iniciativas el hecho de generar una transición, es posible que estas dificultades presentadas por el sitio web sea mayores y que el tiempo de transición sea mayor. Esto puede implicar costos importantes para la empresa en la medida en que puede producir una baja en el crecimiento de ventas y una ralentización de su proceso de disminución del volumen de la masa salarial.

- Retención de empleados

Se ha mencionado como objetivo estratégico de crecimiento el mantenimiento del ambiente laboral en los miembros del equipo de la empresa. En efecto, este aspecto es crucial para la retención de los empleados de Monbanquet. Sin embargo, si la empresa no comienza a mejorar prontamente sus indicadores financieros, el stress que puede generar la disminución proyectada en la tesorería puede generar stress y pérdida de convicción en los equipos. Esto puede llevar a una fuga de empleados, lo que puede a su vez impactar aún más la evolución de los indicadores de la empresa.

9 CONCLUSIONES

Luego de tres años desde su fundación, Monbanquet.fr ha llegado a ser un servicio de catering, cuyo volumen de más de 3 000 prestaciones anuales es alcanzado por pocas empresas de la industria. Este volumen de ventas ha sido posible gracias a su actual modelo de negocios. La proposición de valor de la empresa está basada en un servicio a la medida y flexible, en un amplio catálogo de productos y opciones y, además, con los precios más bajos del mercado.

Esta proposición de valor es lograda a través de una estrategia cuyos elementos principales son dos. En primer lugar, una amplia red de proveedores de productos locales. Esta red, conformada por 50 artesanos, ha permitido a la empresa no solo entregar una amplia gama de productos sino también tener a su disposición una amplia capacidad de producción que pudiera soportar el crecimiento de la empresa. Por otro lado, gracias a su equipo TI, la empresa ha desarrollado diferentes softwares para apoyar las operaciones de las logísticas internas y ayudar al equipo de ventas a administrar su cartera de más de 1 200 clientes activos.

A pesar de estos logros, la empresa no ha logrado alcanzar un modelo económico rentable. En el análisis de la situación actual, se han expuesto las razones de esta incapacidad económica. Una de las principales razones es el tamaño de la red de proveedores. Dentro de su afán por expandir su red, se ha conglomerado una cantidad mayor de proveedores de la que puede ser administrada por la empresa. Se ha detectado que esto ha generado una elevada tasa de disfuncionalidades y, además, ha impedido a la empresa acceder mejores acuerdos comerciales con los proveedores debido a que ella, a pesar de su elevado total de compras, no logra ser un cliente importante y recurrente para los proveedores. Este problema también se ha visto replicado con la red de proveedores de reparto, lo que ha generado también, a su vez, un alza en la tasa de anomalías de la empresa. La problemática de proveedores ha dado lugar a otro tipo de problemáticas indirectas pero relacionadas con el problema de rentabilidad. Por ejemplo, la dificultad de manejar esta red ha dificultado a la empresa la administración de su catálogo de productos. Esta falencia, a su vez, ha generado que la estandarización de la oferta y el control sobre el margen bruto por prestación vendida sean temas de dificultad para la empresa.

Además de lo anterior, se han identificado problemas al interior del equipo del equipo comercial respecto a su manera de buscar nuevos clientes y de responder a la demanda de aquellos que solicitan los servicios de la empresa. Además, se identificó que la empresa carece del canal digital de ventas, el que es ampliamente utilizado por la competencia. A lo enunciado, se suma, además, a una costosa masa salarial. En efecto, esta es la segunda fuente de costos más grande para la empresa luego de la compra de comida.

Todo lo anterior concluye en una proyección de tesorería que determina que la empresa se encontrará sin más recursos a comienzos del segundo semestre de 2020. Para revertir esta situación, se construye un plan estratégico a partir del modelo del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.

Para esto, se revisan las declaraciones estratégicas de manera de aumentar el foco de la calidad de servicio. A partir de los resultados financieros de la empresa, se determinan objetivos financieros a lograr en término de ventas y reducción de costos variables y fijos. Se observa que, dado el crecimiento de la empresa, es razonable mantener el crecimiento actual de 20% como objetivo. Asimismo, se establece con el equipo directivo que un es posible lograr una reducción de costos variables de 5% respecto de las ventas en la medida en que una nueva estructura de proveedores

sea diseñada. A partir de estas hipótesis, se obtiene como resultado preliminar la necesidad de disminuir los costos fijos anuales en 480 000€.

A partir de estos objetivos, se fijan objetivos estratégicos bajo la perspectiva cliente, de procesos y de crecimiento, las que están concentradas en la disminución de costos y, a su vez, en la mejora de la calidad de servicio. En efecto, se considera que esto último es fundamental para mantener de manera más segura un nivel de crecimiento constante a través de clientes recurrentes satisfechos por el servicio de la empresa.

De estos 9 objetivos se originan 11 iniciativas estratégicas, de las cuales 6 son consideradas como estratégicamente necesarias para ser desarrolladas en un plan de implementación cuya duración total es de un año. Estas iniciativas desarrolladas consideran, entre otras, una reestructuración de la red de proveedores, reestructuración del equipo comercial, estandarización de la oferta y creación del canal digital y disminución del tamaño de la masa salarial. El plan de implementación para un caso esperado neutro entrega como resultado que la empresa logre un modelo de EBITDA positivo a partir del año 2021.

Respecto del presente plan estratégico presentado, se considera la existencia de riesgos asociados a la situación de la empresa y a la implementación del plan. En primer lugar, se ha observado que las medidas para cambiar la situación de la empresa necesitan ser tomadas con rapidez debido a los mínimos a los que pueden llegar los niveles de tesorería a causa de la estacionalidad del negocio. En segundo lugar, los principales riesgos asociados al plan estratégico son que la situación de la empresa hace que la disminución de personal como ineludible para la disminución de costos fijos. Esta disminución puede eventualmente resultar en una baja de desempeño, lo que puede a su vez limitar el nivel de crecimiento de la empresa. Asimismo, la reestructuración de la red de proveedores puede tener como consecuencias fallas operacionales de la parte de los proveedores elegidos y no previstas actualmente a través de las pruebas realizadas. Por último, existe la posibilidad de que el desarrollo del canal digital no presente en el corto-mediano plazo el nivel de ventas logrado por el equipo comercial interno.

A partir de lo anterior, se concluye que el plan estratégico presenta alternativas factibles para que la empresa salga de su situación económica actual. Sin embargo, esta situación posee elementos de riesgo difíciles de evitar por la empresa dado que estos son intrínsecos a su estado y modelo de negocios actual.

10 BIBLIOGRAFIA

10.1 Balanced Scorecard

- 10.1.1 David Norton Robert Kaplan. (1996). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Editorial Harvard Business Press. Edición española de formato Kindle editado en 2012.
- 10.1.2 David Norton Robert Kaplan. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Editorial Harvard Business Press.

10.2 Estrategia

- 10.2.1 W. Chan Kim Renée Mauborgne. (2015). Stratégie Océan Bleu: Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Editorial Pearson France pour l'édition française.
- 10.2.2 Michael A. Hitt R. Duane Ireland Robert E. Hoskisson. (2008). Administración Estratégica. Editorial South-Western. 7ª edición.
- 10.2.3 Isabelle Calmé. (2007). Introduction à la Gestion. Editorial Dunod. 2ème édition. *Este libro ha sido creado por la profesora Isabelle Calmé para los cursos de "Introduction à la gestión" y "Stratégie & Marketing" del primer y segundo año del curriculum generalista de la escuela de ingenieros Ecole Centrale Paris.*

10.3 Sitios web

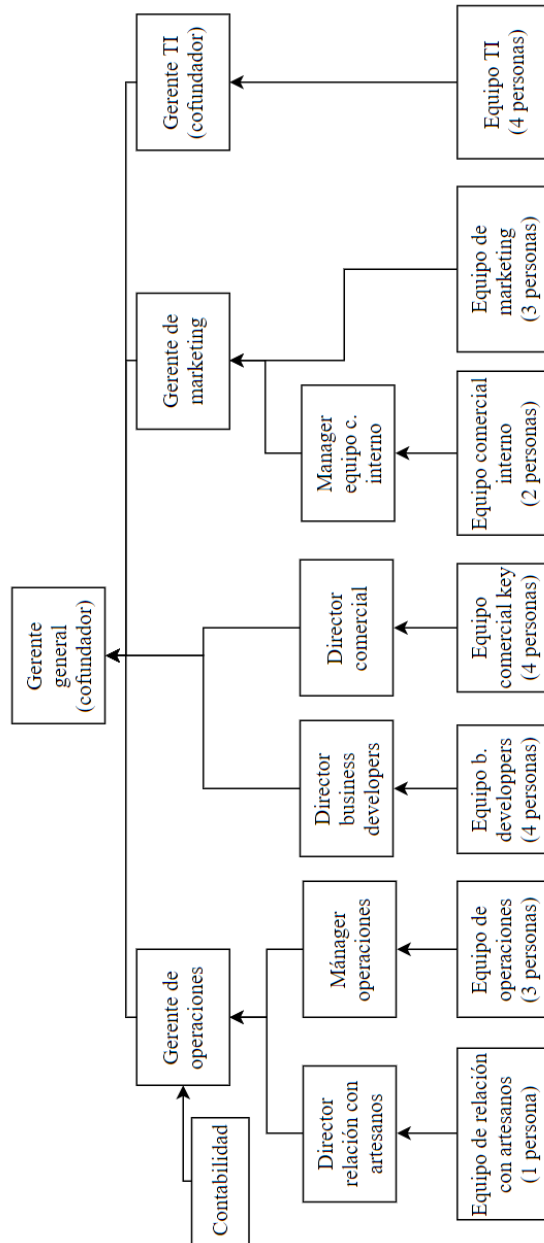
- 10.3.1 MONBANQUET.FR. Avec sa passion pour les artisans locaux, Monbanquet.fr redessine le métier de traiteur événementiel. 2018. (en línea) <https://www.youtube.com/watch?v=V1CRDHxuvHc&t=166s> (consulta: marzo de 2019).
- 10.3.2 LE PARISIEN. Macron défend l'Europe et l'innovation devant les entrepreneurs à Vivatech. 2019. (en línea) <http://www.leparisien.fr/economie/macron-defend-l-europe-et-l-innovation-devant-les-entrepreneurs-a-vivatech-16-05-2019-8073222.php> (consulta: abril de 2019)
- 10.3.3 LA TRIBUNE. French Tech: Paris, deuxième hub technologique d'Europe, selon une étude. 2016. (en línea) <https://www.latribune.fr/economie/france/french-tech-paris-deuxieme-hub-technologique-d-europe-selon-une-etude-621095.html> (consulta: abril de 2019)

- 10.3.4 LES ECHOS. La compétition économique se resserre entre les capitales Paris et Londres. 2017. (en línea) <https://www.lesechos.fr/2017/08/la-competition-economique-se-resserre-entre-les-capitales-paris-et-londres-155182> (consulta: abril de 2019)
- 10.3.5 BUSINESS SCOOT. Le marché des traiteurs haut de gamme en France. 2012. (en línea) <https://www.businessscoot.com/fr/page/le-marche-des-traiteurs-haut-de-gamme>. (consulta: abril de 2019)
- 10.3.6 LE MONDE. L'Assemblée vote l'interdiction des couverts et de contenants jetables en plastique. 2018. (en línea) https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/09/15/l-assemblee-vote-l-interdiction-des-couverts-et-de-contenants-jetables-en-plastique_5355560_3244.html (consulta: abril de 2019)
- 10.3.7 INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ETUDES ECONOMIQUES. Démographie des entreprises et des établissements pour l'année 2015. 2017. (en línea) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2985296?sommaire=2538611> (consulta: en mayo de 2019)
- 10.3.8 INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ETUDES ECONOMIQUES. Les prix sont plus élevés en Ile-de-France qu'en province. 2008. (en línea) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281287> (consulta: mayo de 2019)
- 10.3.9 LE FIGARO. Uber Eats: la plate-forme se lance dans les plats à emporter. 2019. (en línea) <http://www.lefigaro.fr/conso/2019/03/12/20010-20190312ARTFIG00003-uber-eats-la-plate-forme-se-lance-dans-les-plats-a-emporter.php> (consulta: junio de 2019)
- 10.3.10 BUREAUX LOCAUX. Prix affichés des bureaux de Paris. 2019. (en línea) <https://www.bureauxlocaux.com/prix-marche/bureaux/paris> (consulta: junio de 2019)

11 ANEXOS

ANEXO A: Información complementaria de la empresa

11.1 Organigrama de la empresa



11.2 Proyecciones realizadas por Monbanquet.fr

Budget	FY 19	FY 20	FY 21
Revenues	5,086,821	8,110,571	11,941,551
Food	3,348,385	5,338,759	7,860,552
Drink	789,597	1,258,956	1,853,631
Service	742,364	1,183,646	1,742,748
Delivery	206,370	329,043	484,468
Other revenue	105	167	152
<i>YoY growth</i>	+72%	+59%	+47%
Direct costs	(3,495,429)	(5,510,418)	(7,836,617)
Suppliers	(2,648,097)	(4,199,813)	(5,990,380)
Tableware costs	(114,890)	(182,213)	(259,899)
Packaging costs	(275,276)	(436,580)	(622,713)
Service costs	(234,657)	(372,159)	(530,827)
Delivery costs	(207,675)	(295,999)	(397,970)
Credit card fees	(14,835)	(23,654)	(34,827)
Gross Margin	1,591,392	2,600,153	4,104,934
%	31%	32%	34%
Online ads	(126,680)	(190,020)	(247,026)
Retrocommissioning	(28,379)	(45,249)	(66,622)
Tasting	0	0	0
Contributive Margin	1,436,333	2,364,884	3,791,286
%	28%	29%	32%
Sales staff	(328,593)	(360,072)	(405,432)
Supply staff	(133,200)	(193,680)	(204,480)
Ops staff	(215,784)	(254,016)	(264,816)
Operating Margin	758,756	1,557,116	2,916,558
%	15%	19%	24%
Marketing	(77,129)	(85,568)	(110,028)
Marketing services	(30,000)	(36,000)	(48,000)
PR fees	0	0	0
Sales & Marketing IT licenses	(10,800)	(14,400)	(18,000)
Trade fairs	(6,000)	(7,200)	(6,000)
Other marketing expenses	(30,329)	(27,968)	(38,028)

Other staff	(1,082,358)	(1,179,012)	(1,246,716)
External services	(295,200)	(298,800)	(388,908)
Rent & Insurance	(178,800)	(172,800)	(240,000)
Equipment & supplies	(6,000)	(6,000)	(12,000)
IT licenses (excl. S&M)	(54,000)	(60,000)	(72,000)
Tech services	0	0	0
HR services	(3,600)	(3,600)	(3,600)
Training & seminars	(6,000)	(7,200)	(9,708)
Legal services	(7,200)	(9,600)	(12,000)
Consulting services	(12,000)	(12,000)	(12,000)
Accounting services	(24,000)	(24,000)	(24,000)
Bank fees	(2,400)	(2,400)	(2,400)
Other expenses	(1,200)	(1,200)	(1,200)
EBITDA	(695,931)	(6,265)	1,170,905
%	-14%	0%	10%
Depreciation of assets	0	0	0
Financial	0	0	0
Exceptionnal	0	0	0
Capitalised R&D	0	0	0
Taxes	0	0	0
CICE	0	0	0
CII	0	0	0
Net Result	(695,931)	(6,265)	1,170,905
%	-14%	0%	10%

11.3 Flujo de caja proyectado por la empresa

Cash Plan		FY 19	FY 20	FY 21
Opening balance		519,444	(339,092)	(797,401)
Revenues		5,233,808	8,119,095	12,398,459
	Business revenue	4,715,142	7,314,500	11,169,783
	Other revenue			
	VAT cash in	518,666	804,595	1,228,676
Total in - Operating		5,233,808	8,119,095	12,398,459
Direct costs		(3,179,685)	(5,179,933)	(7,515,614)
	Suppliers	(2,399,652)	(3,942,623)	(5,739,892)
	Tableware costs	(104,111)	(171,055)	(249,031)
	Packaging costs	(249,449)	(409,844)	(596,675)
	Service costs	(212,641)	(349,369)	(508,631)
	Delivery costs	(198,996)	(283,388)	(386,558)
	Credit card fees	(14,835)	(23,654)	(34,827)
	Online ads	(126,680)	(190,020)	(247,026)
	Retrocommissioning	(28,379)	(45,249)	(66,622)
	Tasting	0	0	0
Marketing		(77,129)	(85,068)	(109,028)
	Marketing services	(30,000)	(35,500)	(47,000)
	PR fees	0	0	0
	Sales & Marketing IT licenses	(10,800)	(14,400)	(18,000)
	Trade fairs	(6,000)	(7,200)	(6,000)
	Other marketing expenses	(30,329)	(27,968)	(38,028)
Other staff		(1,759,935)	(1,986,780)	(2,121,444)
	Salaries	(1,647,831)	(1,865,268)	(1,993,716)
	Social security, charges, wage taxes			
	Other benefits	(67,704)	(77,112)	(83,328)
	Expenses	(44,400)	(44,400)	(44,400)
External services		(333,900)	(298,300)	(388,208)
	Rent & Insurance	(217,800)	(172,800)	(240,000)
	Equipment & supplies	(6,000)	(6,000)	(12,000)
	IT licenses (excl. S&M)	(54,000)	(60,000)	(72,000)
	Tech services	0	0	0

	HR services	(3,800)	(3,900)	(4,109)
	Training & seminars	(5,500)	(6,600)	(8,899)
	Legal services	(7,200)	(9,400)	(11,600)
	Consulting services	(12,000)	(12,000)	(12,000)
	Accounting services	(24,000)	(24,000)	(24,000)
	Bank fees	(2,400)	(2,400)	(2,400)
	Other expenses	(1,200)	(1,200)	(1,200)
	TVA déductible	(485,404)	(717,822)	(1,014,440)
Taxes		0	0	(146,150)
	VAT, Tax Recoverable	(19,112)	(71,729)	(195,310)
	Solde TVA	1,796,148	1,389,223	134,486
	Cash-out TVA	0	0	(146,150)
	Corporate, Income Taxes	0	0	0
	Other Taxes	0	0	0
Working capital				
Total out - Operating		(5,991,112)	(8,503,172)	(11,608,533)
Operating cash-flow		(757,304)	(384,077)	789,926
Financing		(74,232)	(74,232)	(74,232)
	Loans (in)	0	0	0
	Loans (repayment)	(74,232)	(74,232)	(74,232)
	Increase in capital	0	0	0
Others		(27,000)	0	0
	Other in	100,000	0	0
	Other out	(127,000)	0	0
	Internal transfer	0	0	0
Non-operating cash-flow		(101,232)	(74,232)	(74,232)
Closing balance		(339,092)	(797,401)	(81,706)

11.4 Detalle del margen bruto de la empresa

Resultados	201811		201812		201901		201902		201903	
Ventas Monbanquet.fr	328 365	100,0%	379 491	100,0%	227 849	100,0%	197 369	100,0%	300 881	100,0%
<i>Paret ventas total / Part du Nb total d'événements</i>	99,2%	100,0%	97,6%	100,0%	97,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Nb eventos / Nb momentos</i>	279	334	325	383	265	326	221	263	300	388
<i>Ticket promedio evento / de moment</i>	1 177	983	1 168	991	860	699	893	750	1 003	775
Markups	1 086	0,3%	1 624	0,4%	342	0,1%	550	0,3%	5 811	1,9%
Rebajas	(11 556)	-3,5%	(17 344)	-4,6%	(9 520)	-4,2%	(4 170)	-2,1%	(4 462)	-1,5%
Ventas artesans	288 239	87,8%	335 779	88,5%	201 214	88,3%	174 606	88,5%	253 176	84,1%
Ventas bienes consumibles	5 710	1,7%	6 876	1,8%	5 352	2,3%	3 920	2,0%	5 296	1,8%
Costos artesanos (provisio.)	(192 294)	-58,6%	(221 830)	-58,5%	(134 408)	-59,0%	(114 688)	-58,1%	(167 252)	-55,6%
Costos b. consumibles.	(9 136)	-2,8%	(10 830)	-2,9%	(8 181)	-3,6%	(6 263)	-3,2%	(8 665)	-2,9%
Costos logísticos	(2 064)	-0,6%	(351)	-0,1%	(1 188)	-0,5%	(1 786)	-0,9%	(1 935)	-0,6%
Costos artesanos	533	0,2%	(2 788)	-0,7%	(406)	-0,2%	(3 045)	-1,5%	(938)	-0,3%
Costos b. consumibles	2 311	0,7%	(1 688)	-0,4%	(1 747)	-0,8%	4 922	2,5%	(4 971)	-1,7%
<i>Margen artesano</i>	95 945	33,3%	113 949	33,9%	66 807	33,2%	59 917	34,3%	85 924	33,9%
<i>Margen artesano real)</i>	96 477	33,5%	111 162	33,1%	66 400	33,0%	56 872	32,6%	84 986	33,6%
Ventas reparto	14 585	4,4%	16 940	4,5%	12 740	5,6%	10 335	5,2%	14 815	4,9%
Costos reparto	(14 350)	-4,4%	(17 179)	-4,5%	(14 391)	-6,3%	(10 427)	-5,3%	(15 451)	-5,1%
<i>Margen reparto</i>	235	1,6%	(239)	-1,4%	(1 651)	-13,0%	(92)	-0,9%	(636)	-4,3%
<i>Costo reparto por evento</i>	(51)	(43)	(53)	(45)	(54)	(44)	(47)	(40)	(52)	(40)
Ventas mayordomía	30 301	9,2%	35 616	9,4%	17 721	7,8%	12 129	6,1%	26 246	8,7%
Costos mayordomía	(16 359)	-5,0%	(20 639)	-5,4%	(10 438)	-4,6%	(7 499)	-3,8%	(14 785)	-4,9%
<i>Margen mayordomía</i>	13 942	46,0%	14 977	42,1%	7 284	41,1%	4 630	38,2%	11 460	43,7%
<i>Margen mayordomía</i>	50	42	46	39	27	22	21	18	38	30
Reembolsos	(1 929)	-0,6%	(3 898)	-1,0%	(1 846)	-0,8%	(1 919)	-1,0%	(7 224)	-2,4%
Margen bruto	95 076	29,0%	100 288	26,4%	55 245	24,2%	56 665	28,7%	79 661	26,5%

ANEXO B: Marco teórico y metodología

11.5 Análisis de rentabilidad aplicado al modelo Balanced Scorecard

El objetivo de este análisis es el de responder a las siguientes preguntas, las cuales corresponden a los objetivos estratégicos de las perspectivas clientes, de procesos y de crecimiento, los que, a su vez, dan respuesta a las necesidades de la perspectiva financiera de la empresa según el modelo Balanced Scorecard:

1. Perspectiva financiera: ¿Qué indicadores financieros necesita alcanzar la empresa par que su modelo sea rentable?
 - a. ¿Existe la necesidad de que el margen bruto de la empresa alcanza un cierto mínimo para que la empresa sea rentable?, ¿cuál es este mínimo?, ¿cómo se compone?
 - b. ¿Existe la necesidad de que los costos fijos de la empresa no sobrepasen un cierto máximo para que la empresa sea rentable?, ¿cuál es este máximo?, como se compone?
2. Perspectiva cliente: ¿Qué debe ser propuesto al cliente para que este esté satisfecho del servicio de Monbanquet?
 - a. ¿Están contentos los clientes sobre el servicio entregado?, si no ¿qué aspectos no son satisfechos por la empresa?
 - b. ¿Cuáles son los factores que tienen mayor importancia en la satisfacción del cliente?, ¿son estos aspectos entregados por la empresa?
 - c. ¿Es posible acercarse a los clientes por otros canales o con una oferta diferente de manera de mejor satisfacer sus necesidades para, así, hacer que compren más o más seguido?
3. Perspectiva de procesos. ¿Qué procesos deben ser excelentes para ejecutar y entregar la promesa hecha la cliente respecto al servicio de la empresa?
 - a. ¿Es posible mejorar la calidad de los procesos para obtener una mayor calidad de servicio?
 - b. ¿Es posible mejorar la calidad de los procesos para reducir los costos variables?
 - c. ¿Es posible reducir los costos variables gracias a un mayor poder de negociación?
 - d. ¿Es posible mejorar la calidad de los procesos para reducir los costos fijos?
4. Perspectiva de infraestructura. Objetivo: Apoyar los objetivos cliente y procesos.

A partir de estas preguntas, y para las cuales exista una respuesta afirmativa, se planteará la pregunta sobre cómo proceder y cuánto (por ejemplo: ¿Es posible acercarse a los clientes por otros canales o con una oferta diferente de manera de mejor satisfacer sus necesidades para, así, hacer que compren más o más seguido?, y según esto, se responde ¿cuáles son estos canales? o, ¿qué elementos hay que agregar a la oferta?).

11.6 Detalle de la composición del EBITDA.

A continuación, se detallan los elementos que son sintetizados en la ilustración 10 sobre la composición del EBITDA.

1. **Ingresos:** En la ilustración 10, se presenta el detalle para los ingresos de la empresa. Estos ingresos serán en primera instancia separados según el tipo de oferta y sus tipos de cliente.

- El tipo de oferta corresponde al tamaño y tipo del evento.
- El tipo de cliente según sus hábitos de compra.

Siendo el objetivo el aumento de ingresos totales de la empresa, se analiza para cada oferta y tipo de cliente correspondiente:

1.1. El precio: Para analizar el precio, se analizará la disposición a pagar y la calidad esperada correspondiente a esta disposición.

1.2. El volumen de ventas: Para analizar el volumen de ventas, se analizan dos aspectos diferentes:

1.2.1. La cantidad de compras por cliente: Este ámbito tiene una componente exógena y una endógena. La cantidad de compras por cliente depende de la cantidad de eventos que el cliente tenga al año (componente exógena) y la parte de estos eventos que será realizada por Monbanquet, es decir, la tasa de transformación de la empresa (componente semi-endógena ya que no es posible, a priori, evitar el hecho de que un cliente desee probar nuevas ofertas en el mundo del catering).

1.2.2. La cantidad de clientes: La cantidad de clientes se analiza de dos puntos de vista:

1.2.2.1. Para los clientes actuales, se analiza su recurrencia y fidelidad.

1.2.2.2. Para los potenciales clientes, se analiza los posibles canales de adquisición. Cada canal es caracterizado según la cantidad total de público que es posible alcanzar y una tasa de transformación asociada a la cantidad de potenciales clientes concernientes al canal.

2. **Costos variables:** La sección de costos variables presenta el detalle para los costos variables según el tipo de proveedor.

- Los tipos de proveedor son: Artesanos de comida, proveedores de productos que acompañan la comida (empresas de materiales de mesa, proveedor de bebidas gaseosas, entre otros), empresas de transporte y empresas para servicios de mayordomía.

2.1. El volumen: El volumen total de compras es necesariamente igual al volumen total de ventas ya que Monbanquet no produce ningún tipo de producto ni servicio de transporte o mayordomía.

2.2. Los costos: Para analizar los costos variables se analizarán:

- 2.2.1. El volumen comprado para cada proveedor.
- 2.2.2. La cantidad de proveedores.
- 2.2.3. Otras ofertas de proveedores en el mercado.

3. Costos fijos.

3.1. Remuneraciones: Para evaluar las remuneraciones, se analiza:

- 3.1.1. Los salarios de mercado según el tipo de experiencia
- 3.1.2. La cantidad de empleados por departamento

3.2. Softwares & Infraestructura: Aquí, infraestructura es todo aquello que acompaña y permite los procesos de la empresa que no esté contenido en costos de oficina. Este ítem consta casi en su totalidad de softwares, por lo que se evaluará la rentabilidad del software en cuanto este permite aumentar la cantidad de ventas, mejorar la calidad de servicio o mejorar la capacidad de un proceso en general, de manera de hacer más y mejor sin necesidad de contratar una nueva persona (escalabilidad).

11.7 Detalle de la metodología.

11.7.1 Revisión de declaraciones estratégicas

En primera instancia, se revisan las declaraciones estratégicas de la empresa en términos de su misión, su visión y sus valores. Esta sección define, por lo tanto, la dirección que pueden tomar las diferentes acciones a seguir de la empresa en la medida en que esta quiera mantener sus declaraciones estratégicas.

A partir de un seminario hecho en 2018 a la que el memorista participó donde se discutieron las bases estratégicas de la empresa, se analiza y actualizan la misión, visión y valores de la estrategia. Estas son a su vez validadas por el gerente general.

Estas declaraciones estratégicas son contratadas al diagnóstico de la situación actual de la empresa en la sección de conclusiones al diagnóstico actual. Se determina si la empresa está efectivamente operando según sus declaraciones. Además, se determina si estas declaraciones estratégicas pueden ser mantenidas o si deben ser reinterpretadas o modificadas dados los desempeños financieros de la empresa.

Para esta determinación, se expone la estructura de ingresos, de costos y de los macroprocesos y se contrasta con lo que los fundadores y los accionistas de la empresa buscan conseguir como modelo de negocios. De encontrarse en una situación donde las declaraciones estratégicas no pueden ser sostenidas por el modelo de negocios actual, se replantean nuevas declaraciones estratégicas compatibles con un modelo de negocios rentable.

11.7.2 Diagnóstico de la situación actual

11.7.2.1 Análisis externo

- Contextualización y diagnóstico de la situación externa de la industria de catering en París. Análisis guiado según el modelo PESTEL. El objetivo de este análisis es el de encontrar y comprender encontrar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el ecosistema externo a la industria del catering en el cual se encuentra sumergida la empresa.
 - En base a la situación política actual, se examinan las fortalezas de los últimos regímenes políticos del país en términos de estabilidad política y en políticas pro-empresarios. Se detectan amenazas políticas que puedan perturbar esta fortaleza o incluso destruirla totalmente.
 - Se muestra cómo las políticas del gobierno actual y anteriores han apoyado a emprendimientos de base tecnológica y se expone el ecosistema de emprendimientos en el cual Monbanquet se encuentra sumergido.
 - Se analizan el estado del crecimiento económico del país. Se explica brevemente cómo el mercado del catering está relacionado con los períodos de recesión económica.
 - Se explica cómo la cultura culinaria francesa es importante para el mercado del catering y en particular para el modelo de negocios de Monbanquet.fr que busca valorizar los productores locales.
 - Se analiza la concientización del consumidor francés en términos de la utilización de productos eco responsables. Se analizan, además, las leyes promulgadas recientemente respecto a este tema y las creencias sobre leyes o tendencias que tanto proveedores como los fundadores de la empresa tienen respecto a la industria del catering.
- Caracterización de competidores y sustitutos. Debido a la gran cantidad de competidores y sustitutos en el mercado del catering, se realiza una caracterización de los tipos de competidores y de sus ofertas respectivas.
 - Se caracteriza cuáles son los competidores directos de Monbanquet, para lo cual se caracteriza la oferta de la empresa. Se determina cuáles son sus componentes principales en términos de tipos de buffets ofrecidos, relación precio/calidad, servicio y acompañamiento del cliente y productos secundarios ofrecidos tales como el reparto, el servicio de mayordomía o la disposición de material. Esta caracterización delimita los participantes entre competidores directos y sustitutos.
 - Se analiza un estudio de competidores directos actualizado a junio 2017, el cual presenta 55 competidores directos. Se actualizan los datos gracias a búsqueda en internet y al conocimiento interno de la empresa mediante entrevistas semi estructuradas con el gerente general, gerente de marketing y gerente general. Se caracterizan los componentes de la oferta de estos competidores según los criterios

descritos en el punto anterior. Se analizan las diferentes propuestas de valor, las que luego serán comparadas con la propuesta de valor de Monbanquet.

- Se utiliza una base de datos estructurada de más de 70 competidores actualizada a marzo 2019. Esta base ha sido construida por la empresa y contiene información sobre: tipo de competidor (directo o indirecto), tamaño de la empresa, antigüedad, tipo de cliente (B2B o B2C), tipo de oferta y presencia en internet. A partir de esto, se identifican las propuestas de valor próximas a las de los competidores directos. Se analiza en qué circunstancias estas propuestas de valor serían preferentemente solicitadas por el cliente. Se identifican los productos de la empresa que tienen mayor probabilidad de ser reemplazados por productos de sustitución.
- A través de un canvas estratégico, se caracterizan los componentes principales que componen la propuesta de valor de la competencia directa. Se definen los niveles para los cuales la competencia, en promedio, satisface cada uno de los componentes de su propuesta de valor. Esto es utilizado para compararlo con la propuesta de valor de Monbanquet.
- Se estudia la situación de nuevos entrantes en relación con las grandes empresas de reparto de comida B2C tales como Uber Eats, Frichti o Deliveroo. Como se analiza en el capítulo, estos nuevos entrantes poseen una capacidad tecnológica y de procesos y una imagen de marca ya desarrollada. Se estudia las oportunidades y amenaza en términos de generación potenciales alianzas de los actuales actores del catering con estos nuevos entrantes y las posibilidades de estos actores de entrar sin alianzas al mercado del catering.

11.7.2.2 Análisis interno

- Caracterización de la proposición de valor de la empresa.
 - Se detallan los componentes de la proposición de valor de Monbanquet según los componentes encontrados para la competencia y se añaden posibles nuevos componentes.
 - Se identifica la estrategia de la empresa en términos de diferenciación, liderazgo por precio o foco, según la teoría de M. Porter. Se explicita qué aspectos de la proposición de valor diferencian a la empresa se diferencia de su competencia. Se identifican las hipótesis de negocio y de apreciación del cliente utilizadas para la elección de esta diferenciación.
 - Se estudian los componentes de la proposición de valor a través el canvas estratégico diseñado para la competencia.
- Caracterización de clientes
 - Se caracterizan las expectativas de los clientes dentro de la industria del catering. Se establece la diferencia entre clientes B2C y clientes B2B. Para obtener esta

información, se realizan entrevistas semi estructuradas con miembros del equipo comercial, con el gerente general y con el gerente de operaciones. Además, se estudian 300 encuestas realizadas a clientes. Estas contienen información cuantitativa y cualitativa sobre cómo estos apreciaron el servicio de la empresa en términos de servicio, productos alimenticios y productos secundarias.

- Se utiliza la actual base datos de la empresa que contiene más de 3500 clientes. De estos, más de 2500 son empresas. Se explica la noción de cliente activo y se analiza la base de clientes activos (1200 clientes exclusivamente B2B). Se analiza las oportunidades de compra venta y realizadas de la base de datos de la empresa, la cual está compuesta por más de 3000 oportunidades para los clientes definidos como activos y más de 12000 para el total de 3500 clientes.
- Gracias a estos datos, se caracterizan los productos de vendidos de la empresa en términos de tipo de producto, cantidades de prestaciones vendidas, ticket promedio, complejidad operacional y tasa de transformación del equipo de ventas.
- Debido al gran volumen de clientes, se caracterizan los clientes activos que realizan el 80% de las ventas de la empresa. Esta caracterización se realiza en términos de ticket promedio y frecuencia de compra. Esta caracterización permite obtener un perfil de cliente en términos de potencial de negocios. Se responde a la pregunta: ¿qué características debe tener un cliente para que pueda pertenecer a los clientes que generan el 80% de nuestras ventas?
- Se realiza un estudio interno de los 1200 clientes activos reagrupándolos por industria para obtener tendencias sobre el ticket promedio, en términos de disposición a pagar y complejidad operacional. Se responde a la pregunta: ¿cuáles son las industrias donde se pueden encontrar potencialmente los clientes con una mayor disposición a pagar?
- Estrategia y equipo comercial. Se caracterizan los equipos que conforman el equipo comercial en términos de competencias centrales, cantidad de personas y misión dentro del equipo. Se calculan la cantidad de ventas por equipos y la tasa de transformación promedio. En base a entrevistas semi estructuradas con el gerente general y con los managers de cada uno de los equipos comerciales, se explican las labores comerciales que son logradas plenamente por los equipos, las labores que son logradas con dificultad, y las tareas que no son parte de la misión de ningún equipo. Se explica además la razón del logro de estas misiones.
- Caracterización de proveedores de comida y diagnóstico de la relación. Se caracterizan los proveedores actuales en términos de los tipos de productos que proveen. Se analiza la cantidad de proveedores que existen y la estrategia determinada por el gerente general para construir la actual red de proveedores. Se contrasta esta estrategia con la percepción cliente. Esta información se obtiene a través del análisis de las 300 encuestas a clientes mencionadas en el análisis cliente. Además, se realizan entrevistas semi estructuradas con miembros del equipo comercial. Por último, se identifican las dificultades que el equipo de relación con proveedores presenta para administrar la actual red y las tensiones que esto genera.

- Caracterización de procesos de coordinación y empresas de reparto y de mayordomía.
 - Se caracterizan los equipos que conforman el equipo de operaciones. Respecto a la red de proveedores de comida presentada, se identifican las dificultades operacionales en términos de la temporalidad de los pedidos de cliente, de barreras geográficas de la ciudad y de impredecibilidad de la demanda. Esta información se obtiene de la base de datos de pedidos de la empresa y, además, de la base de datos de anomalías de la empresa, la cual presenta más de 1000 registros desde 2018.
 - Se analiza el desempeño del área de mayordomía. Al no encontrarse dificultades y, a su vez, al tener una tasa de rentabilidad constante y una alta apreciación por parte del cliente, se estudia en el análisis de la conclusión, la oportunidad de explotar de mejor manera el servicio de mayordomía en términos de precio de venta.

- Análisis de la situación financiera de la empresa.
 - Se realiza una descomposición del margen bruto de la empresa por departamento y se determinan las fuentes de ingresos y de costos variables. Se calcula el peso que cada uno de estos tiene sobre las ventas. Se realiza de la misma manera una descomposición de los costos fijos de la empresa. Lo anterior permite identificar cuáles son las principales fuentes de ingreso, de costos.
 - Se realiza una estimación del flujo de caja de la empresa a partir de las condiciones que presenta actualmente. En base al pasado y actual de crecimiento en las ventas de la empresa, se establecen casos pesimista, neutro y optimista para el futuro de las ventas de la empresa. En base a estos casos, se estima un tiempo de vida para la empresa.

- Conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la empresa.
 - A partir de los puntos anteriores del análisis interno, se realiza un análisis FODA que permita ordenar los puntos previamente descritos para identificar brechas en el actual modelo de negocios. Este análisis se realiza a la ayuda de una matriz FODA orientada al modelo BSC, la cuál es dividida según las perspectivas financieras, cliente, de procesos y de crecimiento.

Tabla 38. Ejemplo de matriz FODA orientada al modelo Balanced Scorecard

		Análisis FODA			
		Fuerzas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Perspectivas	Financiera				
	Cliente				
	Interna				
	Crecimiento				

- Se identifican la estructura de ingresos y de costos y se realiza un árbol de margen presentado en el marco teórico (ilustración 10), que permite identificar la magnitud de los ingresos y de los costos dentro de la cadena de valor de la empresa.

Estas dos herramientas, el análisis FODA y el árbol de la estructura de ingresos y costos, son las herramientas que resumen las principales conclusiones del análisis externo e interno. Estos elementos son utilizados en la formulación de objetivos estratégicos. Estas conclusiones son validadas con el gerente de operaciones a través de presentaciones a medida que estas conclusiones son formuladas a lo largo del trabajo.

11.7.3 Formulación de objetivos estratégicos

- Declaraciones estratégicas.

Se contrasta la situación actual de la empresa con sus ambiciones en términos de visión y misión y se estudia su compatibilidad con el estado financiero de la empresa. De ser necesario, se crea en conjunto con el comité de dirección una reinterpretación o reformulación de estas declaraciones.

- Perspectiva financiera. Se responde a la pregunta: ¿cuáles son las condiciones que la empresa debe presentar en términos de EBITDA y flujo de caja para que la empresa alcance un modelo rentable?

Se reutilizan los casos optimista, neutro y pesimista obtenidos en la sección de análisis financiero de la empresa. Para cada caso, se analiza disminución necesaria en costos variables y en costos fijos para que la empresa llegue a un modelo rentable.

A partir de lo anterior, se establecen objetivos de ventas, de disminución de costos variables y de disminución de costos fijos, los cuales corresponden a condiciones necesarias para que la empresa no quiebre. En la medida en que las condiciones lo permitan, los objetivos de venta, de costos variables y de costos fijos corresponderán al caso pesimista de crecimiento de la empresa de manera de aumentar las probabilidades de sobrevivencia de la empresa.

Dado que se establecen condiciones necesarias, el análisis posterior a este resultado indica la factibilidad de las acciones necesarias para obtener estos resultados económicos. Si las acciones necesarias no son factibles debido a las restricciones financieras y de tiempo de vida restante de la empresa, las iniciativas y el plan de implementación son creados acorde al escenario donde la empresa deba cerrar en el corto plazo.

- Formulación de temas estratégicos.
A partir de los objetivos estratégicos definidos, se formulan temas estratégicos. El objetivo de cada uno de estos temas es el de responder a la aumentación del EBITDA de una manera sostenible en el tiempo. De esta manera, la suma de los objetivos financieros de cada tema debe corresponder, al menos, a las condiciones necesarias establecidas en la perspectiva financiera.

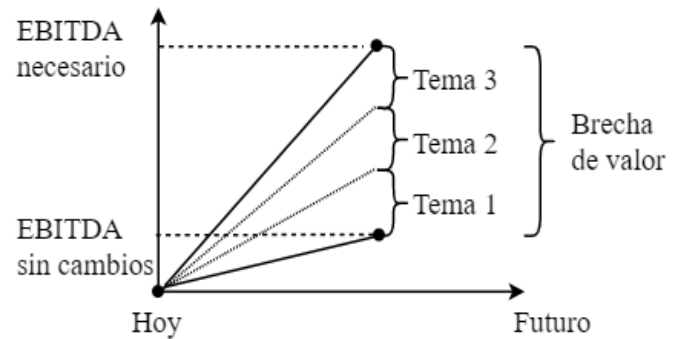


Ilustración 58. Ejemplo de esquema de identificación de brechas del modelo BSC. Elaboración propia.

- Perspectiva del cliente. En esta perspectiva, se buscan objetivos de proposición de valor que permita a la empresa mantener una calidad de servicio que le permita a la empresa mantener a sus clientes y que sea abordable económicamente por la empresa.
 - Se identifican segmentos de clientes objetivos de manera de optimizar los esfuerzos. Para esto, se utilizan los indicadores obtenidos en el análisis cliente (frecuencia de compra, ticket promedio, disposición a pagar, industria, entre otros).
 - Se revisa la proposición de valor de la empresa para los segmentos de clientes encontrados. A través del análisis de los canvas estratégicos generados para la competencia y la empresa, junto con el análisis de datos obtenidos en el diagnóstico, se identifican los componentes de la proposición de valor que deben ser agregados, aumentados, reducidos o eliminados.

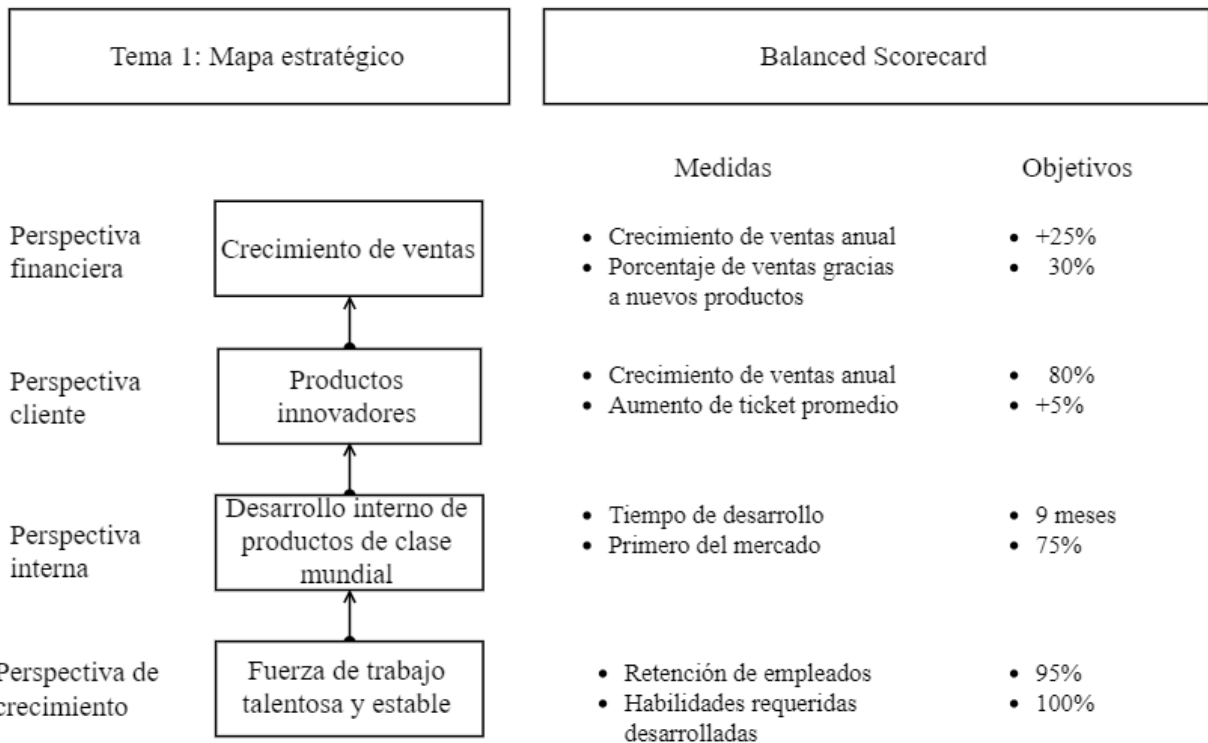


Ilustración 59. Esquema de mapa para un tema estratégico. Ejemplo traducido del libro “The Execution Premium”, pg.161.

- Perspectiva interna. A partir de la proposición de valor definida como necesaria para la empresa, se identifican los objetivos de procesos internos. Estos objetivos tienen dos finalidades: lograr la propuesta de valor que la empresa se ha fijado como objetivo y, a su vez, reducir los costos fijos y variables de la empresa.

Como se puede apreciar, dada las condiciones financieras de la empresa, la elección de la propuesta de valor y, por lo tanto, de los segmentos objetivos de cliente y, entonces, la elección de objetivos de venta está restringida por la factibilidad de los objetivos de la perspectiva interna.

- Perspectiva de crecimiento. Se identifica la infraestructura física, tecnológica y humana necesaria para apoyar a los procesos de la empresa de manera de permitir el éxito de la calidad de procesos fijada en la perspectiva interna. Se establecen métrica de satisfacción de la infraestructura concebida.

Se establecen escenarios optimistas, neutros y pesimistas para las perspectivas cliente, interna y de crecimiento en base a las capacidades de la empresa. Se analiza, a partir de estos casos, la aumentación esperada de EBITDA para cada tema. Lo anterior permite crear el mapa estratégico de la empresa.

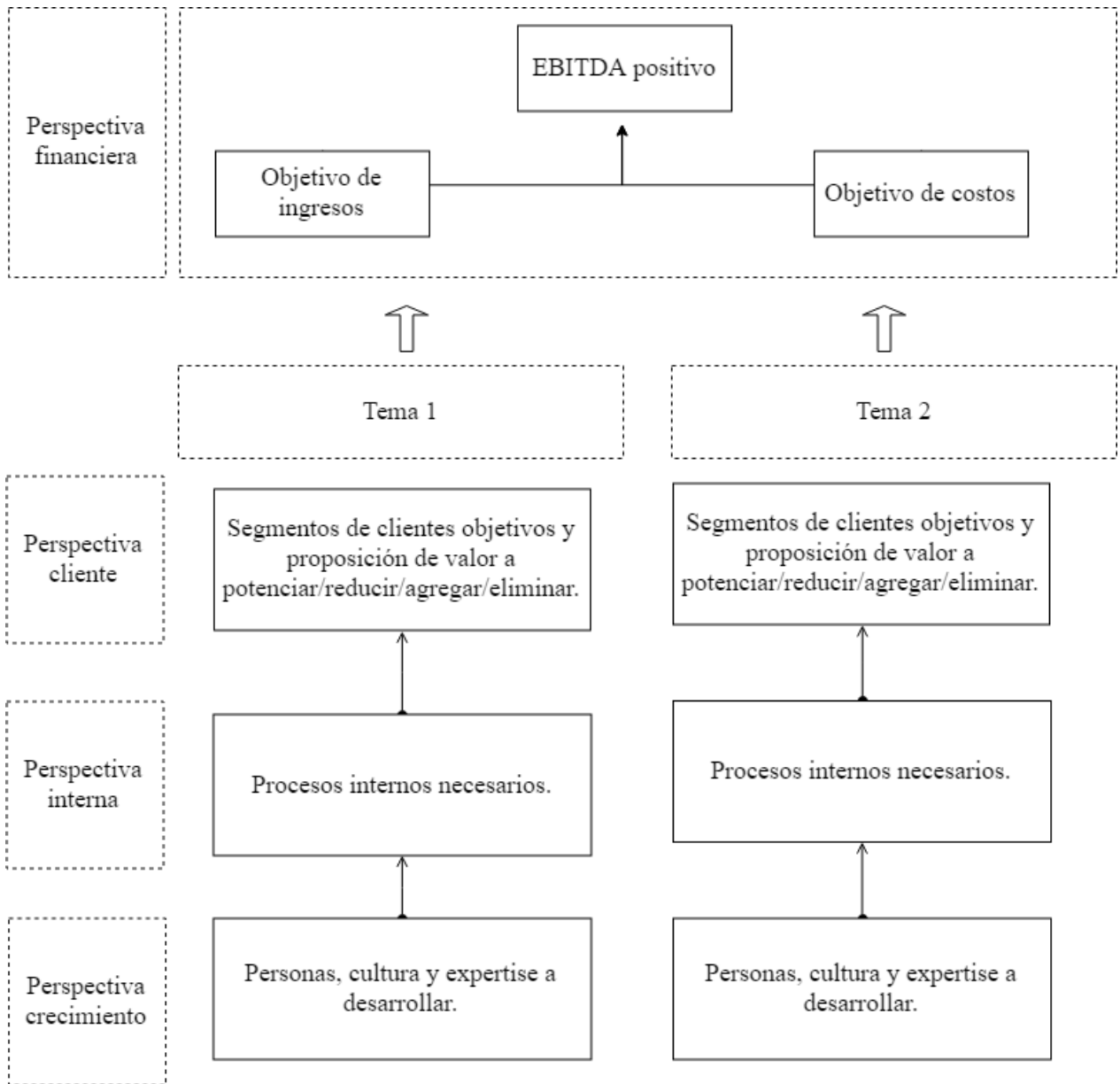


Ilustración 60. Ejemplo de mapa estratégico a partir del libro "The Execution Premium". Elaboración propia.

11.7.4 Formulación de iniciativas estratégicas

El establecimiento de objetivos estratégicos y las conclusiones del diagnóstico dan los puntos de llegada y de partida de la empresa. Para reducir la brecha, se formulan iniciativas.

- **Iniciativas.** Desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje se formulan iniciativas que permitan alcanzar las metas definidas. Cada iniciativa corresponde a una actividad en concreto que es susceptible de ser profundizada con un plan de acción. La iniciativa está compuesta al menos de una actividad y una descripción cualitativa y cuantitativa de lo que se requiere.

- Priorización de temas estratégicos. A partir del mapa de iniciativas, se determina la magnitud del impacto estimada de manera directa o indirecta en los objetivos financieros por cada iniciativa de manera de generar una priorización. A partir de esto se escogen iniciativas a profundizar.

Los objetivos temas estratégicos son evaluados para determinar su prioridad con la ayuda de la tabla de priorización de iniciativas (ver ejemplo en la tabla 4., en la sección de marco teórico). Esta evaluación incluye los siguientes parámetros:

- Evolución esperada del EBITDA.
- Riesgo de incumplimiento de los objetivos estratégicos que lo componen.
- Velocidad estimada de implementación.
- Presupuesto estimado.

11.7.5 Diseño de plan de implementación

Una vez determinado el conjunto de iniciativas de reformulación, se diseña un plan de acción de implementación que permita, para cada iniciativa perteneciente al tema estratégico prioritario elegido, conocer de manera clara los siguientes aspectos.

- Orden lógico de causa-efecto de cada una de las iniciativas de cada objetivo estratégico asociados al tema prioritario elegido.
- Medida con la que se mide si las iniciativas asociadas al tema han sido logradas.
- Definición de tareas específicas y de un calendario para cada iniciativa. Se determina la evolución esperada del EBITDA y del flujo de caja, lo que permite determinar una cantidad de tiempo límite para a implementación de cada iniciativa.
- Definición de presupuesto en términos de capital a invertir y de horas de trabajo necesarias.

11.7.6 Análisis económico del plan de implementación.

A partir de lo anterior, se realiza una evaluación en el tiempo de la evolución de los indicadores financieros determinados en la perspectiva financiera. Esta evaluación considera la evolución del EBITDA y del flujo de caja esperado según los casos optimista, neutro y pesimista de cada una de las iniciativas del plan de implementación.

11.8 Base de datos utilizada

11.8.1 Estructura de la base de datos utilizada (1 de 4)

accounts	contacts	invoices
<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)billing_address_city VARCHAR(255)billing_address_country VARCHAR(255)billing_address_location VARCHAR(255)billing_address_state VARCHAR(255)billing_address_street VARCHAR(255)billing_address_zip VARCHAR(255)c_first_contact_date DATETIMEc_first_deal_demand_date DATETIMEc_last_order_demand_date DATETIMEcreated_by TEXTcreated_date DATETIMEdescription TEXTfrom_biz_dev_username VARCHAR(255)modified_by TEXTmodified_date DATETIMEname TEXTpersona TEXTsalesforce_id VARCHAR(255)type TEXTzoho_contact_id TEXT	<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)created_by TEXTcreated_date DATETIMEdescription TEXTfirst_name TEXTgender TEXTid_account VARCHAR(255)job TEXTlast_name TEXTmail TEXTmodified_by TEXTmodified_date DATETIMEnewsletter_subscribed BIT(1)phone TEXTsalesforce_id VARCHAR(255)zoho_person_id VARCHAR(255)c_first_contact_date DATETIMEc_first_deal_demand_date DATETIMEc_last_order_demand_date DATETIME	<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)balance DOUBLEcurrency VARCHAR(255)date_created DATETIMEdiscount DOUBLEdiscount_value DOUBLEdue_date DATETIMEht DOUBLEht_initial DOUBLEid_billing_account VARCHAR(255)id_opportunity VARCHAR(255)invoice_date_created DATETIMEinvoice_id VARCHAR(255)invoice_provider VARCHAR(255)invoice_purchase_order_number VARCHAR(255)last_reminder_sent_date DATETIMEpartial_payment DOUBLEpayment_reminder_enabled BIT(1)reference_number VARCHAR(255)reminders_sent INT(11)tt DOUBLEurl VARCHAR(255)

11.8.2 Estructura de la base de datos utilizada (2 de 4)

quotes	orders	opportunities
id VARCHAR(255)	id VARCHAR(255)	id VARCHAR(255)
created_by VARCHAR(255)	attributed_to VARCHAR(255)	attributed_to TEXT
created_date DATETIME	attributed_to_ops VARCHAR(255)	budget DOUBLE
discount_amount FLOAT	cancelled_comment TEXT	c_event_time_end DATETIME
discount_percent FLOAT	cancelled_reason TEXT	c_event_time_start DATETIME
id_opportunity VARCHAR(255)	category TEXT	campaign TEXT
markup_amount FLOAT	constraints TEXT	code TEXT
markup_percent FLOAT	created_by TEXT	constraints TEXT
modified_by VARCHAR(255)	created_date DATETIME	context TEXT
modified_date DATETIME	delivery_address_city VARCHAR(255)	created_by TEXT
nb_people INT(11)	delivery_address_country VARCHAR(255)	created_date DATETIME
price_per_person_ht FLOAT	delivery_address_location VARCHAR(255)	delivery_comments TEXT
published_by VARCHAR(255)	delivery_address_state VARCHAR(255)	delivery_contact_name TEXT
published_date DATETIME	delivery_address_street VARCHAR(255)	delivery_contact_phone TEXT
seen_by_customer DATETIME	delivery_address_zip VARCHAR(255)	demand_date DATETIME
total_delivery FLOAT	delivery_time DATETIME	event_end DATETIME
total_ht FLOAT	description TEXT	event_start DATETIME
total_ht_initial FLOAT	event_duration TEXT	from_bizdev VARCHAR(255)
total_tax FLOAT	has_menu BIT(1)	id_account VARCHAR(255)
total_tax_initial FLOAT	has_menu_published BIT(1)	id_billing_account VARCHAR(255)
total_ttc FLOAT	has_menu_type BIT(1)	id_contact VARCHAR(255)
total_ttc_initial FLOAT	id_account VARCHAR(255)	loss_comment TEXT
validated_by_customer DATETIME	id_contact VARCHAR(255)	loss_reason TEXT
version INT(11)	id_opportunity VARCHAR(255)	medium VARCHAR(255)
	modified_by TEXT	modified_by TEXT
	modified_date DATETIME	modified_date DATETIME
	nb_people INT(11)	nb_people INT(11)
	number_order VARCHAR(255)	no_invoice VARCHAR(255)
	state VARCHAR(255)	nps INT(11)
	type TEXT	number_opportunity VARCHAR(255)
	with_butler BIT(1)	
		11 more...

11.8.3 Estructura de la base de datos utilizada (3 de 4)

leads	products
skyvia_id MEDIUMINT(9)	id VARCHAR(255)
id VARCHAR(255)	bite_quantity FLOAT
record_type_id VARCHAR(255)	brut TEXT
owner_id VARCHAR(255)	comment TEXT
converted_account_id VARCHAR(255)	conditioning VARCHAR(255)
converted_contact_id VARCHAR(255)	created_by VARCHAR(255)
converted_opportunity_id VARCHAR(255)	created_date DATETIME
status VARCHAR(255)	cut TEXT
first_name VARCHAR(255)	disabled DATETIME
last_name VARCHAR(255)	external_id VARCHAR(255)
company VARCHAR(255)	format VARCHAR(255)
demand_source VARCHAR(255)	height FLOAT
source VARCHAR(255)	length FLOAT
campaign VARCHAR(255)	menu_type VARCHAR(255)
utm_source VARCHAR(255)	minimum_quantity INT(11)
utm_medium VARCHAR(255)	modified_by VARCHAR(255)
utm_campaign VARCHAR(255)	modified_date DATETIME
utm_content VARCHAR(255)	multiple INT(11)
utm_term VARCHAR(255)	name TEXT
gclid VARCHAR(255)	picture_url TEXT
created_date DATETIME	product_use VARCHAR(255)
created_by_id VARCHAR(255)	season VARCHAR(255)
modified_date DATETIME	selling_price_excluding_tax FLOAT
modified_by_id VARCHAR(255)	selling_tax_percent FLOAT
	shop_id VARCHAR(255)
	shop_price_excluding_tax FLOAT
	shop_tax_percent FLOAT
	specificities TEXT
	support VARCHAR(255)
	transport_mode VARCHAR(255)
	10 more...
Indexes	Indexes

11.8.4 Estructura de la base de datos utilizada (4 de 4)

suppliers	menus	menus_staff
<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)pickup_address_city VARCHAR(255)pickup_address_country VARCHAR(255)pickup_address_location VARCHAR(255)pickup_address_state VARCHAR(255)pickup_address_street VARCHAR(255)pickup_address_zip VARCHAR(255)admin_comment TEXTadmin_mail TEXTadmin_phone TEXTbilling_city TEXTbilling_first_name TEXTbilling_last_name TEXTbilling_mail TEXTbilling_street TEXTbilling_zip TEXTcc_mails TEXTcompany_type TEXTcreated_by TEXTcreated_date DATETIMEdelivery_rate INT(11)description TEXTdisabled DATETIMEfirst_name TEXTiban TEXTindicative VARCHAR(255)last_name TEXTlegal_form TEXTmail TEXTmodified_by TEXT	<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)bite_per_person FLOATcreated_by VARCHAR(255)created_date DATETIMEdelivery_price FLOATdelivery_tax_percent FLOATid_opportunity VARCHAR(255)id_order VARCHAR(255)modified_by VARCHAR(255)modified_date DATETIMEprice_per_person_ht FLOATtotal_ht FLOATtotal_ttc FLOATid_quote VARCHAR(255)	<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)created_by VARCHAR(255)created_date DATETIMEduration FLOATend DATETIMEid_menu VARCHAR(255)id_opportunity VARCHAR(255)id_order VARCHAR(255)missions VARCHAR(255)modified_by VARCHAR(255)modified_date DATETIMEquantity FLOATstart DATETIMEtax_percent_selling FLOATunit_price_buying_ht FLOATunit_price_selling_ht FLOAT
Indexes	Indexes	Indexes
	<ul style="list-style-type: none">deliveries_windows	
	<ul style="list-style-type: none">id VARCHAR(255)comments LONGTEXTcontact_name VARCHAR(255)contact_phone VARCHAR(255)created_by VARCHAR(255)created_date DATETIMEend DATETIMEid_opportunity VARCHAR(255)id_order VARCHAR(255)modified_by VARCHAR(255)modified_date DATETIMEorder_number VARCHAR(255)start DATETIMEuse_event_info BIT(1)	
	Indexes	

ANEXO C: Estudio de competencia realizado por Monbanquet.fr

11.9 Estudio de la competencia

11.9.1 Alcance de la oferta: parte 1/3

Alcance de la oferta (1/3)

Cocktails	Desayuno	Comida preparada	Comida sentada	Chef a domicilio
-----------	----------	------------------	----------------	------------------

Etendue de l'offre (1/3)



Empresas

11.9.2 Alcance de la oferta: parte 2/3

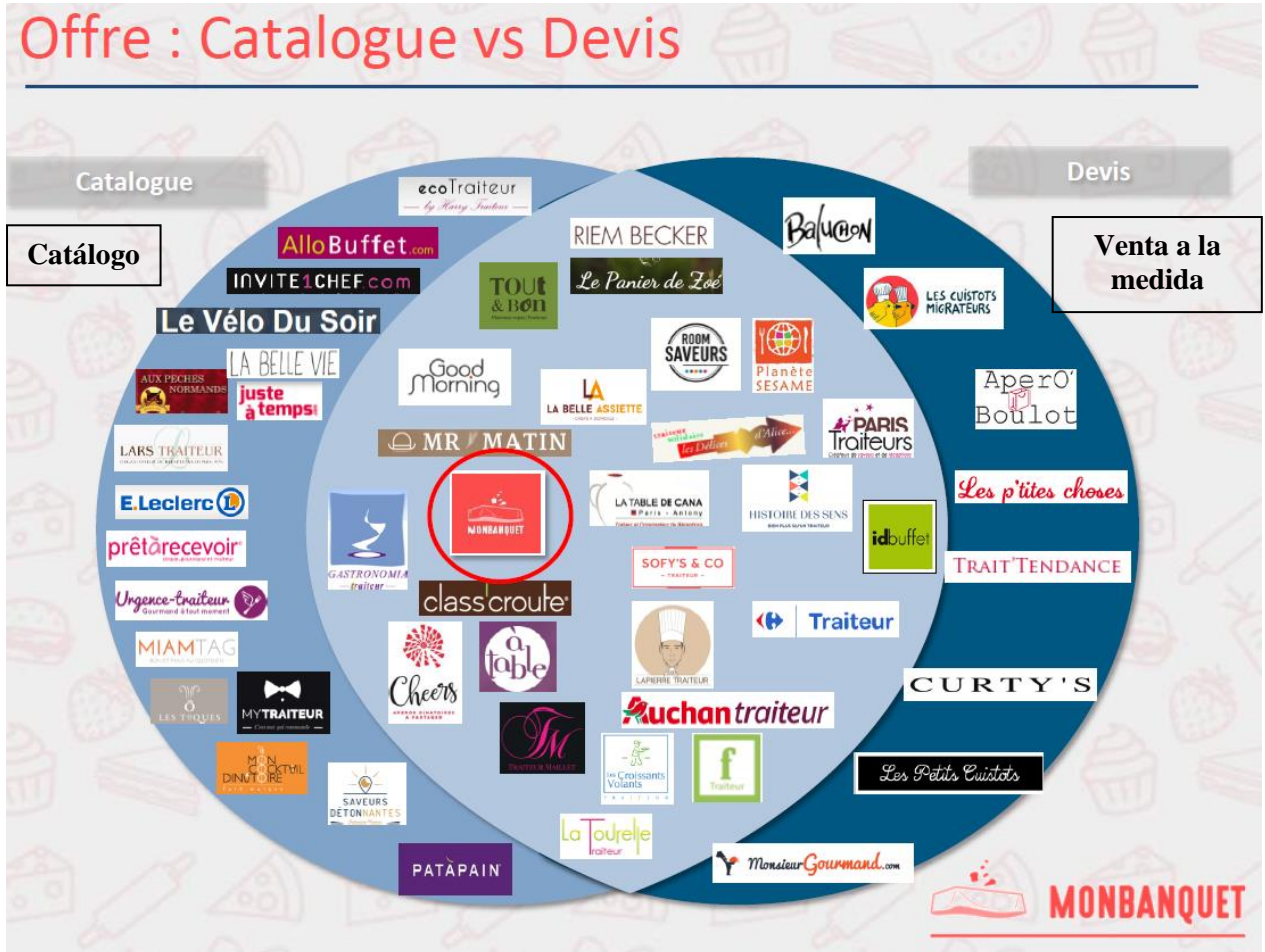
Alcance de la oferta (2/3)	Cocktails	Desayuno	Comida preparada	Comida sentada	Chef a domicilio
Etendue de l'offre (2/3)					
	Cocktail/ Buffet	Petit déjeuner	Plateau repas	Repas assis	Chef à domicile
Riem Becker- A L'Affiche	♦	♦	♦	♦	♦
Eco Traiteur By Harry Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
La Table de Cana	♦	♦	♦	♦	♦
Paris Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
A Table	♦	♦	♦	♦	♦
My Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Curtys	♦	♦	♦	♦	♦
Room saveurs	♦	♦	♦	♦	♦
Histoire des Sens	♦	♦	♦	♦	♦
La Grignote Gourmande	♦	♦	♦	♦	♦
Declerck	♦	♦	♦	♦	♦
Trait Tendance	♦	♦	♦	♦	♦
Sunday Deliver	♦	♦	♦	♦	♦
Petit Dej Royal	♦	♦	♦	♦	♦
Monsieur Matin	♦	♦	♦	♦	♦
Apero Boulot	♦	♦	♦	♦	♦
Sofy's and co	♦	♦	♦	♦	♦
La Boucle	♦	♦	♦	♦	♦
Lars Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Empresas					

11.9.3 Alcance de la oferta: parte 3/3

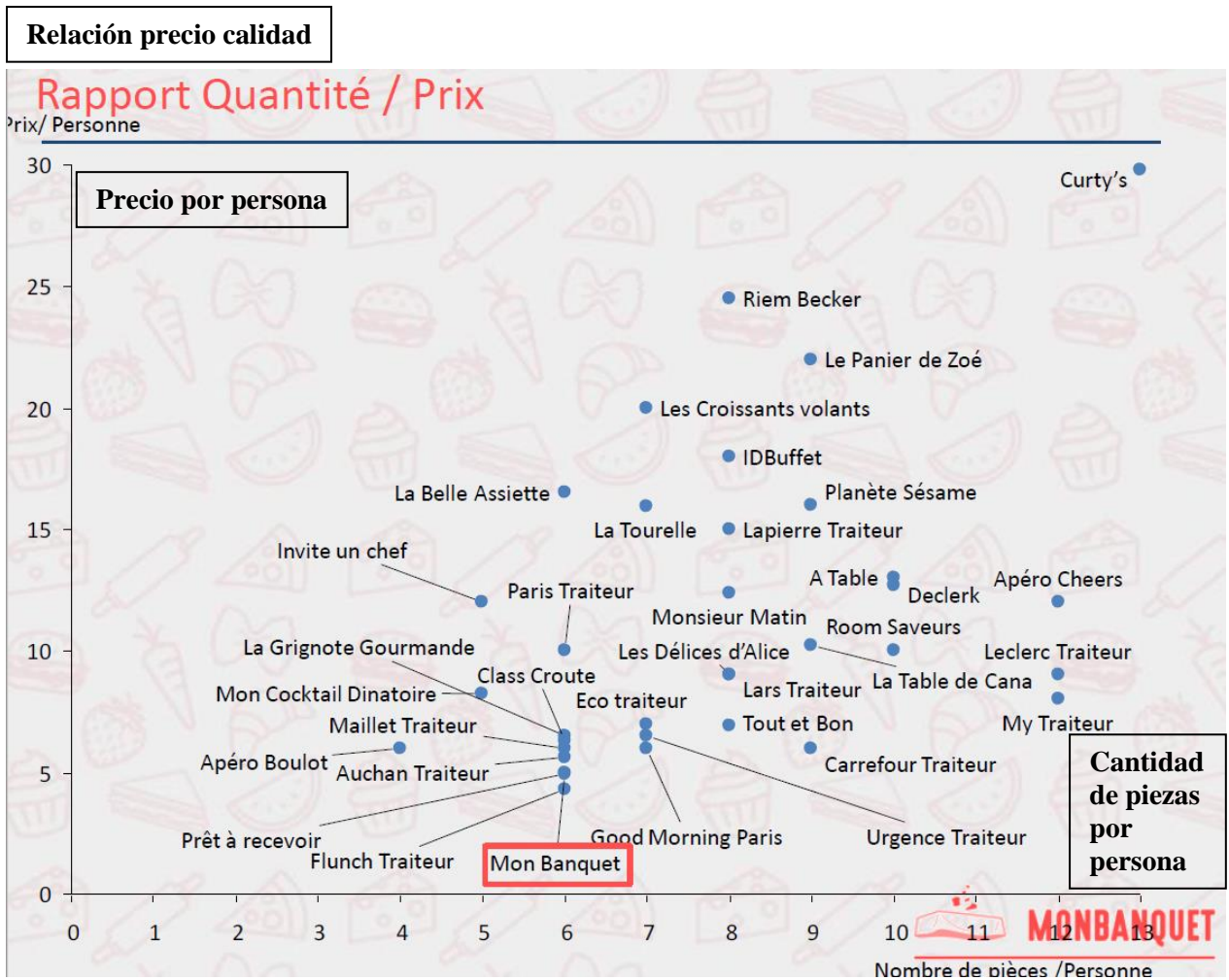
Extensión de la oferta (3/3)	Cocktails	Desayuno	Comida preparada	Comida sentada	Chef a domicilio
Etendue de l'offre (3/3)	Cocktail/ Buffet	Petit déjeuner	Plateau repas	Repas assis	Chef à domicile
Les Toques	♦	♦	♦	♦	♦
Gastronomia Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Les Délices d'Alice	♦	♦	♦	♦	♦
Les Petits Cuistots	♦	♦	♦	♦	♦
Baluchon	♦	♦	♦	♦	♦
Esat Berthier	♦	♦	♦	♦	♦
Le Vélo du Soir	♦	♦	♦	♦	♦
Monsieur Gourmand	♦	♦	♦	♦	♦
La Tourelle	♦	♦	♦	♦	♦
Saveurs Détonnantes	♦	♦	♦	♦	♦
Aux péchés normands	♦	♦	♦	♦	♦
Les ptites choses	♦	♦	♦	♦	♦
Juste à temps	♦	♦	♦	♦	♦
Class'croûte	♦	♦	♦	♦	♦
Carrefour Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Auchan Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Leclerc Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Flunch Traiteur	♦	♦	♦	♦	♦
Patapain	♦	♦	♦	♦	♦
Empresas					

11.9.4 Empresas de venta por catálogo (sitio web) vs venta a la medida

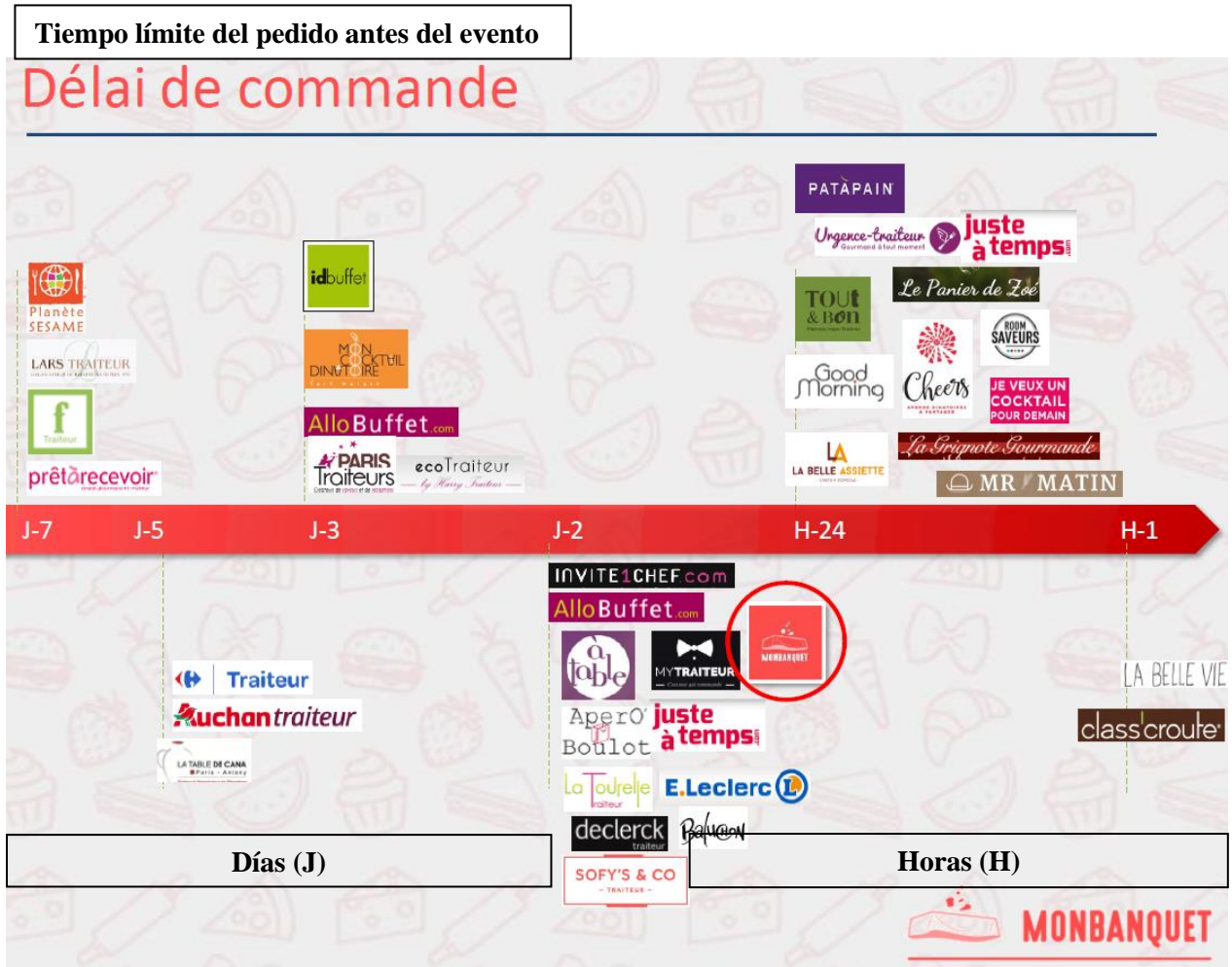
Oferta: Catálogo vs venta a la medida



11.9.5 Relación calidad y precio respecto a la competencia



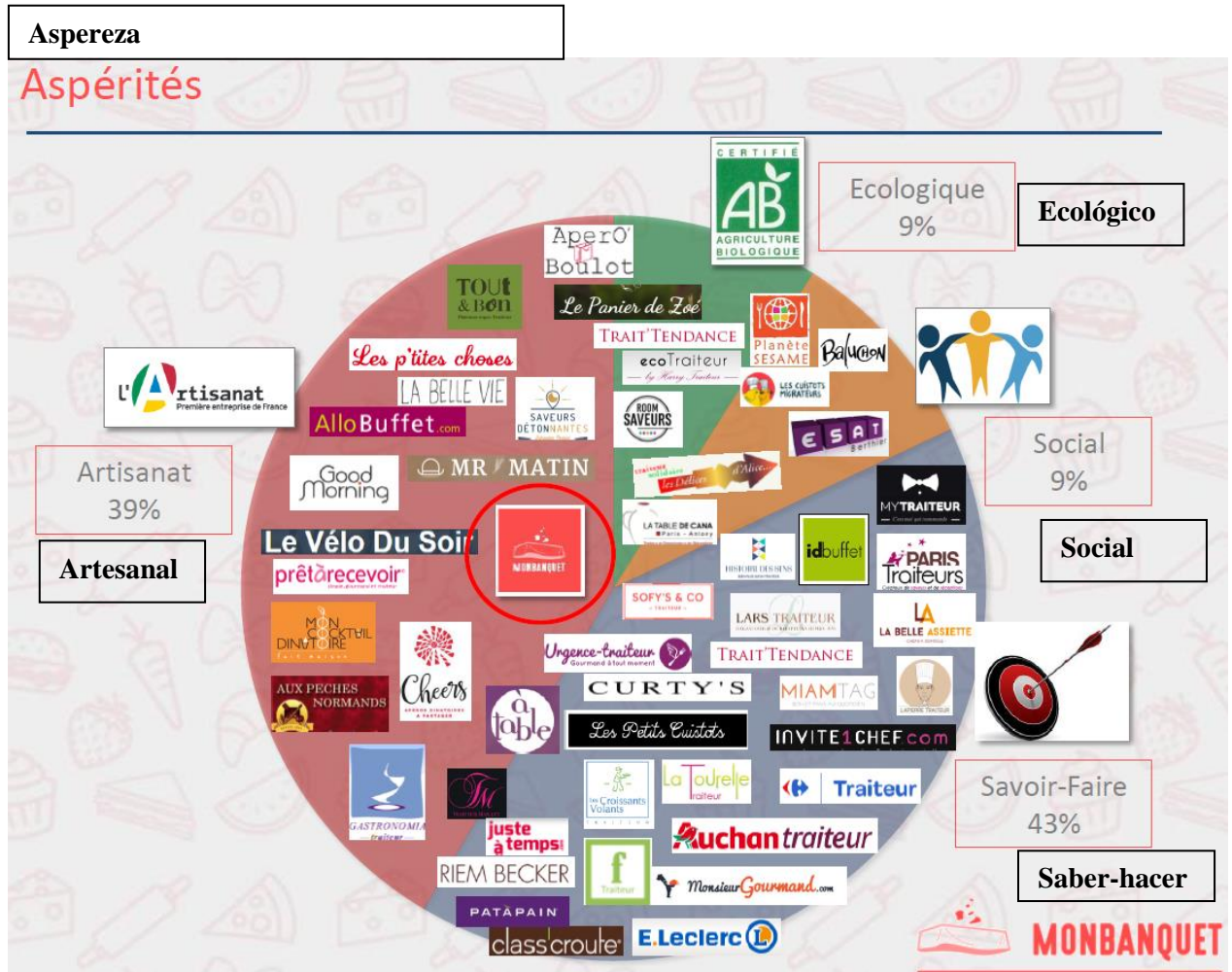
11.9.6 Tiempo límite del pedido antes del evento



11.9.7 Ventana de tiempo para el reparto del pedido



11.9.8 Imágenes de marca



ANEXO D: Complemento al análisis interno

11.10 Clientes

11.10.1 Clientes B2B: tipos eventos

En primera instancia, se pueden describir las características de los eventos comprados respecto a su contexto. Por ejemplo, respecto al momento del día y por lo tanto la necesidad de dar de comer a invitados, se pueden apreciar los eventos siguientes (ver tabla 39):

- Desayunos
- Pausa de medio día
- Almuerzo
- Pausa de media tarde
- Cena

Momento	Característica
Desayuno	<ul style="list-style-type: none">• Evento de corta duración entre 5 y 30 minutos.• En general, los invitados ya han comido antes por lo que las cantidades promedio varían entre 90 gramos y 120 gramos de alimento por persona.• Baja cantidad de SKUs⁴⁸ (menos de 6). Incluye café, té y productos dulces.
Almuerzo	<ul style="list-style-type: none">• Evento de duración entre 1 y 2 horas.• Contiene alrededor de 500 gramos de alimento por persona.• La cantidad de SKUs es variable.
Cena	<ul style="list-style-type: none">• Evento de duración entre 1 y más de 2 horas.• Cantidad de gramos variable.• Cantidad de SKUs variable. En general contiene alcohol.

Tabla 39. Tipo de producto por momento del día. Elaboración propia.

Otra forma de visualizar el contexto es enfocándolo desde el punto de vista de la actividad que se realiza. Los formatos más utilizados son los siguientes:

- Cocktail
- Seminario
- Fiesta de despedida
- Pausas

La combinación de la actividad a realizar y del momento del día da una base para la conformación del menú necesario para un cliente. Esto permite también, por lo tanto, caracterizar la oferta de Monbanquet.

⁴⁸ SKU: código interno de un producto que permite diferenciarlo de cualquier otro producto en el catálogo.

● Almuerzo ● Desayuno ● Afterwork ● Cena

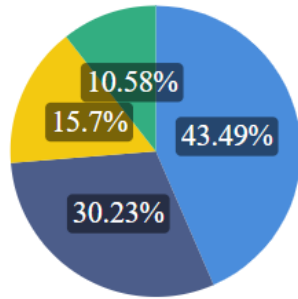


Ilustración 61. Proporción de prestaciones por momento. Elaboración propia.

Esta caracterización permite entender la situación que acompaña al banquete y, por lo tanto, mejor entender la satisfacción del cliente respecto al servicio. En efecto, las capacidades operacionales y de proveedores deberán variar para satisfacer los diferentes tipos de eventos que Monbanquet ofrece.

En el siguiente gráfico (ilustración 61), se puede apreciar la repartición según el tamaño de las ventas totales para la empresa. Afterwork y cena se han separado para identificar dos tipos de eventos diferentes respecto a su naturaleza donde el primero suele ser más informal que el segundo.

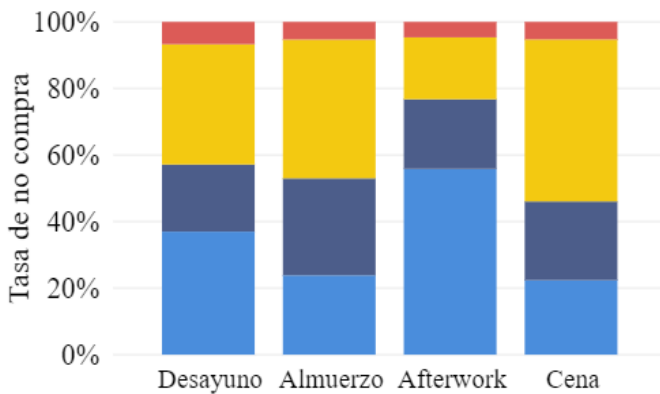


Ilustración 62. Razones de pérdida de venta por momento. Elaboración propia a partir de datos de la empresa

A continuación, en la ilustración 62, se ve la razón de no compra para cada uno de los tipos de eventos. Las razones provenientes de la recolección del equipo comercial muestran que en general el cliente no opta por Monbanquet debido al servicio que este ofrece. Esto significa que la oferta general, sin incluir los productos (proceso de entrega, oferta de servicios otros que le catering, servicio de mayordomía especializado, entre otros), no es suficiente para el cliente. Esta principal falencia viene del hecho de que el servicio logístico de Monbanquet no permite un control centralizado del reparto del pedido debido a la utilización de varios proveedores. Además, Monbanquet no posee una oferta de opciones como otros servicios (animación de eventos, decoraciones de grandes espacios, entre otros).

Es interesante notar, por otro lado, que una de las principales razones de no compra para el afterwork es el precio, lo que no es el principal problema para ninguno de los otros productos. En la ilustración 63, se ven los tipos de eventos según el presupuesto por persona y la cantidad de personas por evento. El afterwork, que es el tipo de evento que posee el ticket promedio menos elevado, llegando a ser de 690 €, es el que reagrupa la mayor cantidad de invitados promedios a los eventos y así, se puede concluir que actualmente el precio por persona, que es el más bajo para los cuatro tipos de eventos, sigue siendo demasiado elevado. Esto proviene del hecho de que Monbanquet solo trabaja con proveedores locales incluso para la gestión de bebidas gaseosas y alcohólica. Esto hace que la empresa tenga un precio elevado a la competencia ya que debe pasar por un intermediario de bebidas industriales, aumentando así el precio de venta y realizando menos ganancias por cada bebida vendida. En relación con esto, los afterworks, como se ha mencionado en la tabla 9, se caracterizan por tener preponderantemente bebidas gaseosas y alcohólicas.

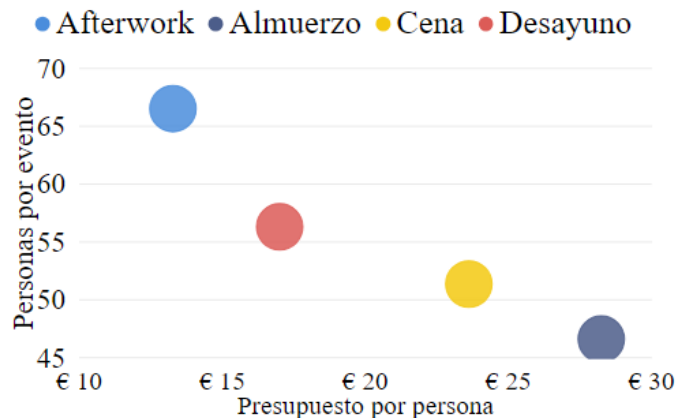


Ilustración 63. Personas por evento vs presupuesto por momento.
Elaboración propia a partir de datos de la empresa

Por último, en la ilustración 64 puede visualizarse el ticket promedio por tipo de evento, que es la combinación entre el presupuesto por persona y la cantidad de personas por evento. Como se muestra más adelante en la sección de análisis financiero, esta diferencia de ticket promedio entre tipos de evento tiene repercusiones en el margen bruto de la empresa ya que los eventos pequeños son aquellos que representan menos margen. Al mismo tiempo, se verá que Monbanquet no posee una estructura organizacional que le permita abordar eventos de gran envergadura.

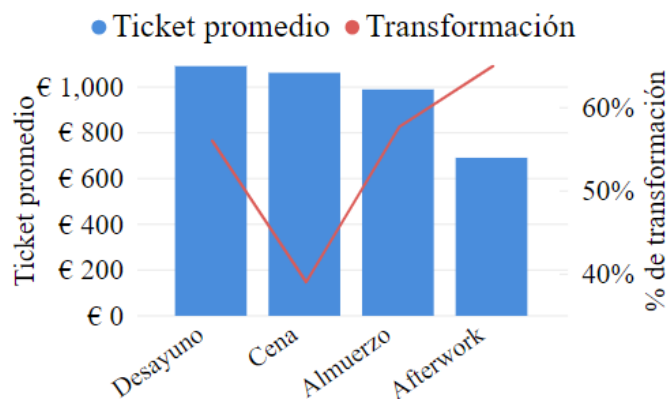


Ilustración 64. Ticket promedio y transformación por momento.
Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Establecer tipos de clientes exclusivamente en base al tipo de producto no es suficientemente esclarecedor ya que en general las empresas compran de varios o todos los tipos de eventos durante su vida como cliente de Monbanquet. Es por esto que se procede a caracterizar los eventos por su tamaño en euros, haciendo así abstracción del producto específico, al cual se hará alusión en el

caso de necesitar un detalle específico de este. Además, para completar esta caracterización, se añade la variable de frecuencia de eventos producidos por la empresa cliente. Esto permite dar una noción sobre las hábitos de compra que un cliente puede tener respecto a Monbanquet.fr.

11.10.2 Análisis de comportamiento de compra por industria

De manera visual, es posible representar este mismo análisis por industria, de manera de determinar tendencias sobre posibles grupos de clientes, tal como se muestra en el siguiente gráfico. Las líneas punteadas son hechas representando un cliente de frecuencia media, es decir, para una cantidad de eventos igual a 3 en 1 semestre y un ticket promedio igual a 480€. El tamaño de los círculos representa el porcentaje que la industria representa dentro del total de ventas de Monbanquet. Las empresas que no entran en estas industrias se han recopilado en el punto “otros”.

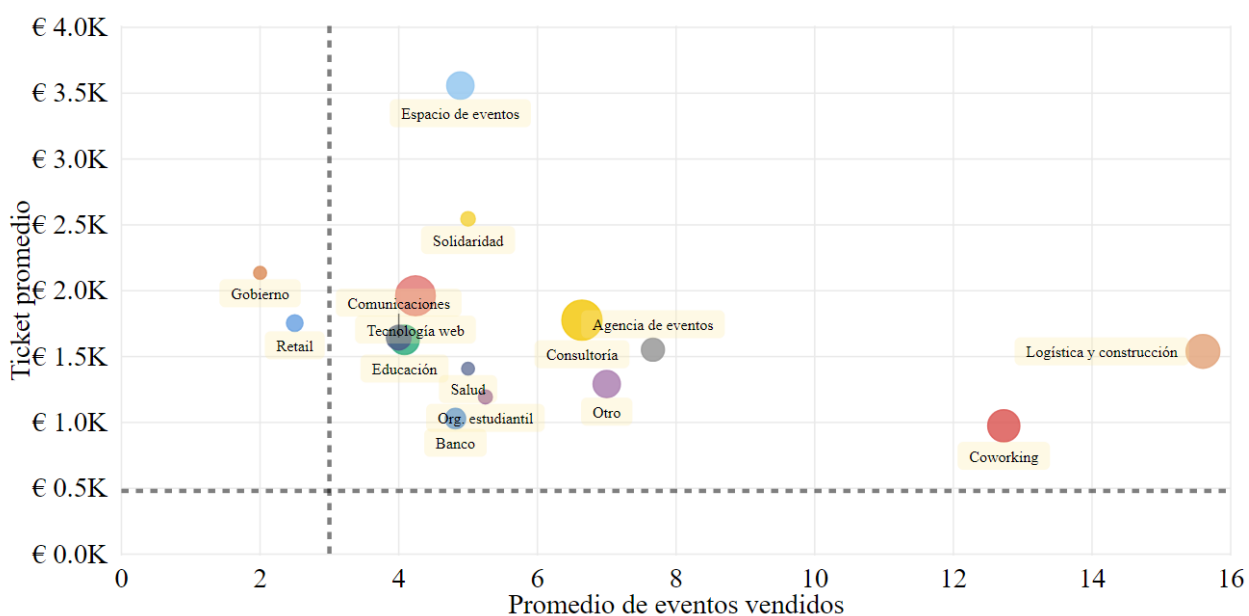


Ilustración 65. Ticket promedio vs eventos vendidos agrupados por industria. Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Destacan como mejores industrias clientes en el centro de la ilustración 65 las empresas de tecnología web y las consultoras. Por una parte, estas industrias son unas de las que tienen los tickets promedios más elevados. Además, estas son de las industrias más presentes dentro de los clientes de Monbanquet, lo que se refleja necesariamente en el total de ventas por industrias. El caso de los espacios de coworking y de los espacios de evento son, por otra parte, los ejemplos extremos a considerar. En efecto, los espacios de eventos se caracterizan por ser arrendados para grandes eventos, teniendo así un ticket promedio elevado. Dado que el espacio de eventos se encuentra en contacto con muchas empresas de catering, el promedio de eventos vendidos es general reducido debido a esta competencia. Por otro lado, los espacios de coworking se caracterizan por tener un gran número de eventos pequeños. Estos espacios, a su vez, suelen tener uno o dos servicios de catering asociados al espacio, de manera de facilitar la creación de eventos por parte de las empresas que se encuentran asociadas al espacio de coworking.

Debido a que el ticket promedio es un elemento importante analizar, se detalla a continuación su composición a través de dos variables: la cantidad de invitados al evento y el presupuesto por invitado.

- La cantidad de invitados: Esto define el tamaño que el evento tendrá y estará directamente relacionado con la complejidad logística del evento.
- El presupuesto por persona: Esto mide, en otras palabras, la disposición a pagar del cliente. El presupuesto por persona también estará relacionado con la calidad esperada por el cliente.

A continuación, se grafican (ilustración 66) las industrias según su disposición a pagar promedio y la cantidad de invitados promedios en cada evento, donde el tamaño de los círculos representa el porcentaje que la industria representa dentro del total de ventas de Monbanquet.

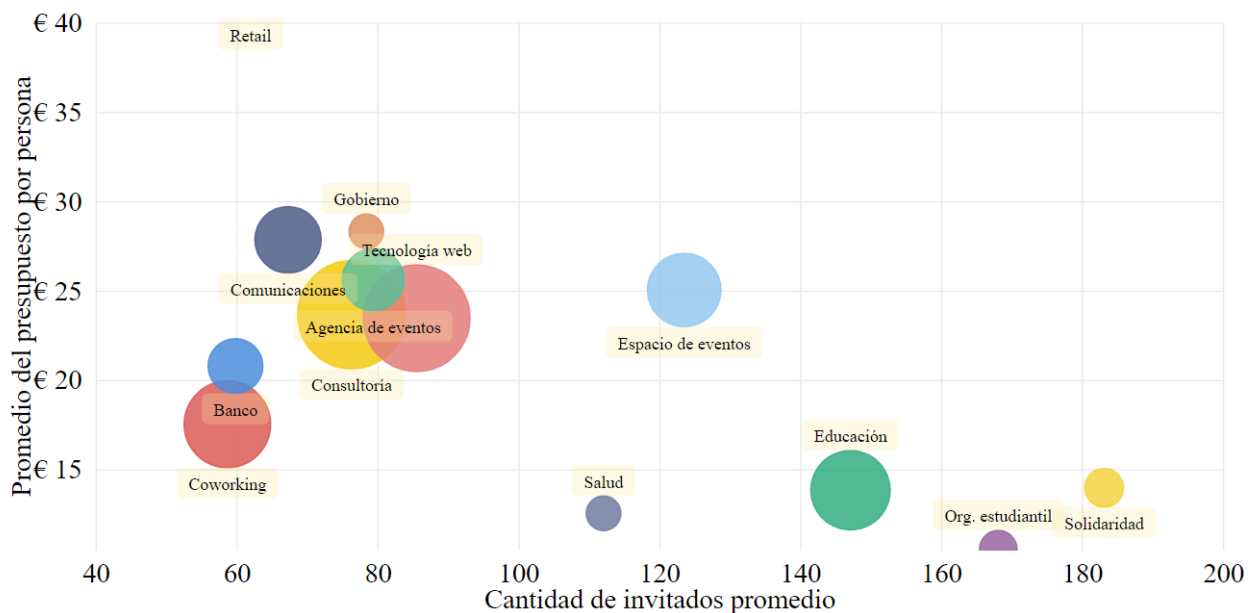
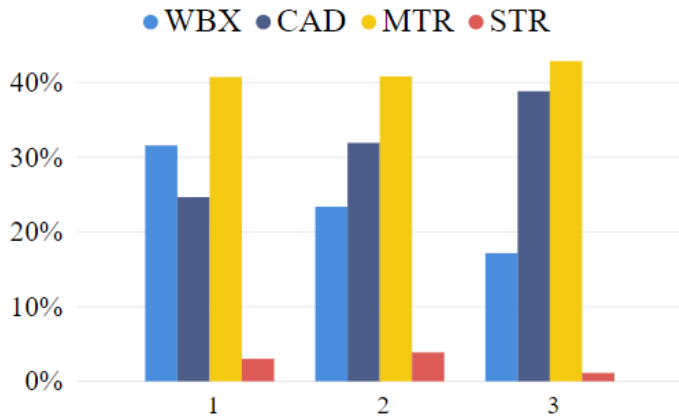


Ilustración 66. Presupuesto promedio por persona vs cantidad de personas promedio agrupados por industria. Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Como se verá en la sección de equipo comercial, estos elementos de ticket promedio, disposición a pagar, cantidad de eventos promedio son raramente considerados por el equipo comercial y por el equipo de business developers. En efecto, las nociones de ticket promedio por tipo de momento, ticket promedio de un cliente, frecuencia de compra, ticket y frecuencia de compra por industria, tasa de transformación por tipo de evento o tipo de cliente no son tomadas actualmente por la empresa para generar su estrategia comercial o de retención y adquisición de clientes.

11.11 Sociedades de reparto

11.11.1 Proveedores para el reparto de pedidos.



Debido a la cantidad de volumen de ventas, Monbanquet ha decidido trabajar con sociedades de reparto. Actualmente, Monbanquet trabaja con tres sociedades de reparto diferentes en París. El volumen de entregas para cada sociedad de reparto se muestra en el siguiente gráfico (ilustración 67) que muestra el primer trimestre 2019. Esta repartición viene dada tanto por el precio y la calidad de las sociedades tanto como por razones de cambio de proveedores.

Ilustración 67. Volumen de entregas por sociedad de reparto por mes. Primero trimestre 2019. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

- Welbex (WBX) es una sociedad de reparto con 10 choferes y camiones propios. Se caracteriza por tener un precio elevado (ver ilustración 68) y una gran calidad de servicio ya que su tasa de retrasos es casi nula y se tiene buena experiencia con ellos en el trato con clientes. Su volumen de ventas viene a la baja ya que su volumen se vio elevado puesto que Monbanquet se encontraba saliendo de trabajar con una antigua empresa, Waant y, por lo tanto, se utilizó WBX para la transición.
- MyTroopers (MTR), por otro lado, es una plataforma que reúne empresas con pequeñas empresas de reparto que no son necesariamente especializadas para el transporte de comida. Esto hace que su capacidad de volumen sea elevada, pero la calidad de servicio es aleatoria dependiendo de la sociedad con la que MTR asocie a Monbanquet para una entrega determinada.

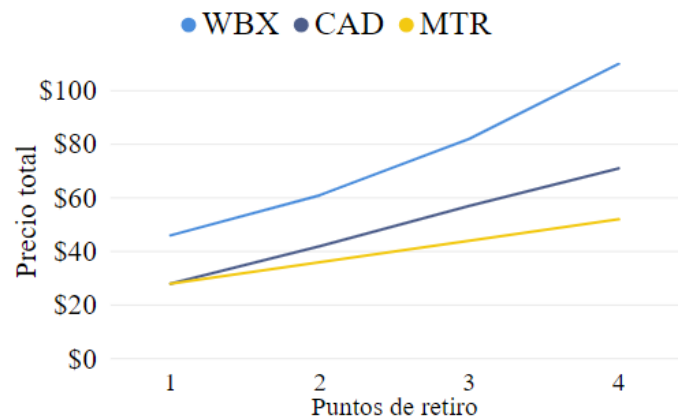


Ilustración 68. Precios por empresa de reparto según la cantidad de proveedores en el pedido. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

- Coursesadom (CAD) es una nueva sociedad que posee más de 100 repartidores y camiones. Monbanquet comienza su trabajo con ellos en principios de enero 2019 y aumenta progresivamente la cantidad de volumen que les otorga. Sin embargo, se ha visto que la calidad de servicio a medida que se aumenta el volumen de entregas ha disminuido deplorablemente.

- STR (Stuart) es una sociedad de entregas programables a 15 minutos. Esta empresa solo realiza entregas rápidas de paquetes pequeños. Es una plataforma que permite a personas con automóviles o bicicletas realizar entregas tal como el modelo que UBER tiene para el transporte de personas. Su calidad de servicio es la peor de todas las empresas y Monbanquet solo la utiliza para emergencias.

11.11.2 Proceso de coordinación y reparto de comida

A continuación, se detalla el proceso de coordinación que concierne la comida. Este proceso contiene tres partes principales: la coordinación con artesanos, la coordinación con las sociedades de reparto y el día del evento.

La coordinación con artesanos comienza 15 días antes de un evento determinado. Esto quiere decir que para un día D dado, los artesanos comienzan a recibir las solicitudes de pedidos en $D - 15$. Esto, ya que los proveedores necesitan un suficiente tiempo para preparar sus materias primas de manera de que el día D o D-1 el pedido pueda ser cocinado.

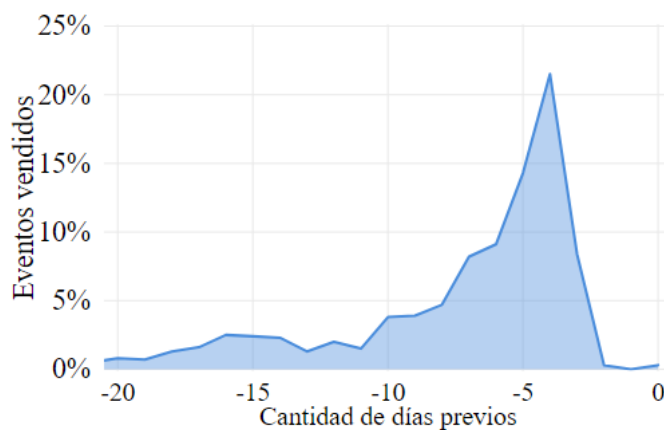


Ilustración 69. Distribución de las ventas para un día dado (día 0).
Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Por otro lado, la coordinación con las sociedades de reparto se realiza entrega solo un día antes del día del evento (es decir, en D-1). La razón de esto proviene del hecho de que existe una gran cantidad de ventas que se realizan a pocos días del día D. En efecto, la ilustración 69, muestra la proporción de eventos que son vendidos antes de la ejecución en el día D (en días hábiles). El gráfico muestra que entre los días D, D-1 y D-2 no se venden eventos, salvo ciertas excepciones. Como se detalló anteriormente, esto es así ya que no es posible para los proveedores en general preparar un pedido a menos de dos días. Además, se tiene que entre D-3 y D-6, son

vendidos 53% de los eventos que se realizarán el día D, donde se ve un pick de 21% solo para el día D-4. Es por esto que, para optimizar el reparto de pedidos para el día D, se espera hasta D-2 para programar las entregas, ya que es en este momento que la mayoría de los puntos de entrega ya están bien definidos.

Lo anterior no solo muestra los tiempos de coordinación necesarios con los proveedores. El gráfico muestra también que, a 20 días hábiles, D-20, es decir un mes, solo se ha vendido el 10% de lo que, en promedio, se ejecutará el día D. Esta particularidad del negocio hace que las proyecciones de volúmenes de venta y sus implicancias solo puedan ser corroboradas a una semana del día D o incluso menos dependiendo del grado de precisión que se necesite.

Finalmente, el proceso de coordinación se concluye el día mismo de la entrega mediante un seguimiento durante el día de las entregas. Este proceso requiere de un seguimiento especial debido a la repartición geográfica de los artesanos en París y el volumen de entregas por día. Como se puede ver en el mapa de la izquierda (ilustración 70), los artesanos de París se encuentran ubicados mayoritariamente en la riberia derecha de París (al norte del río), lugar donde se ejecutan la mayor cantidad de entregas (mapa de calor, ilustración 71). Sin embargo, no existe una restricción al proceso de ventas del equipo comercial que obligue generar menús con proveedores estratégicamente ubicados, de manera de facilitar la coordinación y la entrega. Esta falta de optimización de asociación entre proveedores y clientes hace que el sistema de repartos sea más complejo y que las rutas propuestas por las sociedades repartidoras no sean siempre óptimas, teniendo así repartidores que deben atravesar grandes distancias en poco tiempo.

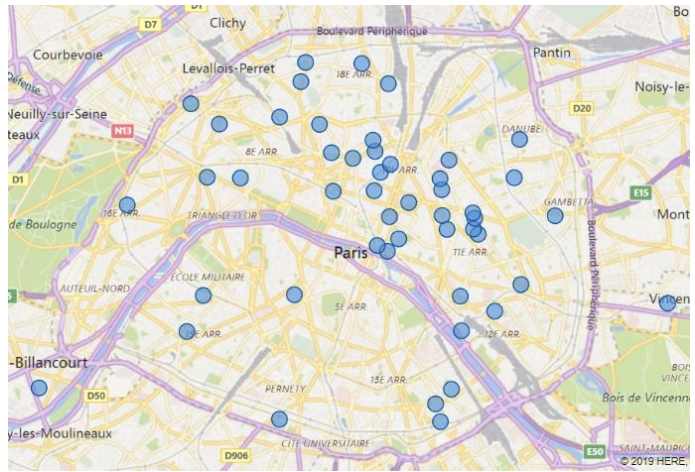


Ilustración 70. Mapa de proveedores de comida en París. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

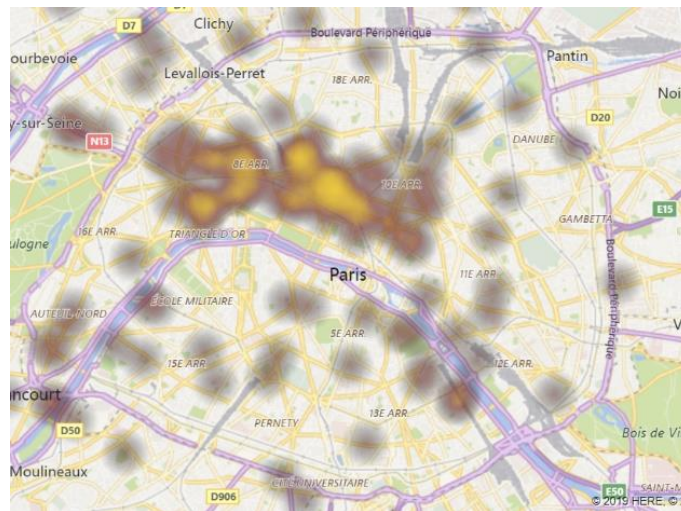
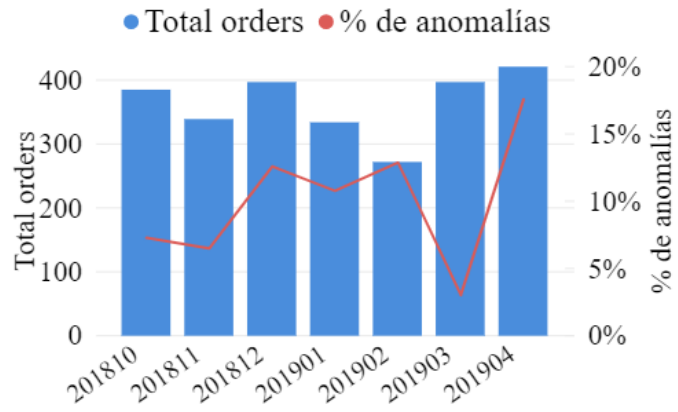


Ilustración 71. Mapa de calor de las prestaciones en París. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Esta es una de las principales razones que explican la tasa de anomalías constante asociada a los repartidores: el retraso. Como se puede apreciar en la ilustración 72, esta tasa de anomalías es del 9% promedio respecto a la cantidad total de pedidos. Esto, por lo tanto, se suma al 20% de anomalías asociadas a la red de artesanos.



*Ilustración 72. Tasa de anomalías y prestaciones vendidas por mes.
Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.*

ANEXO E: Complementos al plan estratégico

11.12 Metodología de estimación para objetivos estratégicos financieros

Para resolver lo anterior, se plantean las siguientes restricciones respecto a la velocidad de evolución que estos indicadores financieros pueden tener. Estas restricciones son preliminares y tienen por objetivo tener una noción de cuáles son los requerimientos de la empresa en términos de tiempo para el plan de implementación:

- El crecimiento de ventas se estima variando de 0.5% a la tasa de crecimiento esperada del 120% actual a partir de julio 2019 hasta llegar al objetivo (esto significa, en promedio, 1500€ por mes en 2019). Se limita este crecimiento hasta el fin del año 2021, fecha a partir de la cual la empresa no continúa creciendo. Esta hipótesis permite añadir el hecho de que la empresa no puede obtener un crecimiento constante e infinito en el tiempo.

Esto significa que, por ejemplo, si el objetivo es alcanzar una tasa de ventas del 125% respecto al año anterior, el resultado solo podrá ser alcanzado a partir de abril de 2020, donde el primer mes de evolución será julio de 2019 con una tasa de crecimiento de 120.5% respecto al año anterior.

Mes	05/19	06/19	07/19	08/19	09/19	10/19	11/19	12/10	01/20	02/20	03/20	04/20
Ventas respecto al año anterior	120 %	120 %	120.5 %	121 %	121.5 %	122 %	122.5 %	123 %	123.5 %	124 %	124.5 %	125 %

Tabla 40. Ejemplo del modelo de evolución de indicadores financieros. Elaboración propia.

Esta evolución tiene por objetivo tomar en cuenta que las evoluciones se producen de a poco y que las implementaciones pueden presentar retrasos respecto al plan de implementación.

- Los costos variables se calculan variando de a 0.33% a su tasa actual de 72% (esto significa que 72% de las ventas parten en costos variables) a partir de julio 2019 hasta llegar al objetivo. En promedio, 0.333% de costos variables equivalen a 1000€. Esto significaría, por ejemplo, que costos variables de 71% tomaría 1 trimestre en alcanzarse.
- Costos fijos se calculan disminuyendo 2000€ a los costos mensuales a partir de julio 2019 hasta llegar al objetivo. Esto significaría que, por ejemplo, la reducción en 10000€ de los costos fijos mensuales tomaría 5 meses y medio, comenzando en julio 2019 y terminando en abril 2020.

Según estas restricciones, se estructura el siguiente cuadro de condiciones necesarias para que la empresa obtenga un modelo rentable. Para la lectura de la siguiente tabla, se recomienda seguir el siguiente esquema lógico. Por ejemplo: “si la empresa tiene un crecimiento de 20%, se necesita que los costos variables disminuyan en al menos 5% y que los costos fijos mensuales disminuyan

en 40 000€ o que los costos variables disminuyan en 6% y que los costos fijos mensuales disminuyan en 33 000€ y así sucesivamente.

A partir de este modelo, el caso pesimista de crecimiento de 10% se ha cambiado por el caso pesimista de 15%. En efecto, según el modelo considerado, bajo un crecimiento anual de 15% la empresa no posee el tiempo suficiente para modificar su modelo de negocios. Se determina que bajo este crecimiento límite, Monbanquet debe repensar completamente su negocio, o bien comenzar un proceso de cierre de la empresa. Asimismo, se ha determinado con el gerente general y con el encargado de finanzas de la empresa que es preferible analizar un caso optimista más realista para la empresa que el crecimiento de 30% anual. Es así como se ha determinado el caso de crecimiento optimista de 25%.

Crecimiento de ventas	Caso pesimista	Caso neutro	Caso optimista
	15%	20%	25%
Reducción de costos variables	Reducción de costos fijos mensuales		
-2%	-	-	-
-3%	-	-	-37 000€
-4%	-	-	-29 000€
-5%	-	-40 000€	-24 000€
-6%	-	-33 000€	-20 000€
-7%	-	-28 000€	-17 000€
-8%	-45 000€	-25 000€	-14 000€
-9%	-37 000€	-22 000€	-12 000€
-10%	-34 000€	-20 000€	-11 000€

Tabla 41. Casos para la determinación de objetivos financieros. Elaboración propia a partir de la base de datos de la empresa.

Como puede apreciarse, para todo crecimiento de ventas la empresa necesita reducir sus costos tanto variables como fijos. Los objetivos financieros son una de las combinaciones de crecimiento de ventas, disminución de costos variables y disminución de costos fijos presentadas en la tabla 41.

Cabe destacar que este modelo financiero tiene como objetivo orientar al equipo en términos de cuáles son las necesidades en términos de ventas, costos fijos y costos variables, así como en tiempo de implementación. Considerando que el modelo es establecido a priori respecto a las iniciativas estratégicas, estas últimas pueden eventualmente hacer disminuir los objetivos financieros en la medida en que puedan ser aplicadas más rápidamente que lo establecido por el modelo. Esto será determinado más adelante en el presente trabajo, cuando se analicen los objetivos estratégicos, las iniciativas estratégicas y su consecuente plan de implementación. Al final de este proceso, se determina la factibilidad de alcanzar los objetivos financieros y se reajustan en función de la velocidad esperada de implementación de las iniciativas estratégicas.

Se realizan reuniones de trabajo conjuntas con el responsable de finanzas y el gerente de operaciones para establecer el objetivo de ventas de la empresa. En el primero trimestre 2019, la empresa ha realizado en promedio un crecimiento de 25% respecto al año 2018. Esta tendencia, sin

embargo, puede cambiar durante el año en particular debido a que el primer trimestre de la empresa es históricamente el período del año con menor actividad y, por lo tanto, es el momento donde la empresa posee la mayor posibilidad de crecimiento. A partir de esto, se establece como objetivo obtener un crecimiento sostenido de 20% anual, lo que corresponde al caso neutro.

En entrevistas con el gerente general y el gerente de operaciones, se reflexionó sobre cuál debería ser la disminución de costos variables objetivo. En base a su experiencia proveniente de su conocimiento de la industria y de las recomendaciones realizadas por directores e inversionistas de la empresa, se establece una disminución de costos de 5% es un objetivo pertinente y que uno mayor sería demasiado difícil de realizar. A partir de esto, se establece como objetivo disminuir los costos variables de la empresa de 72% a 67% respecto a las ventas totales, mejorando así el margen bruto de la empresa de 28% a 33%. Este nivel de margen es de hecho el objetivo que la empresa se propuso a principios de 2019 (ver proyecciones de estado de resultados de la empresa en anexo A). Este nivel no ha sido alcanzado previamente por la empresa bajo el modelo actual. Sin embargo, tanto el gerente general como el gerente de operaciones están de acuerdo en que este aumento en el margen bruto a 33% es posible en la medida en que se reestructure el modelo de proveedores actual. A partir de esto, y en consideración de un objetivo anual de crecimiento de 20%, la empresa debe reducir sus costos fijos en 40 000 euros mensuales, o equivalentemente 480 000 euros anuales.

ANEXO F: Complementos al plan de implementación

11.13 Aumento del precio del servicio de mayordomía

Esta iniciativa tiene por objetivo hacer que el precio de mayordomía sea aumentado en 5€ por hora por mayordomo. Esta alza es realizada gracias a la constatación tanto de todo el equipo comercial como del responsable de mayordomía declaran creer, en base a su experiencia con los clientes, que la elasticidad de la demanda respecto a este servicio es prácticamente despreciable al precio en el que se encuentra en este momento (35€ por hora por mayordomo).

- Junio - agosto 2019: Aumento de precio

Para realizar esta prueba, se plantea que, a partir de septiembre 2019 durante 3 meses, los precios de mayordomía pasen de 35€ a 40€ como lo planteado por los equipos. Si al cabo de alguno de estos meses se ve un nivel de decrecimiento anormal de los beneficios obtenidos y de la cantidad de solicitudes de mayordomía, el precio puede volver a ser fijado en 35€. Los actuales clientes recurrentes de este servicio pueden ser dejados a un precio de 35€ gracias a su fidelidad a la empresa.

- Recursos utilizados para la iniciativa:

Dado que el cambio de precio se realiza de manera automática en los sistemas de Monbanquet, esta iniciativa no posee una gran cantidad de recursos a utilizar. En términos de monitoreo, el responsable de mayordomía puede basarse en tabla actual de indicadores operacionales para ver la evolución de beneficios y las consecuencias operacionales del aumento de precio.

Actividades	Responsable	Equipo de trabajo	Tareas	Fechas de inicio y término
Alza de precios de mayordomía	Responsable de mayordomía	<ul style="list-style-type: none">• Equipo de mayordomía	<ul style="list-style-type: none">• Subir precio de 35€ por hora por mayordomo a 40€• Monitorear la evolución de beneficios	Junio 2019 – agosto 2019

Tabla 42. Resumen de actividades y tareas de la iniciativa de aumento de precios del servicio de mayordomía

- Estado actual de la iniciativa

Esta iniciativa ya ha sido implementada por el responsable de mayordomía. Se ha elevado el precio por mayordomo de 35€ a 40€ y actualmente se encuentra en fase de monitoreo. Durante el mes de junio, se ha percibido una baja de 7% de la cantidad de horas mayordomo compradas, lo que puede se asume corresponde al alza de precio. Esta elasticidad ha generado, por lo tanto, un alza de aproximadamente 6.3% en los beneficios provenientes de este departamento respecto al mes de junio de 2018. De mantenerse esta tendencia durante los meses de julio y agosto, la iniciativa será adoptada definitivamente.

11.14 Cambio de oficinas

Esta iniciativa tiene como objetivo que la empresa se cambie de oficinas a unas más baratas. Como se ha explicado anteriormente, dada la zona geográfica en París, la empresa puede eventualmente ahorrar hasta 8 mil euros mensuales en términos de arriendo. Para realizar esta operación, la empresa necesita seguir las siguientes fases.

- Julio 2019 a diciembre 2019: Búsqueda de nuevas oficinas y de empresa reemplazante

La empresa necesita, en primer lugar, buscar nuevas oficinas en las zonas especificadas en las iniciativas. Se propone que esta actividad sea responsabilidad del gerente de operaciones, quien es a su vez el mánager principal del equipo de Monbanquet. En efecto, esta responsabilidad es clave en la elección de oficinas en la medida en que la interacción de los equipos y las necesidades de infraestructura (espacio de reuniones, almacenamiento de material, entre otros) están directamente ligadas a esta decisión.

Dado que la empresa ha firmado un contrato de una duración mínima de 3 años con el propietario de las oficinas, la empresa necesita encontrar una empresa reemplazante. De no hacerlo, la empresa arriesga de deber pagar multas por ruptura anticipada de contrato. Este proceso debe ser llevado a cabo por todo el comité de dirección de manera de encontrar lo más rápido posible una empresa reemplazante. Se otorga un plazo de 6 meses para encontrar una empresa que desee reubicarse en las actuales oficinas de Monbanquet antes de enero 2020.

- Enero 2020: Cambio de oficinas

En este mes, la empresa cambia de oficinas. Se realiza el desplazamiento de todos los bienes. Este desplazamiento puede ser llevado a cabo en un período de dos días (históricamente, este desplazamiento ha tomado 1 solo día). Esta actividad debe ser realizada lo antes posible de manera de que la empresa reemplazante pueda reubicarse en las actuales oficinas de Monbanquet.

- Recursos utilizados para la iniciativa:

La búsqueda de nuevas oficinas posee un plazo de 6 meses para ser llevada a cabo. La búsqueda puede ser llevada a cabo asignando 1 hora diarias durante 5 meses, lo que equivale a 100 horas de búsqueda repartidas en el comité de dirección (4 personas). Este tiempo puede ser utilizado en búsqueda en internet y a través de la red de contactos, visitas a oficinas, reuniones con propietarios, entre otros. En la medida en que se encuentre una opción viable, el tiempo restante puede ser utilizado para la búsqueda de una empresa reemplazante para las actuales oficinas.

La búsqueda de una nueva empresa puede también ser realizada en el mismo tiempo (100 horas en 1 semestre). Se espera que la búsqueda de nuevas oficinas sea más rápida que la búsqueda de una empresa reemplazante. Gracias a esto, este tiempo puede verse aumentado.

Dado que la empresa solo posee aproximadamente 30 trabajadores, que el material de las oficinas está compuesto principalmente por artículos de oficina (computadores, escritorios, entre otros) y que Monbanquet ya posee contacto con empresas de reparto y de desplazamiento de objetivos masivos, se considera que la preparación logística del desplazamiento puede ser realizada en 2 días. Finalmente, el desplazamiento de equipos puede ser realizada en un solo día.

Actividades	Responsable	Equipo de trabajo	Tareas	Fechas de inicio y término
Búsqueda de nuevas oficinas	Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Comité de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de nuevas oficinas Negociación de contrato Preparación de logística de cambio de oficinas 	Julio 2019 – diciembre 2019
Búsqueda de reemplazante	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Comité de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de una empresa que quiera venir a las antiguas oficinas 	Julio 2019 – diciembre 2019
Cambio de oficinas	Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Equipo Monbanquet 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de oficinas 	Enero 2020

Tabla 43. Resumen de actividades y tareas de la iniciativa de cambio de oficinas.

11.15 Disminución de la masa salarial

En base a las iniciativas señaladas, es posible ver que, gracias a reestructuraciones de equipos o de procesos, se puede disminuir la masa salarial del equipo de Monbanquet sin alterar mayormente la carga de trabajo por persona. A continuación, se señalan las razones y los momentos que permiten a la empresa disminuir su masa salarial. Se señala, además, cómo se espera absorber el trabajo de los miembros.

- Julio 2019

El presente plan estratégico comienza con una reformulación de las declaraciones estratégicas de la empresa. En estas, el foco en las tecnologías de la información queda momentáneamente relegado a segundo plano, de manera de focalizarse en la calidad de servicio. Esto implica que la empresa concentra sus esfuerzos TI en proyectos precisos, sin pretender, por el momento, revolucionar el mercado. El plan de implementación presenta el proyecto de la creación del canal de ventas online, canal que ha sido desarrollado por más del 80% de la competencia.

Para lo anterior, se ha determinado en la implementación de la iniciativa que es necesario un equipo de desarrolladores de 2 personas durante al menos un año, entre julio 2019 y junio 2020. Esto implica que la empresa puede liberar a 2 de sus empleados en TI inmediatamente en julio 2019.

Durante el período de julio y agosto, se ha precisado que la actividad de la empresa baja a su punto más bajo. Durante este período, la iniciativa de reestructuración del equipo comercial considera la incorporación de 2 miembros del equipo de business developers al nuevo equipo de accounts managers. Se ha determinado que, durante el mes de julio y agosto, la carga de trabajo del equipo de business developers puede ser llevada por una sola persona, esto permite liberar a un miembro del equipo de business developers. Se considera que la carga de trabajo para el resto

del año para el miembro liberado podrá ser absorbida por el nuevo equipo de 6 accounts managers, los que para el mes de septiembre ya serán todos operacionales.

- Enero 2020

A finales de 2019, el plan de implementación considera que el proyecto de la creación del canal digital llega a su fase de lanzamiento. A partir de este momento, toda la oferta y el valor agregado por el equipo comercial interno comienza a ser desplazado al canal de venta en línea. Cabe destacar que, en efecto, uno de los objetivos principales de este canal es el de poder pasar parte del volumen de ventas a un canal de adquisición menos costoso para la empresa. En este sentido, gracias al apoyo del sitio web desarrollado durante 6 meses, las labores del equipo comercial interno deben verse disminuidas. Esto permitiría poder liberar a los 2 practicantes del equipo, dejando así al manager para labores de acompañamiento de cliente y mejoras al sitio web.

Por otro lado, en este momento el nuevo equipo de accounts managers, luego de 6 meses de existencia, ha logrado absorber la doble responsabilidad del equipo comercial key y del equipo de business developpers, donde cada account manager es dedicado de manera exclusiva al tipo de cliente correspondiente para su subdepartamento. Esto permite, por lo tanto, liberar al último miembro del equipo de business developpers, cuya misión era ser un apoyo al equipo de accounts managers mientras el equipo lograba readaptarse a su nueva configuración. Dado la desaparición del equipo de business developpers, se libera en consecuencia, además, el puesto de mánager de business developpers, dado que este se ve absorbido por el puesto de mánager de accounts mánagers.

- Julio 2020

En julio 2020, el sitio web de Monbanquet.fr ya tiene 6 meses de existencia operacional y 1 año de desarrollo web. El mánager del equipo comercial interno, quien desde enero 2020 ha pasado a ser un apoyo para el sitio web, ha dado sus recomendaciones al gerente de marketing y de TI y ha acompañado a los clientes que lo han necesitado. Además, el equipo de accounts managers ha transferido clientes de pedidos pequeños y recurrentes del canal a la medida al canal digital. Esto permite, por lo tanto, liberar el puesto de responsable del equipo comercial interno, cuyas labores son repartidas entre el equipo de marketing que se ocupa del sitio web y el equipo de accounts managers para un acompañamiento de clientes que lo necesiten.

Equipo	Julio 2019	Enero 2020	Julio 2020
---------------	-------------------	-------------------	-------------------

Business developpers	1 (salario bruto: 35000€ anuales)	1 + mánager bussines developpers. (salario bruto: 35000€ + 40000€ anuales)	-
TI	2 (salario bruto: 45000€ anuales cada uno)	-	-
Comercial interno	-	2 practicantes (salario bruto: 15000€ anuales)	Mánager equipo comercial (salario bruto: 40000€ anuales)

En base a esta evolución del equipo, a continuación, se presenta el organigrama el organigrama

Tabla 44. Resumen de actividades de la iniciativa de disminución de personal.

final en julio 2020 (ilustración 73). Como se puede apreciar, el organigrama final posee, además, una estructura más simple, con menos equipos y con menos mánagers intermedios, lo que facilita la administración completa de la empresa.

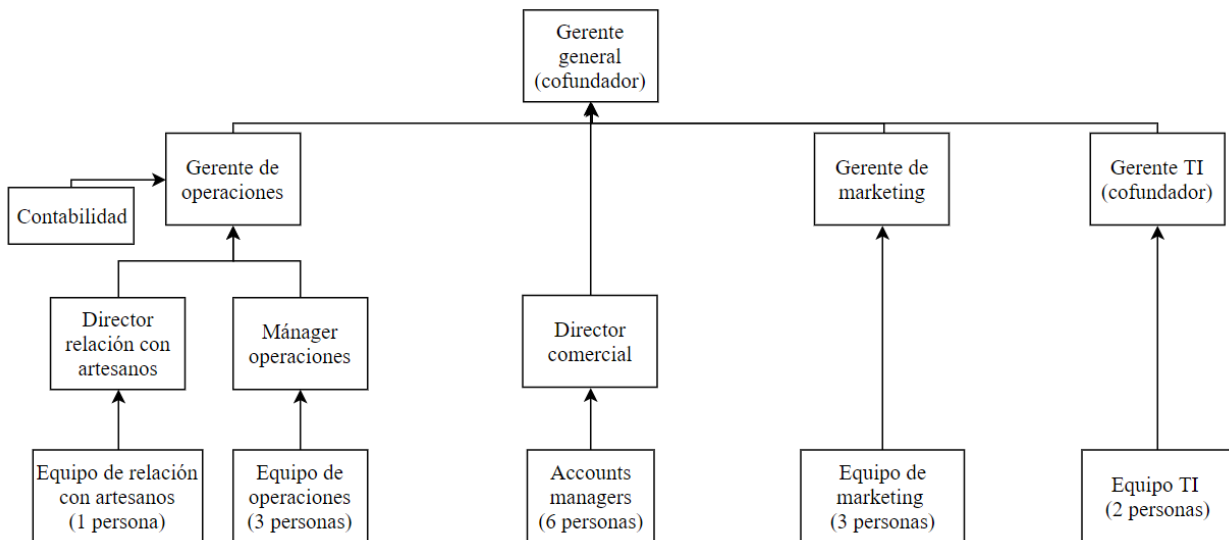


Ilustración 73. Nuevo organigrama propuesto para Monbanquet.

- Recursos utilizados para la iniciativa:

Respecto a la desvinculación de asalariados, la ley francesa otorga beneficios específicos a estos últimos dependiendo de su grado de ancianidad para todos aquellos que hayan pasado al menos 8 meses en la empresa. La ley dice que la indemnización es de 0.25 de mes de salario por cada año de ancianidad. En el caso de años incompleto, la ley se aplica proporcionalmente para la cantidad de meses del año trabajados. Esta ley aumenta estos beneficios para empleados con más de 10 años en la empresa, lo que no aplica para estas circunstancias.

Se considera que en promedio, los trabajadores a desvincular poseen como máximo 1 año en la empresa. Los trabajadores con más de 1 año en la empresa son reducidos en número (10 aproximadamente) y poseen un saber que es importante para el éxito de la empresa, por lo que no son considerados en esta operación. Lo anterior implica que la empresa tiene los siguientes costos asociados a las desvinculaciones propuestas:

- Julio 2019: $((35\,000\text{€} + 2 * 45\,000\text{€}) / 12) * 0.25 = 2\,604\text{€}$
- Enero 2020: $((35\,000\text{€} + 40\,000\text{€}) / 12) * 0.25 = 1\,562\text{€}$ ⁴⁹
- Julio 202: $(40\,000\text{€} / 12) * 0.25 = 833\text{€}$

- Factores de éxito de la iniciativa

Esta iniciativa tiene dos factores primordiales de éxito. En primer lugar, se debe procurar que los indicadores de éxitos de las iniciativas anteriormente señaladas sean efectivamente logrados. Asimismo, los trabajadores deben lograr absorber la carga de trabajo que el equipo llevaba antes de la desvinculación de los miembros del equipo.

Por otro lado, es importante que el comité de dirección y los managers de equipos logren mantener la moral del equipo y la confianza que la masa salarial posee en la empresa y su futuro. En este sentido, el plan de desvinculaciones debe ser claramente explicado a los equipos, así como las razones de su implementación y los efectos que se sea provocar. Es importante hacer entender a los equipos que, dada la actividad de la empresa y las hipótesis realistas que pueden formularse respecto al aumento de ventas y la disminución de costos variables, la carga en salarios de la empresa no permite que esta pueda guardar todos miembros del equipo. En este sentido, y dado el componente puramente subjetivo de estos aspectos, no se proponen indicadores ni metas cuantitativas a objetivo.

- Estado actual de la iniciativa

La presentación de las proyecciones financieras del presente trabajo al responsable de finanzas y al gerente de operaciones han concluido en la consideración de la presente iniciativa como parte necesaria en la reestructuración que debe experimentar la empresa para alcanzar un modelo rentable. Esta iniciativa se encuentra en curso de estudio y ha sido retardada debido a las recientes demisiones voluntarias de miembros de la empresa. En efecto, dos miembros del equipo comercial key, el manager del equipo de business developers y un miembro del equipo de TI han informado su decisión de dejar Monbanquet.fr durante el mes de junio 2019. Esta disminución de la masa salarial es acorde a lo propuesto en el presente trabajo, pero, a su vez, presenta desafíos para la empresa.

A pesar de estas demisiones, la empresa ha logrado llevar el mes de junio según los indicadores esperados. La empresa ha optado por transmitir parte de la carga de trabajo al equipo comercial interno en término de venta de prestaciones a la medida. A pesar de ser un hecho fortuito, esto ha demostrado la capacidad del equipo comercial completo a sobrellevar la carga comercial necesaria para las ventas. En efecto, el equipo comercial key en junio de 2018 estaba compuesto de 10

⁴⁹ Los practicantes tienen contratos de máximo 6 meses, por lo que, en rigor, no son licenciados de la empresa. Se espera al fin de su contrato y el puesto no se renueva.

comerciales y lograron una cantidad de ventas equivalente al del equipo comercial key de junio 2019, compuesto por solo 3 integrantes. La iniciativa presentada se encuentra por lo tanto en estudio considerando además los acontecimientos recientes vividos por el equipo comercial.

11.16 Proyección del flujo de caja de la empresa con implementación de iniciativas

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo de apertura	10,680,974	5,691,481	3,556,480	3,288,988	3,308,947
Ingresos	3,558,109	4,269,730	5,123,676	5,148,428	5,148,428
<i>Tasa de crecimiento</i>	19%	20%	20%	20%	20%
Costos variables - costos ahorrados gracias a iniciativas	-2,472,579	-2,805,876	-3,372,751	-3,395,204	-3,395,204
<i>Margen bruto</i>	30%	34%	34%	34%	34%
Total costos fijos - costos ahorrados gracias a iniciativas	-1,898,227	-1,768,227	-1,751,560	-1,751,560	-1,751,560
Gastos	-4,370,806	-4,574,103	-5,124,311	-5,146,764	-5,146,764
Ganancias (Pérdidas)	-812,697	-304,373	-635	1,663	1,663
Saldo de cierre	9,868,277	5,387,108	3,555,845	3,290,651	3,310,611
Iniciativas					
Costos variables ahorrados	46,867	217,458	255,250	311,664	311,664
Selección de proveedores (estabilización de compras y descuento de 5%)	21,000	125,972	151,167	154,453	154,453
Selección de proveedores (aumento de compras y descuento de 12% + descuento bebidas 10%)	6,867	62,986	75,583	128,711	128,711
Aumento de precio de mayordomía	19,000	28,500	28,500	28,500	28,500
Costos fijos ahorrados	58,333	188,333	205,000	205,000	205,000
Disminución de personal 1 (2 TI + 1 business developers)	58,333	100,000	100,000	100,000	100,000
Disminución 2 (1 business developers + mánager business developers + 1 comercial interno)	0	65,000	65,000	65,000	65,000
Disminucion 3 (1 equipo comercial interno)	0	23,333	40,000	40,000	40,000