


Un nuevo
modelo de
negocio. Caso
práctico

La Metodología
i2mnet

www.i2mnet.es





La Metodología i2mnet. El Business Puzzle. El Capital Inteligente. Un caso práctico. La experiencia de i2mnet. Una nueva manera de hacer las cosas.

Julián Cabezón disponía de un análisis exhaustivo de la zona en que sus 4 **restaurantes** de comida tradicional se hallaban; sabía que existía una demanda y, por tanto una buena oportunidad para abrir una nueva línea de estilo oriental enfocado a un segmento de poder adquisitivo medio. Julián era restaurador pero ante todo, era un hombre de negocios. Su plan consistía en la apertura de 3 nuevos locales. Tenía un nuevo socio cocinero con mucha experiencia en menús orientales, todos los proveedores necesarios para acometer la decoración elegida, el diseño del concepto, cubiertos todos los aspectos legales, preparada una campaña de lanzamiento, e incluso un análisis de tráfico bastante acertado. Disponía de casi todos los elementos necesarios para emprender el nuevo negocio, pero le flaqueaban 2 aspectos: La renta de los locales disponibles de la zona le impedirían tener un retorno de la inversión en un plazo razonablemente aceptable o, en el peor de los casos, la inviabilidad del proyecto; por otra parte y, a pesar de la experiencia de su nuevo socio en la restauración oriental, las condiciones impuestas por la mayoría de abastecedores del área de pescado fresco para los menús, podrían hacer flaquear la seguridad del aprovisionamiento y los umbrales de rentabilidad esperados. El tercer aspecto a considerar, aún lo desconocía, pero estaba íntimamente relacionado con el análisis y control de costes operativos, a la postre crucial para hacer viable su nuevo negocio. Por otra parte, no podía plantear a su banco de confianza una ampliación de su línea de crédito para “ver como acababa este tema”.

Gafrusa era una empresa dedicada a **la distribución de pescado y congelados** que, debido a la escisión de un grupo de distribuidores de su red, pasaba por serios apuros pues había perdido toda la penetración de ventas en un área de gran importancia estratégica para ella. Aún mantenía un par de comerciales conocedores de la zona, pero empezar de cero no era una alternativa. La conclusión alcanzada por el equipo directivo era que deberían despedir a los 2 comerciales y a una parte del equipo de administración central para poder hacer frente al duro golpe que les acarrearía la situación. Estaban dispuestos a no ganar dinero durante un tiempo para recuperar la cuota de mercado pero no desde luego a invertir a fondo perdido o comenzar a perder desde el primer día hasta su dudosa recuperación manteniendo el status organizativo actual. Por cierto...la zona de tan estimado interés para Gafrusa coincidía casi

plenamente con la elegida por Julián Cabezón para lanzarse a su nuevo proyecto.

El **Grupo JOPT** había pasado por mejores momentos desde su fundación hacía ya más de 40 años. Comenzó como **pequeña constructora, luego inmobiliaria y más tarde había entrado en el negocio de publicidad**. La crisis actual no sólo había disminuido considerablemente sus ratios de rentabilidad, sino que muchos locales que tenía alquilados a diferentes negocios, muchos de ellos en el mismo área en la que tenían puestos sus ojos Julián y los directivos de Gafrusa, cerrarían en el corto plazo sus actividades y ello implicaría mantener unos activos absolutamente irrealizables en el momento actual. Habían intentado negociar e intermediar ante diferentes entidades de crédito para salvar la situación de sus alquileres y la suya propia; por supuesto la negativa fue la pauta general. El director de la división afectada empezaba a ver peligrar su puesto de trabajo.

Al cabo de casi 2 meses de plantearse estos tres diferentes escenarios, **i2mnet** fue encomendado por parte de Julián Cabezón a realizar una intervención en su caso. Gafrusa ya había colaborado con **i2mnet** hacía un tiempo en un caso de optimización de su red de comercialización exterior en Sudamérica. Para i2mnet era un caso claro **de Business Puzzle y de activación de Capital Inteligente**. Ya tenían experiencia aunque, “cada caso es nuevo” y además de la experiencia y sus recursos en paneles de expertos, la imaginación, a la hora de acometer la “ingeniería del nuevo negocio”, era clave.

La **solución i2mnet** se sustanció en 3 líneas de actuación:

1. **Acometió un análisis de viabilidad** basado en la metodología probada de i2mnet, realizó un nuevo análisis de tráfico para reevaluar zonas potenciales para el negocio de Julián, identificó mediante investigación de mercado, la demanda de pescado fresco en la zona a través de un modelo mixto de local detallista con distribución local y, realizó un análisis de costes operativos para ajustar y controlar las líneas clave en confección de menús, PVP unitarios...
2. **Estableció un acuerdo entre las 3 partes implicadas** (Julián Cabezón, Gafrusa y Grupo JOPT) en virtud del cual, **Julián** amplió su negocio tal como lo tenía diseñado, aunque incluyó dentro de los nuevos locales un área de venta de pescado fresco



enfocado a gastronomía oriental para perfil medio alto y delicatessen, ofreciendo la confección de menús domésticos como actividad promocional y un servicio de catering , albergó una oficina de ventas a mayoristas y minoristas para que Gafrusa pudiera relanzar su distribución en la zona. El precio de materia prima para el restaurante y su abastecimiento fue asegurado por Gafrusa a un precio diseñado por el análisis de costes y recomendaciones de i2mnet. Además, Julián alquiló los 3 locales necesarios a JOPT por un 60% del precio medio de la zona, comprometiéndose a un período mínimo de estancia. La nueva campaña de lanzamiento, así como todo el material promocional a utilizar en su nuevo y actual negocio, fue encargado por contrato de 5 años a JOPT.

Por su parte, **Gafrusa** tomó una participación en el nuevo negocio de Julián y pudo restablecer su cuota de mercado, incluso aumentando su penetración al posicionarse como punto de venta más cercano al cliente final, con mayor calidad percibida, permitiéndole una mayor exposición de su negocio tradicional; no tuvo que despedir a ningún empleado, dos de los distribuidores escindidos el año anterior, volvieron a establecer sus relaciones comerciales con Gafrusa prácticamente al mismo nivel que antes del siniestro.

A su vez, **JOPT** volvió a tener un ingreso fijo y asegurado de al menos 3 de los locales de la zona en cuestión y compensó su disminución de ingresos por local con los trabajos realizados por su negocio de publicidad. El director de la división no perdió su puesto de trabajo, muy al contrario, participó con una visión bastante innovadora en la solución del problema frente a sus jefes.

3. **i2mnet acompañó a las 3 partes** en todo el proceso de constitución, redacción de los contratos de colaboración y puesta en marcha. Asesoró a la nueva sociedad resultante durante los primeros 6 meses de andadura. Estableció una herramienta de control de costes por menú y diseñó las campañas de relanzamiento. Participó en el diseño del nuevo concepto “restaurante oriental-punto de venta de fresco-distribución zonal”.

¿Es todo esto debido a una excelente conjunción astral? En absoluto. Las tres partes podrían seguir en la misma situación sin ni siquiera haber tomado contacto, aún encontrándose en la misma zona. Incluso habiéndose conocido, tendrían que haber maquinado todo el encaje del puzzle diseñado...¿desde una óptica subjetiva? ¿sin un enfoque imparcial? De ninguna manera.

Todo ello es resultado del **despliegue de imaginación a la hora de concebir no un nuevo negocio**, sino un nuevo modelo de negocio. La **innovación a menudo, reside en ésto, un nuevo modo de hacer las cosas y no sólo en hacer más cosas**. La clave, sin duda, descansa en la combinación de un panel de expertos trabajando, un perfecto diseño y encaje de las piezas del negocio (Business Puzzle) y de la gestión del Capital Inteligente (en este caso, Gafrusa, JOPT y Julián Cabeazón) disponible.... **En una frase, la Metodología i2mnet.**