



Máster Data Science EF Edición 2021

CASO DE NEGOCIO

nSLDiña



Todos los derechos de propiedad intelectual de esta obra pertenecen en exclusiva a HINT Decide SLNE. Queda terminantemente prohibida la reproducción, puesta a disposición del público y en general cualquier otra forma de explotación de toda o parte de la misma. La utilización no autorizada de esta obra, así como los perjuicios ocasionados en los derechos de propiedad intelectual e industrial de HINT Decide SLNE darán lugar al ejercicio de las acciones que legalmente le correspondan y, en su caso, a las responsabilidades que de dicho ejercicio se derive

En el año 2020, en plena pandemia por el Covid-19 y con la búsqueda de la población de alternativas saludables a su estilo de vida, Brais González, hermano menor de Javier González, decide lanzar Ensaladiña.

Brais siempre había sido más de bar que de biblioteca así que, mientras Javier encontraba su éxito trabajando duro, Brais lo buscaba tratando de innovar.

Si los bares no permiten salir al exterior con vasos de cristal, Brais vende copas metálicas a pie de calle. Si no se puede fumar en el trabajo Brais vende ceniceros para poner en espacios abiertos.

Estas ideas han tenido un tiempo de vida muy corto y, aunque Brais las ha aprovechado lo mejor posible, no han servido para darle una seguridad económica a medio-largo plazo.

Tras el auge de los smartphones Brais encontró un nuevo camino en el que se sentía cómodo para lanzar iniciativas más rápidamente.

Ayudado por Christian, compañero de Brais del instituto y apasionado de las nuevas tecnologías, pronto lanzaron “Manitas a Domicilio”, una aplicación que ponía en contacto a especialistas en la pequeña reparación doméstica con los propietarios de viviendas que necesitasen ayuda con tareas sencillas (cambiar un lavabo, poner unas cortinas, instalar un horno, ...).

Debido a una confusión generalizada entre lo que se ofrecía y lo que los clientes creían que estaban contratando, el servicio nunca llegó a funcionar.

Brais y Christian siguieron intentándolo, lanzando el servicio TLeo, que ponía en contacto a personas que quisiesen leer libros con personas que tenían dificultades para hacerlo.

Al pedir financiación para este proyecto, conocen a Dorotea, empleada de banca que, aunque reconoce la originalidad de las ideas que plantean Brais y Christian tiene dudas sobre su viabilidad económica.

Entre los tres, tras una reunión que se alargó y en la que no pudieron ir a comer, surge la conversación de lo difícil que es comer de forma saludable y los beneficios de comer productos naturales como las algas o setas que cultiva Javier.

De esta conversación nace Ensaladiña (nSLDiña), empresa de ensaladas a domicilio en las que las algas y las setas son los componentes esenciales.

Dorotea elabora un plan de negocio en el que Ensaladiña contratará agentes comerciales que venderán las ensaladas a domicilio; esta decisión surge de la imposibilidad de trasladar las virtudes de las ensaladas de Ensaladiña (olor, sabor, textura, ...) únicamente mediante la aplicación de móvil.

Debido al coste que esto supone, entienden que la única vía para rentabilizar estas visitas será mediante un servicio de suscripción en el que los clientes contraten un mínimo de ensaladas cada mes y ese servicio se renueve de forma automática.

Cuando la empresa lleva un año en funcionamiento se dan cuenta de que, aunque consiguieron un negocio muy estable, les está costando aumentar su rendimiento y nos piden que les ayudemos a entender mejor dónde pueden tener problemas.

La división de tareas de la empresa es la siguiente:

- Dorotea se encarga de la gestión económica.
- Christian se encarga de la aplicación móvil y sistemas informáticos.
- Brais se encarga de pensar nuevas recetas de ensalada y gestión de cocineros, comerciales y riders.
- La red comercial se encargará de:
 - Buscar nuevos clientes y realizar presentaciones de producto.
 - Llevar alguna ensalada en casos puntuales.
 - Presentar las nuevas variedades a los clientes existentes cuando estas vayan saliendo al mercado.

La Suscripción:

El menú de nSLDiña consiste en 15 ensaladas diferentes, todas se venden al mismo importe (16 €) aunque cada una de ellas tiene un coste diferente.

Cualquier cliente registrado en nSLDiña puede pedir ensaladas de forma individual sin coste de envío, pero cuando el servicio resulta realmente interesante para el cliente es con las suscripciones.

Un cliente se puede suscribir con un compromiso mensual a partir de 4 ensaladas hasta las que desee; todas las ensaladas que estén dentro de la suscripción tendrán un precio de 9 € unidad y, una vez un cliente se suscribe, recibe un descuento de un 25% en todas las ensaladas compradas fuera de la suscripción.

Así, si un cliente comprase 7 ensaladas en un mes y su suscripción fuese de 4 ensaladas pagaría un total de $4 \cdot 9 + 3 \cdot 12 = 72$ €; si su suscripción fuese por 6 ensaladas pagaría $6 \cdot 9 + 12 = 66$ €.

Los costes

- Los cocineros tendrán un coste fijo independiente del número de ensaladas que cocinen, puesto que las ensaladas se elaboran a granel y luego se envasan de forma individual se estima que, un solo cocinero puede preparar hasta 400 ensaladas al día.
- Los comerciales cobrarán una parte fija, tendrán coche de empresa y un variable que depende de las suscripciones que consigan y que se mantengan.
- Los riders cobrarán únicamente por entrega realizada, se pacta un fijo sin importar los kilómetros que deban recorrer que incluye los km necesarios para llegar a la sede de nSLDiña, recoger hasta 10 ensaladas y llevarlas a los clientes. Este coste fijo se establece en 1,50 €
- Cada ensalada tiene un coste de elaboración que varía entre los 3,50 y los 7,70 €.

Los datos:

- Disponemos de las entregas de nSLDiña durante un año, desde abril de 2019 a marzo de 2020.
- Puesto que la facturación se realiza directamente desde una aplicación que ha puesto a su disposición su banco, no tenemos datos de las facturas realizadas.
- Tenemos la lista de productos y el coste de materia prima de cada uno de ellos.
- Tenemos la lista de clientes de nSLDiña y su ubicación en coordenadas geográficas (para poder enviárselas a los riders).
- Tenemos las suscripciones contratadas por cada cliente y los pedidos adicionales que han realizado.

Además, con el objetivo de asegurar que los coches de los comerciales se utilizan para el fin previsto y que no se exceden los límites de velocidad se instalaron sensores GPS en todos los vehículos; estos sensores envían información mientras el coche está encendido con las coordenadas GPS en cada momento. Actualmente estos datos no se están utilizando.