

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

IDENTIFICANDO LA PROPUESTA DE VALOR DE MENTA

Mayo de 2015

Giovanny Jaramillo Arcila
201429406185

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

Resumen

En un país como Colombia, que a través del trabajo formal e informal busca nuevas oportunidades de negocio, los últimos años, emprendedores han venido incursionando en el mercado de realización de eventos que era desarrollado por clubes y lugares especializados, pasando a ser un negocio dinámico que proporciona a los clientes una oferta importante, compitiendo con precio, servicio, innovación y sin necesidad de contar con una infraestructura física o inversión en activos grande.

MENTA es una compañía dedicada a la realización de eventos sociales desarrollados a la medida del cliente, que nace en la ciudad de Bogotá con tres jóvenes emprendedores que identifican la necesidad del mercado de tener eventos diferentes a los tradicionales y a precios competitivos. La propuesta de valor de MENTA por entender el gusto de los clientes, acompañarlos con buenas ideas, experiencia en planificación y coordinación de eventos y capacitados en pastelería, se soporta en un equipo de profesionales con habilidades en comunicación y creatividad, a la vanguardia de las nuevas tendencias. Este artículo detalla como surge la compañía, la evolución que ha tenido y realiza un análisis basado en la aplicación del modelo CANVAS de Osterwalder, desarrollado a través de sesiones de trabajo con personas de diferentes especialidades académicas y un análisis financiero que arroja conclusiones y actividades claves que deberán ser implementadas para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de MENTA.

Palabras clave: Modelo de Negocio, Modelo CANVAS, Eventos Sociales, Propuesta de Valor.

Abstract

In a country as Colombia, that look for new business opportunities in a formal or informal way, in the last years entrepreneurs have entered the market that had been propriety of clubes and specialized events places, starting to be dynamic businesses that provides an important offers to the customers, competing with price, service, innovation and without a big infrastructure and little investment

MENTA is a company dedicated to designing and producing social events, according to every client's need. It was born in Bogotá with three young entrepreneurs who identified the market needs to have different and stylish events with competitive prices. MENTA's value proposal is to understand the clients taste, to guide him through good ideas and offer him an excellent planification and coordination of his event. For this we count with a team of professionals with communication skills, creativity, the knowledge of new tendencies and experience in coordinating and planing. This team also has excellent baking skills.

This article details how this company developed, its evolution an analysis based on the application of the CANVAS model by Osterwalder, worked through sessions with people with different academic specialties and a financial analysis that shows conclusions and key activities that must be implemented to guarantee the sustainability and growth of MENTA.

Key Words: Business Model, CANVAS Model, Social Events, Value Proposal

1 Introducción

Este documento buscó identificar la propuesta valor que la empresa MENTA está entregando a sus clientes, partiendo de la metodología de CANVAS propuesta por Alexander Osterwalder, en la que se describe un modelo de negocio que consta de nueve bloques a través de los cuales las empresas generan ingresos y crean valor, para, una vez identificada, enfocarse en los recursos y actividades claves que van a permitir que esta llegue a los clientes y así lograr mantenerse y crecer dentro del mercado.

La empresa MENTA, que se dedica al diseño, organización y coordinación de eventos sociales a la medida, surgió en mayo de 2012, como una alternativa a la necesidad detectada en las personas de la ciudad de Bogotá que buscaban celebrar sus eventos sociales de una manera diferente a lo que tradicionalmente se encuentra en el mercado, saliendo de lo rutinario, básico, acartonado y limitado que ofrecen la mayoría de empresas del sector.

Para desarrollar el documento se abordaron conceptos y teorías de modelos de negocio, así como diversos artículos que hacen referencia a empresas de eventos sociales, los resultados hicieron referencia a los objetivos planteados en el presente trabajo.

2 Situación en Estudio

La organización de eventos sociales, como su nombre lo refleja, corresponde a actividades eventuales o esporádicas que buscan materializar sueños o expectativas, para lo cual es necesario unificar conocimientos de varias personas encargadas de diseñar el evento con el fin de lograr un objetivo planteado y satisfacer las necesidades de los clientes. Por su parte, una organización es definida como “una unidad social coordinada, compuesta por dos o

más personas, que funcionan relativamente en forma continua para alcanzar una meta” (Stephe P. Robbins y Timothy A Judge, 1996 en su libro *Comportamiento Organizacional* 13^a edición: www.academia.edu)

Por otro lado, la falta de tiempo de las personas con el ritmo actual de vida, no les permite contar con espacios para coordinar y organizar sus eventos sociales importantes, lo cual ha generado la aparición de empresas orientadas a la asesoría, planeación, organización y ejecución de eventos sociales.

De acuerdo con la información extraída de la Cámara de Comercio de Bogotá, la organización de convenciones y eventos comerciales se encuentra clasificada con el código CIU No. 7410, en el cual aparecen registradas 924 compañías entre micro, pequeñas y medianas.

Estas cifras demuestran una alta competencia en el sector, teniendo en cuenta que las barreras de entrada en inversión inicial son bajas, ya que para realizar un evento inicialmente se requiere creatividad y capacidad de la empresa para entender las necesidades del cliente, que van a ser plasmadas en cada evento. Un claro ejemplo de lo anterior es que cualquier empresa de eventos puede iniciar con la planeación de un desayuno o almuerzo con un bajo presupuesto, pero que le va a permitir iniciar su actividad. Cada vez es más común encontrar clientes que invierten sumas importantes de dinero para celebrar bodas, bautizos y cumpleaños, etc., los cuales buscan realizar eventos personalizados, de alta calidad y que cumplan las expectativas planteadas.

Peter Drucker (1985), fue de las primeras personas en hablar de un modelo de negocio, refiriéndose a la forma en que las empresas llevan a cabo sus negocios. Dentro de los principales aportes en la teoría del modelo de negocio se destacaba la necesidad de las compañías de responder a qué es lo que valora el cliente y cómo ofrecerlo. Chesbrough and Rosenbloom (2001), definen el modelo de negocio como la forma de articular la proposición de valor, identificando el segmento de mercado, la cadena de valor y la estructura de costos para formular la estrategia competitiva.

En cuanto a la definición de modelos de negocio, Magretta (2002), lo define como “historias que explican cómo la empresa trabaja” y genera valor. Por su parte Venkatraman (1993), analiza las estrategias de una organización y las define como internas y externas, dentro de las cuales la tecnología y los negocios comprenden las externas y los sistemas de información y organización de la estructura son internas, las cuales al combinarlas permiten definir una estrategia de organización que puede variar con las condiciones del mercado.

Existen diferentes aplicaciones de los modelos de negocio y uno de los analizados corresponde al caso de “Mango”, *Universia Business Review* (2009), en el cual se describe el cambio en el modelo de los almacenes Mango en la ciudad de Barcelona, el cual consistió en cambiar la forma de trabajar en el sector textil de Cataluña, basado en un nuevo modelo de negocio construido sobre tres pilares: ofrecer prendas de calidad a precio accesible sin dejar atrás la última moda, como segundo pilar poder fabricar en países de mano de obra barata para conseguir bajos costos y lograr mantener los precios bajos y en tercer lugar controlar los costos operativos gracias a novedosos sistemas de información.

MENTA basa sus servicios en el conocimiento del cliente y la conceptualización de las ideas, con el fin de poder celebrar eventos bajo nuevas tendencias que migran hacia lo natural, sencillo, clásico, que contengan un toque personal que lo hagan único, y refleje además detalles de cada una de las personalidades de los clientes, haciendo que cada evento sea una experiencia irrepetible, aún tratándose de eventos tradicionales como matrimonios, cumpleaños, despedidas y eventos empresariales.

La situación de estudio busca identificar cuál es la propuesta de valor que MENTA está entregando a los clientes, con el fin de poder determinar la razón por la cual los clientes prefieren los servicios frente a otras compañías, direccionar de manera adecuada la empresa y sus recursos de modo que la compañía genere valor y pueda mantenerse en el tiempo. La aplicación del modelo de negocio va a permitir realizar ajustes de forma rápida en las estrategias de la compañía, ya que una de las características principales del modelo de negocio es su carácter dinámico y evolutivo.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar la propuesta valor que MENTA está entregando a sus clientes.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar diferentes modelos de negocio para identificar el más apropiado que deberá ser aplicado por MENTA.
- Establecer los factores que diferencian a MENTA de la competencia.

- Determinar la proyección de ingresos que puede tener MENTA implementando un modelo de negocio.
- Determinar, luego de la aplicación del modelo de negocio elegido, los puntos clave que deben tenerse en cuenta en MENTA para garantizar su continuidad y crecimiento en los ingresos.

4 Marco Conceptual

4.1 Modelo de negocio

Dentro de los modelos de negocio que fueron analizados y planteados por algunos autores se encontró el Modelo de Michael Porter (1985), que detalla un esquema práctico para determinar su posición actual y las estrategias a seguir, denominadas las cinco fuerzas de Porter. Este modelo describe que hay cinco fuerzas que constituyen los factores básicos, como son: el poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, la amenaza de los nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Pese a que este modelo es constantemente utilizado por emprendedores para el caso de MENTA, no se ajusta a la necesidad de identificar la propuesta de valor.

Otro modelo analizado fue el de Boston Consulting Group, desarrollado en 1970 por la empresa consultora The Boston Consulting Group y publicado por el presidente de la citada consultora Bruce Henderson (1973), siendo un modelo de análisis estratégico que permite desarrollar la planificación corporativa mediante el uso de una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para unidad de negocio. En el eje horizontal se incluye lo correspondiente a la participación de mercado y en el eje vertical se incluye el crecimiento del mercado. Los cuatro cuadrantes se denominan:

Interrogante, Estrella, Vaca Lechera y Perro. Este modelo permite ubicar los productos en el mercado y saber que estrategia utilizar. Sin embargo, para MENTA este modelo tampoco se ajusta a las necesidades actuales, dado que no permite identificar de forma clara la propuesta de valor y adicionalmente requiere de información de mercado que en este sector no se encuentra disponible.

Fred Wilson (2006). My favorite Business Model, Freemium, es un modelo de negocio que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros mas avanzados o especiales. La palabra *Feemium* es una contracción en ingles de las dos palabras que definen el modelo de negocio "*free*" y "*premium*". La premisa básica del modelo es ofrecer servicio gratuito, con el fin de adquirir muchos clientes gracias al boca a boca, a través de recomendaciones y referidos, marketing de buscadores, etc., y luego ofrecer servicios pagados con valor añadido o una versión potenciada de su servicio a su base de clientes. Este modelo tampoco permite responder el objetivo planteado.

Chris Anderson (2004) Modelo de negocios de cola larga, disponible en: <http://innokabi.com>. Este modelo se caracteriza por que ofrece un amplio abanico de artículos de poca demanda y que pueden generar beneficios debido a un gran volumen de ventas pequeñas. Este modelo funciona gracias a la llegada de internet, y consiste en tener un enorme abanico de productos de poca demanda, pero con posibilidades de ventas a nivel mundial, lo que genera en conjunto una elevada facturación. Este tipo de modelo de negocio es especialmente interesante a la hora de vender productos de software (google play), digitales (itunes, Grooveshark) e incluso para productos físicos (Amazon o Ebay).

Mejias Díaz Eduardo (2012) Modelo de Negocio de Afiliación, disponible en: <http://orientadorweb>. Este modelo de negocio se caracteriza por sus bajos costos de lanzamiento y un buen potencial de rentabilidad.

Consiste en incluir en una página web propia un anuncio de un producto o servicio de un tercero, si el usuario o visitante hace clic y acaba comprando con el anuncio del tercero, se cobra una comisión por la venta. También se pueden utilizar las listas de suscriptores de la página web, que bien manejadas podrían representar una rentabilidad más alta. Una de las claves para tener éxito en este modelo de negocio es poder tener mucho tráfico, esto hará que la página web sea atractiva para el tercero que desea poner sus anuncios de productos y/o servicios, y a la vez se podrán negociar las comisiones según las ventas. Entre los ejemplos de modelo de negocio de afiliación se encuentran: Amazon, Ebay, Affilinet y Zanox.

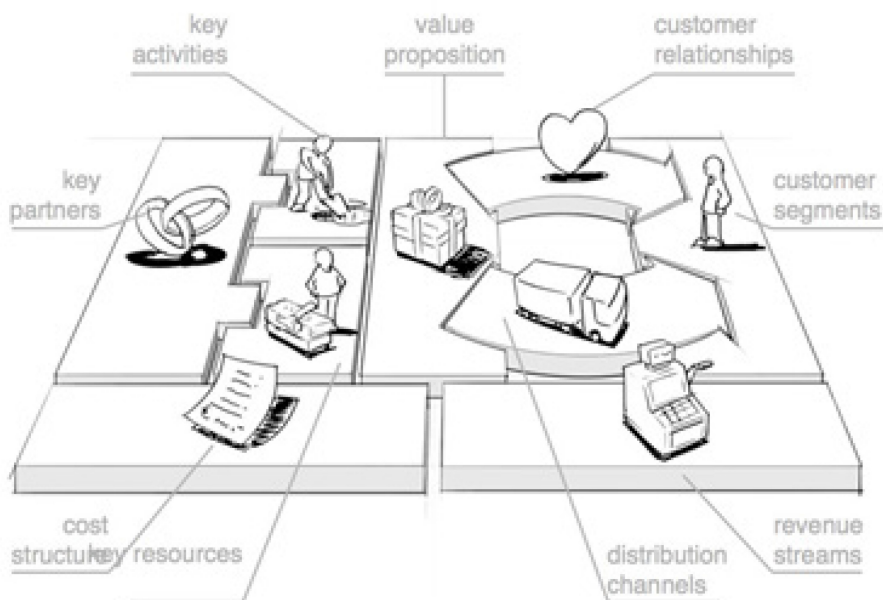
Por último fue consultado el modelo de negocio planteado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2008), denominado Modelo de Lienzo o CANVAS, en el cual describen cómo una empresa crea, genera y entrega valor a los clientes a través de una metodología sencilla y dinámica, en un solo esquema que presenta las diferentes áreas de la organización, y permite adaptarse de forma rápida a los constantes cambios del mercado. Este modelo de negocio fue el escogido por ajustarse de manera clara al objetivo de este artículo, en la identificación de la propuesta de valor de MENTA.

4.2 Metodología CANVAS

El modelo de negocios, según se define en el libro *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2008), es la forma lógica como una organización crea, entrega y captura valor, con el fin de no solo generar ingresos y beneficios, sino también

el planteamiento de todos los elementos en el entorno de una empresa. El modelo contempla 9 bloques:

Figura 1: Representación del Modelo CANVAS



Fuente: Business Model Book

Segmento de clientes

En este bloque se busca determinar a quién se dirige la compañía, cuáles son los segmentos objetivos y cómo se puede mejorar la satisfacción de dichos clientes. En el modelo de negocio se pueden definir muchos segmentos de consumidores, lo importante es tener claras sus necesidades específicas.

Propuesta de valor

Este bloque permite identificar qué valor estamos ofreciendo a nuestros clientes, qué necesidades y beneficios se satisfacen. La propuesta de valor es la razón por la cual ellos prefieren una compañía frente a otra. La propuesta de valor puede estar basada en la

innovación, el rendimiento, la personalización, el diseño, la accesibilidad o el precio. En resumen, son todos los beneficios adicionales que se ofrecen frente a la competencia.

Canales

Corresponden a los medios de comunicación, distribución y venta que la empresa usa para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes y mantenerse en contacto con ellos y sus necesidades. Los canales juegan un papel importante en la experiencia de los consumidores, ya que les permite evaluar la propuesta de valor de que la compañía entrega, pedir productos específicos, y a la empresa dar soporte de post venta.

Relación con los clientes

En este bloque, la compañía debe tener claridad sobre el tipo de relación que tendrá con sus clientes, teniendo en cuenta el segmento al cual corresponden, ya sea una relación personal o automatizada, cuyas motivaciones serán las siguientes: fidelización de consumidores actuales, captación de nuevos compradores o impulsar las ventas con los clientes actuales.

Fuente de Ingresos

Este bloque determina el valor que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios ofrecidos, qué formas de pago son aceptadas, esquema de precios, rebajas, descuentos por volumen, subastas, etc. En este bloque también se determina el margen que se obtiene con los diferentes esquemas.

Recursos y capacidades claves

Los recursos claves hacen parte fundamental del modelo porque crean y ofrecen la propuesta de valor, permiten encontrar un mercado, mantienen relaciones con los segmentos de clientes y permiten generar ventas. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

Actividades claves

Este bloque puede definirse como el listado de actividades que la compañía debe desarrollar para lograr llevar la propuesta de valor a los clientes y lograr una operación exitosa. Las actividades deben enfocarse principalmente en crear y ofrecer la propuesta de valor, encontrar mercado, crecer, mantener las relaciones con los segmentos de clientes y generar ventas.

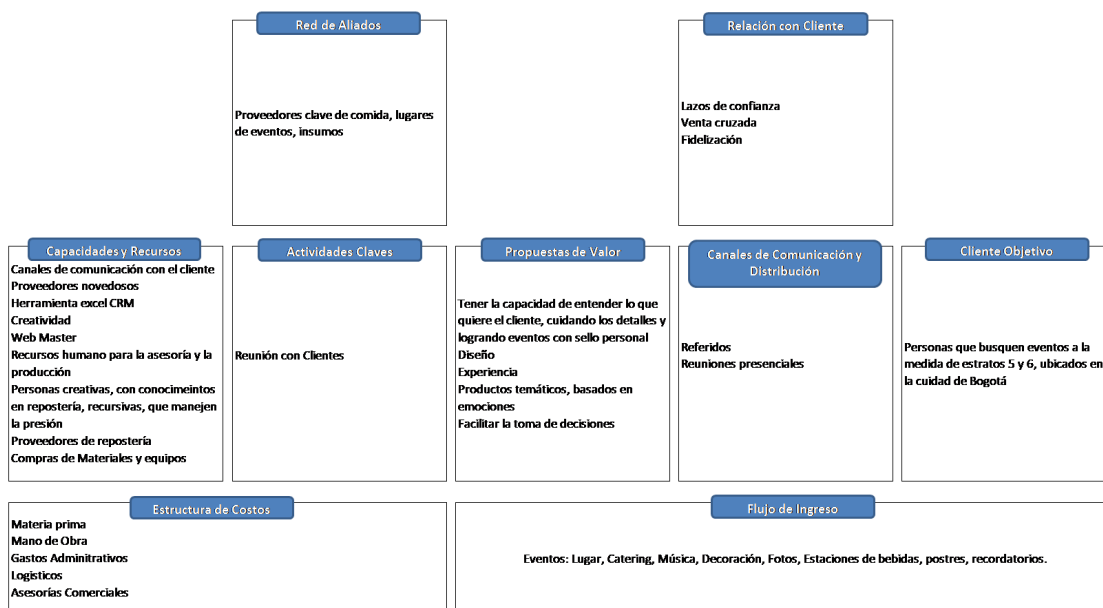
Alianzas claves

Las alianzas claves le permiten a la empresa optimizar su modelo de negocio, reducir riesgo o adquirir recursos. Estas pueden ser entre competidores, a través de *joint ventures* para desarrollar nuevos negocios y alianzas con proveedores.

Estructura de costos

Este bloque describe los costos más importantes en los que incurre cada operación bajo un modelo de negocio. creando y entregando valor, manteniendo la relación con los clientes y generando ingresos. El camino mas sencillo para poder determinar los costos de una compañía es tener claros los recursos, las actividades y las alianzas claves.

Figura 2: Representación del modelo inicial de MENTA.



Fuente: elaboración del autor.

5 Método de Solución

Para el desarrollo de este trabajo se tomo como base una investigación descriptiva en la cual se analizaron las costumbres y actitudes predominantes en los clientes de MENTA, y posteriormente se aplicaron cada uno de los elementos planteados por Osterwalder y Pigneur en el modelo de negocio Canvas.

La información histórica de la compañía fue la base con la cual se inició la investigación, posteriormente se realizaron sesiones de trabajo con los fundadores de la compañía y miembros de otros sectores, como el gerente de una compañía de mercadeo y medios digitales, que adicionalmente es emprendedor; un analista financiero y un asesor experto en emprendimiento.

Las sesiones fueron guiadas por el experto en emprendimiento, allí los fundadores fueron narrando el proceso desde el inicio de la compañía, su crecimiento y de manera detallada los componentes de cada bloque del modelo, en la medida en la que las sesiones fueron avanzando y apoyados en los demás expertos fueron generándose nuevos componentes que se constituyeron en el insumo necesario para visualizar los recursos y las actividades claves que se deben realizar para poder trasladar la propuesta de valor a los clientes.

Con base en la información obtenida se realizó el modelo de negocio, cuyos resultados se encuentran analizados de forma cualitativa en el desarrollo del presente artículo.

6 Presentación y análisis de resultados

6.1 Idea inicial de negocio MENTA

En medio de la búsqueda de los fundadores de un negocio que les generara ingresos adicionales, un familiar cercano de uno de ellos les contó que visitó una feria de proveedores de eventos y que no halló nada que satisficiera su necesidad de realizar un matrimonio fuera de lo tradicional y hecho a la medida, encontró que todas las empresas limitaban las opciones de colores y diseños a los que tenían disponible en sus inventarios, entonces les pidió que organizaran su matrimonio confiando en su estilo y buen gusto, así nace MENTA, a partir de este importante reto, donde además descubrieron sus habilidades para diseñar y coordinar eventos a la medida.

Es así, cómo a través de referidos, fueron apareciendo oportunidades de nuevos eventos, donde su característica principal eran los detalles y la innovación. Tiempo después y

con el ánimo de bajar costos, los socios se capacitaron en producción de alimentos de la línea de pastelería, como cupcakes y tortas, con el fin de producir directamente para sus eventos.

Como crece MENTA en el mercado

Con el primer evento que realizaron , y atraídos por los detalles y personalización que los invitados encontraron en el evento, surgieron nuevos interesados en contratar sus servicios.

Lo primero que hicieron los socios fue identificar cuál había sido el éxito del evento, qué era aquello que habían entregado que generó una diferenciación frente a los eventos tradicionales, pues la actitud de los invitados y los comentarios a lo largo del evento les demostró que estaban haciendo algo que los invitados no esperaban, pero que había generado una reacción muy positiva.

Este ejercicio lo hicieron a través de retroalimentación directa de los novios y algunos invitados, a quienes les preguntaron qué era lo que mas les había gustado del evento y todos coincidieron en los detalles y la personalización del evento, mencionaron que en cada cosa podían ver reflejados a los novios y eso le dio al evento un sello muy personalizado.

Esto generó en los socios una curiosidad y una necesidad de conocer qué hacían los demás y tomar sus fortalezas y potencializarlas para generar una propuesta de valor que fuera muy atractiva para los clientes y que los llevara a ser escogidos por encima de la competencia.

Con el fin de analizar las compañías que realizaban eventos sociales, acudieron a la Cámara de Comercio de Bogotá para poder identificar empresas registradas que tuvieran como actividad principal la realización de eventos sociales, sin embargo, no existe un CIIU asociado a la actividad específica de Organización de Eventos Sociales, por lo cual analizaron las actividades afines, encontrando el CIIU 5621 de Catering para eventos, el 7410 actividades especializadas de diseño y el 8230 de organización de convenciones y eventos sociales, con los siguientes resultados:

Figura 3: Empresas registradas en Cámara de Comercio de Bogota actividades afines

CIIU	Descripción	Medianas	Microempresas	Pequeñas
5621	Catering para eventos	2	575	14
7410	Actividades especializadas de diseño	5	890	29
8230	Organización de convenciones y eventos comerciales	14	602	66
	Total	21	2067	109

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá y Dane.

Al analizar la competencia indirecta, se encontró que para la ciudad de Bogotá, zona norte, existen 50 clubes que ofrecen el servicio de eventos, que aunque no incluyen personalización de la decoración, su precio es mas bajo a lo ofrecido por las empresas dedicadas a la prestación de servicios de eventos, dado que cuentan con una infraestructura física y productos estándar que representa una eficiencia en costos que en ocasiones es atractiva para los clientes.

Por otro lado, algunas empresas operan de manera informal y no se encuentran aún registradas, como es el caso de MENTA, por lo que la información de análisis no se encuentra disponible.

Por su parte, MENTA cuenta con 4 años de experiencia en el mercado, está domiciliada en Bogotá y realiza eventos para entre 80 y 150 personas y en rangos desde \$300.000 a \$500.000, para estratos 5 y 6, es experta en la producción de productos de pastelería diseñados de acuerdo a las características del evento; adicionalmente se caracteriza por ofrecer eventos hechos a la medida a través del conocimiento del cliente, con productos de calidad, diseños originales, asesoría y acompañamiento.

La siguiente gráfica representa el DOFA inicial de MENTA

Figura 4: Análisis DOFA inicial

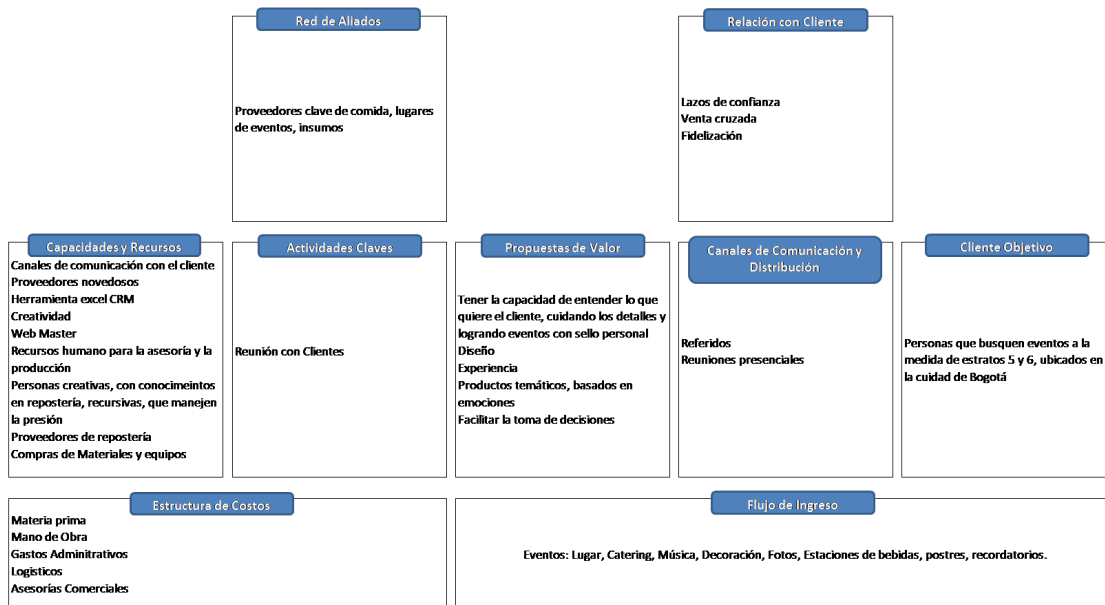
Debilidades	Oportunidades
Ser nuevos en el mercado. Ninguno de los socios cuenta con experiencia en el sector.	Ofrecer una alternativa diferente a lo que se encontraba en el mercado. Red de contactos y referidos. Incursionar en un nuevo negocio con bajo aporte de capital.
Fortalezas	Amenazas
Creatividad Recursividad Innovación Flexibilidad	Existencia de compañías con experiencia en la realización de eventos. Lograr mantenerse en el mercado. Competencia indirecta con menores costos

Fuente: elaboración del autor.

El reto entonces para MENTA es tener claridad sobre cuál es la propuesta valor que ofrecerá a sus clientes y que le permitirá mantenerse y crecer dentro de un mercado tan competido.

6.2 El modelo de negocio

Figura 5: Representación del modelo inicial de MENTA.



Fuente: elaboración del autor.

Tomando en cuenta el reto que MENTA tiene en la definición de la propuesta de valor que entrega a sus clientes se utilizó el modelo de negocio de Canvas, que entre todos los modelos consultados es el que más se ajusta a lo requerido, pues permite describir cómo una empresa crea, genera y entrega valor a los clientes.

Segmento clientes

Figura 6: segmento clientes

Fuente: elaboración del autor.

MENTA dirige sus servicios a personas adultas entre 25 y 55 años pertenecientes a estratos 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, interesadas en celebrar sus eventos sociales de forma diferente y a la medida. Los clientes corresponden a referidos o asistentes a eventos que identifican una propuesta de valor diferente a lo que se encuentra en el mercado. Una oportunidad de mejora en este bloque es aumentar su participación dentro del mercado más allá de los referidos.

Propuesta de valor

Figura 7: Propuesta valor

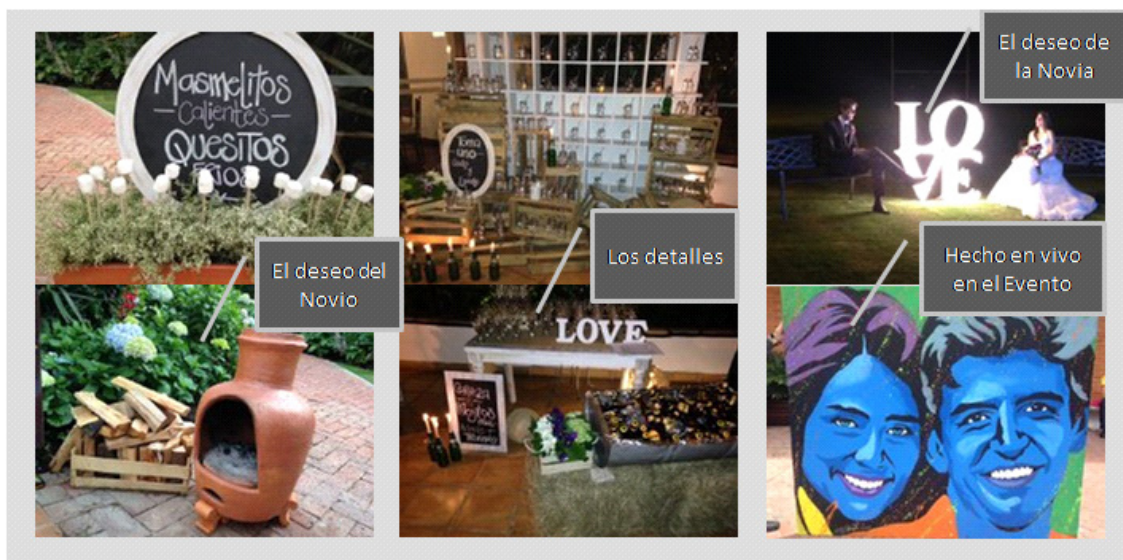


Fuente: elaboración del autor.

La propuesta de valor y ventaja frente a la competencia directa e indirecta se concentra en entender el gusto de los clientes, acompañarlos de buenas ideas y una excelente planificación para que cada evento sea único y cumpla con las expectativas. Para esto se tienen en cuenta el diseño, la experiencia y la materialización de ideas en productos temáticos basados en las emociones y gustos de los clientes.

En eventos esto se traduce incluso en compra de artículos nuevos que sean referenciados por los clientes en las reuniones.

Figura 8: Representación fotografía de eventos a la medida



Fuente: elaboración del autor.

Canales

Figura 9: Canales



Fuente: elaboración del autor.

MENTA obtiene sus contratos en un 100% a través de referidos y asistentes a los eventos, es decir, clientes que han tenido la experiencia de asistir a un evento. Los canales utilizados por MENTA para entregar la propuesta valor y comunicarse con los clientes esta basada en citas personalizadas, llamadas, grupos de chat donde se mantiene contacto permanente durante la preparación del evento, correos electrónicos y para el día del evento uno o mas socios están presentes en el montaje y hacen acompañamiento durante todo el evento.

Algo que se evidenció en el desarrollo del modelo es que MENTA requiere nuevos canales de comunicación, distribución y venta, como el diseño de una página web que promocióne sus servicios y deje ver su experiencia a través de la publicación de fotos de eventos, así mismo, es necesario el uso de redes sociales como Facebook, Twiter, Instagram,

donde se establezcan canales que generen relación cercana con los clientes y les permita capturar más mercado.

Relación con los clientes

Figura 10: Relación con clientes



Fuente: elaboración del autor,

En cuanto a la relación con los clientes MENTA tiene una gran ventaja frente a la competencia y es la capacidad que tiene para entender de manera rápida quién es el cliente que tienen al frente, cuáles son sus gustos y qué esperan del evento, esto les permite generar confianza rápidamente y ofrecer un producto, que incluso, en la mayoría de los casos, supera las expectativas del cliente.

Para MENTA la relación personalizada es clave a la hora de atraer nuevos clientes, sin embargo no cuenta con un plan claro de retención de clientes, por cuanto no tiene implementada una base de datos que le permita registrar datos importantes y que genere recordatorios de fechas y formulación de recompras; es necesario invertir en programas

CMR, bases de datos y encuestas de satisfacción para que el negocio pueda crecer y genere fidelización entre los clientes.

Fuentes de ingresos

Figura 11: Fuentes de ingresos



Fuente: elaboración del autor.

MENTA basa el 100% de sus ingresos en la realización de eventos que pueden incluir todos o algunos de los siguientes rubros: el lugar, la comida, decoración, música, fotos, estaciones de bebidas, postres, pastelería, recordatorios y el diseño. Los eventos que maneja MENTA están dirigidos a la realización de eventos entre 80 y 150 personas, con un valor estimado por invitado que oscila entre \$300.000 y \$500.000 por persona. El precio por evento se define en función del número de rubros que sean contratados y número de invitados, es decir que los servicios se cotizan y ofrecen de manera independiente para dar mayor flexibilidad. En ese sentido, por ejemplo, un cliente podrá contratar la decoración con MENTA y el sitio y la comida con otro proveedor. En estos casos se generan sinergias para lograr la producción y coordinación del evento.

Una de las ventajas que tiene este modelo de negocio es que son ingresos anticipados, lo que le permite a la empresa mantener un flujo de caja adecuado para operar sin importantes recursos de capital de trabajo.

Así mismo, y teniendo en cuenta que los rubros de comida, música, lugar y fotografía son subcontratados por MENTA, tienen un margen bajo, pues sobre estos solamente se cobra un valor que no supera el 5% por administración y manejo, mientras que los rubros de decoración y pastelería alcanzan hasta el 40% de margen. Por esto lo ideal es que la compañía aumente sus ingresos por los rubros que son de producción directa.

Por otro lado, si bien MENTA ha mantenido sus ventas a través de referidos, hay una oportunidad de aumentar sus ingresos teniendo un evento al mes, para los cual requiere invertir en publicidad, que para el caso de MENTA se considera la inversión en página web y medios electrónicos.

A continuación se presenta tabla con la información del historial de ingresos y la proyección para los próximos tres años, invirtiendo en publicidad, bases de datos, esperando con esto pasar de un evento al trimestre a dos eventos trimestrales:

Figura 12: Histórico y proyección de ventas

Periodo	COP \$	Promedio Mes	Crecimiento Anual
2012	40.000.000	3.333.333	
2013	51.000.000	4.250.000	28%
2014	65.000.000	5.416.667	27%
2015	80.000.000	6.666.667	23%
2016	110.000.000	9.166.667	38%
2017	155.000.000	12.916.667	41%

Fuente: elaboración del autor.

Fuente de costos

Figura 13: Fuente de costos



Fuente: elaboración del autor.

Los costos dentro de la empresa son variables y se generan con cada evento, están determinados de acuerdo a los servicios contratados, si se trata de un servicio que MENTA deba subcontratar, los costos abarcan aproximadamente el 95% del valor de venta y para los servicios de decoración y diseño y productos de pastelería, los costos se ubican en un 60% del precio de venta.

Así mismo, los costos operacionales representados en mano de obra, se generan por actividad realizada, es decir, son variables y van de acuerdo al trabajo que sea requerido en la fase de producción del evento.

Esta forma de costeo genera una ventaja para la operación y sostenibilidad del negocio, pues favorece la caja y no demanda inversiones importantes en capital de trabajo.

Recursos claves

Figura 14: Recursos claves



Fuente: elaboración del autor.

Los recursos claves de MENTA se basan principalmente en el recurso humano, que da la asesoría personalizada a los clientes y que luego generan las ideas y las materializan, convirtiéndolas en eventos únicos. Una de las mayores fortalezas de los socios es la capacidad de entender a los clientes, conocerlos y generar confianza, ya en el momento del evento su mayor fortaleza es la recursividad, el manejo de la presión y la flexibilidad.

Otros recursos vitales para la empresa son los proveedores de catering, lugares, música, postres y fotografía, pues hacen parte esencial de los eventos, en este punto la calidad, puntualidad, y responsabilidad juegan un papel fundamental, los proveedores son elegidos basándose en referencias de otros clientes y son evaluados después de cada evento, donde se decide su permanencia o no dentro del grupo de proveedores aliados.

Así mismo, la materia prima utilizada para la elaboración de los productos de pastelería y para la producción de la decoración hace parte de los recursos claves y son manejados a través de proveedores reconocidos, cuidando así la calidad e imagen del producto que MENTA entrega a los clientes.

Finalmente, un recurso clave pero que aún no está presente en la empresa, es el uso de herramientas CRM o Web master que apoyen las actividades de fidelización de los clientes y permitan hacer un seguimiento post venta exitoso, este puede ser un factor, que de no tenerse en cuenta, puede afectar el crecimiento de la empresa.

Actividades claves

Figura 15: Actividades claves



Fuente: elaboración del autor.

Una actividad clave que existe, y que sin lugar a dudas debe mantenerse, son las reuniones con clientes, ya que estas son determinantes para conocer y captar detalles de gustos y expectativas con relación al evento que desean contratar.

Otras de las actividades claves que MENTA desarrolla y que es vital para el cumplimiento de su propuesta valor, es la planeación, en ella se hace el esquema detallado de todo el evento y se asignan responsables por actividad, ya sea la compra de insumos, la contratación de proveedores, el diseño o la producción de la pastelería y la decoración. Otra actividad clave es el seguimiento, un mes antes del evento, se hacen reuniones presenciales o vía teléfono con los clientes para validar que todo está según lo planificado, así mismo, con los proveedores se mantiene una relación cercana y contacto permanente para asegurar su compromiso con el evento.

Días antes del evento, diariamente se construye una lista de chequeo, tanto de las cosas que están aún en producción, como de las cosas que estén para comprar y una lista madre que contiene en detalle todo lo que debe llevarse ese día, lo que permite garantizar que nada se pase por alto.

El modelo arrojó adicionalmente, actividades claves que deben ser desarrolladas en el corto plazo para generar un aumento en las ventas tal como se ha proyectado, dentro de las actividades claves por hacer está el diseño de una página de internet donde los clientes puedan ver referencias de eventos hechos por MENTA, es necesario también desarrollar un CMR que permita estar más cerca de los clientes, estar presente en sus fechas y eventos más importantes y que les permita ir monitoreando el cambio de gustos o necesidades para ir

adelante y siempre ofrecer propuestas que satisfagan y excedan las expectativas de los clientes.

Otras actividades que deben desarrollarse son: tener una base de datos en la que aparezca una selección amplia de proveedores aliados para cada tipo de eventos, y la participación en ferias que permitan visibilidad en el mercado para llegar a más clientes.

Socios estratégicos

Figura 16: Socios estratégicos



Fuente: elaboración del autor.

MENTA contrata los servicios de catering, música, fotos y lugares de eventos con empresas especializadas que tengan características similares como la innovación, la seriedad, trayectoria y responsabilidad.

MENTA ha desarrollado alianzas importantes con lugares de eventos donde ellos ofrecen el lugar y la comida a los clientes y dentro de su paquete ofrecen los servicios de MENTA para decoración, pastelería, estaciones, música y fotografía.

Otras alianzas que existen son para eventos empresariales, dado que no es la especialidad de MENTA, se realizan *joint venture* con empresas reconocidas y que tengan experiencia en ese tipo de eventos para asegurar la calidad y satisfacción del cliente.

Dentro del análisis del modelo CANVAS para MENTA se identificó también que hay un campo no explorado aún y es el sector de los hoteles, donde por la facilidad en logística y experiencia del lugar en eventos, incorporar y hacer alianzas para ser parte de las empresas que se ofrecen para decoración es una alternativa muy interesante.

6.3 Aprendizaje y oportunidades de mejora

MENTA en cada evento ha generado valor para sus accionistas, la inversión requerida para compra de materiales o implementos esta incluida en un 100% dentro del costo del evento.

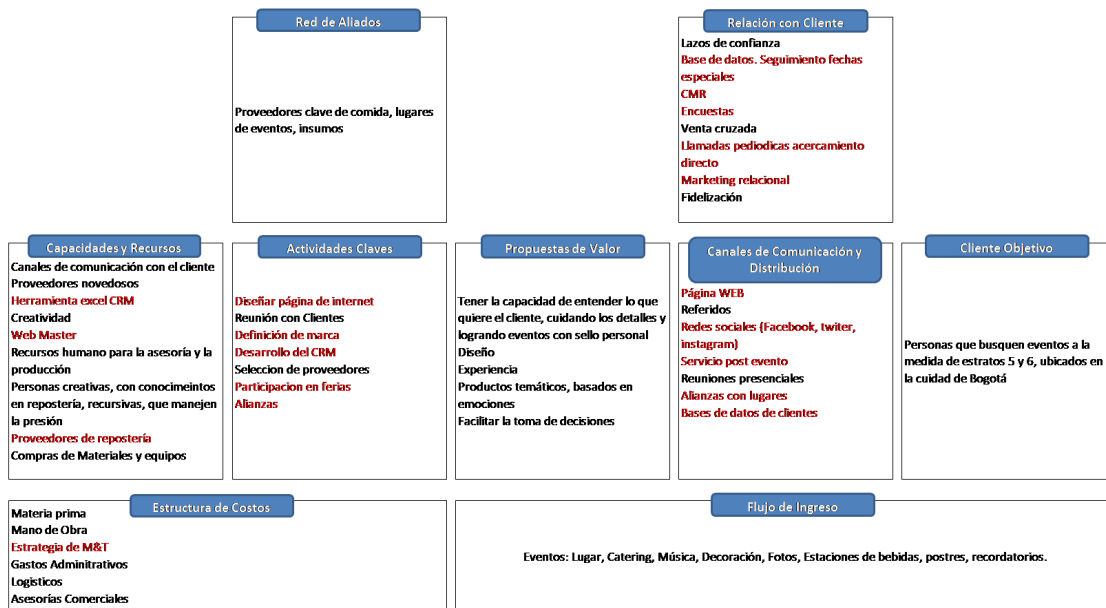
La aceptación de los eventos realizados por MENTA es alta, teniendo en cuenta que al final de cada evento se generan nuevos referidos interesados en contratar los servicios, sin embargo, no debería limitarse a referidos, para lo cual requiere invertir en canales de comunicación como página web y redes sociales que den a conocer la empresa y amplíen su mercado, generando con esto un aumento en ventas.

Existe un campo muy importante para explorar y son los hoteles y lugares de eventos, con los cuales se pueden establecer alianzas para ofrecer la decoración, estaciones y productos de pastelería que son los campos de acción más fuertes para MENTA.

Así mismo, el servicio de postventa tiene una oportunidad dentro de la empresa pues, es una oportunidad para fidelizar los clientes actuales e incrementar las ventas a través de la recompra.

En la siguiente figura se muestra el modelo de negocio para MENTA con las oportunidades de mejora identificadas.

Figura 17: Representación de modelo CANVAS para MENTA con oportunidades de mejora.



Fuente: elaboración del autor.

Después de aplicar el modelo CANVAS, el siguiente gráfico refleja el nuevo DOFA para MENTA.

Figura 18: análisis DOFA final

Debilidades	Oportunidades
<p>Pérdida de nuevos negocios por falta de Servicio postventa.</p> <p>No hacer ninguna inversión ni en tiempo ni en recursos para conseguir nuevos clientes.</p> <p>En los últimos 4 años la empresa no ha crecido de manera importante.</p>	<p>Inversión en publicidad para conseguir nuevos clientes.</p> <p>Participación en ferias.</p> <p>Contacto permanente con el cliente a través de redes sociales.</p> <p>Sinergias y alianzas claves con proveedores.</p> <p>Generación de estrategias de promoción y mercadeo.</p> <p>Diseño de página web para dar a conocer los servicios de MENTA.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>Creatividad</p> <p>Recursividad</p> <p>Innovación</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Manejo de la presión</p> <p>Alianzas con proveedores clave</p>	<p>Pérdida de mercado por restaurantes que están ofreciendo eventos a bajo costo.</p> <p>No todo el mundo está dispuesto a pagar un precio justo por buenas ideas.</p> <p>Otras empresas de eventos con mejores estrategias de mercadeo.</p>

Fuente: elaboración del autor.

7 Conclusiones

Una vez analizado el modelo de negocio de MENTA se identificaron fortalezas y debilidades, así como las actividades claves que debería desarrollar la compañía a fin de garantizar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Uno de los aprendizajes en la aplicación del modelo de negocio corresponde a la identificación de la propuesta de valor y la ventaja competitiva de MENTA frente al resto de competidores, representada en plasmar el gusto de los clientes, acompañada de ideas creativas y planificación que permiten ofrecer un evento realizado a la medida que se convierta en inolvidable para los clientes.

Así mismo el análisis evidenció que MENTA requiere nuevos canales de comunicación, distribución y venta como el diseño de una página web, el uso de redes sociales como Facebook, Twiter, e Instagram. De igual forma se identificó la necesidad del uso de una herramienta CRM o Web master para el manejo de los datos de los clientes. Por último, MENTA debería tener acceso a diferentes proveedores con el fin de tercerizar la línea de negocio de producción de Tortas y Cupcakes.

Dentro de las actividades analizadas, se destacan cómo claves para MENTA poder contar con recurso humano especializado que brinde asesoría personalizada a los clientes para luego generar ideas y finalmente plasmar las ideas para ofrecer eventos únicos. Así mismo la recursividad y creatividad del recurso humano es clave para el desarrollo de los eventos a fin de cumplir con las expectativas de los clientes. Por último MENTA debe tener acceso a proveedores novedosos, éticos y de trayectoria que suministren servicios de catering, música,

fotos y locaciones de alta calidad para ampliar su oferta de valor y generar alianzas estratégicas.

Por último se destaca la importancia en la utilización del modelo de CANVAS, que resultó ser una excelente alternativa para analizar de manera integral un negocio, teniendo en cuenta que muestra de una forma clara las áreas y actividades claves sobre las que se debe trabajar para lograr el objetivo deseado, que en el caso de MENTA corresponde a los bloques Propuesta de Valor, Canales de Comunicación y Alianzas Claves, que fundamentan la operación de la compañía y permiten garantizar el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Referencias

Osterwalder Alexander y Pigneur Yves Bussines (2009). Business Model Generation – Modelo Canvas, consultado el 10 de noviembre de 2014 de:

<http://businessmodelgeneration.com>

Michael Porter (1979). Competitive Strategy – Las cinco fuerzas de Porter, consultado el 12 de noviembre de 2014. www.intecap.edu

Bruce D. Henderson (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matriz of the Product Portfolio. Boston Consulting Group, consultado el 12 de noviembre de 2015. www.bcg.com

Fred Wilson (2006). My favorite Business Model, Fremium, consultado el 10 de noviembre de 2014. www.entrepreneur.com

Chris Anderson (2004) Modelo de negocios de cola larga, consultado el 10 de noviembre de 2014. <http://innokabi.com>

Mejias Diañez Eduardo (2012) Modelo de Negocio de Afiliación, consultado el 10 de noviembre de 2014. <http://orientadorweb>

Dane – Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – Colombia – www.Dane.gov.co

Cámara de Comercio de Bogotá (2015). Información de registros mercantiles y análisis sectorial.

Stephen Robbins (1996). Administración, consultado el 14 de enero de 2015.
www.academia.edu

Departament d'Empresa i Ocupació de Catalunya (2012). Herramientas para Elaborar el Modelo de Negocio. Consultado el 10 de noviembre de 2014, de: <http://inicia.gencat.cat>

Peter Drucker (1985). Innovation and Entrepreneur. Consultado el 15 de noviembre de 2014.
<http://druckersociety.at>

Chesbrough and Rosenbloom (2001). The Role of the Business Model in Capturing value from Innovation. Consultado el 15 de noviembre de 2014. <http://www.sce.carleton.ca>

Magretta, J (2002). Por qué importan los modelos de negocio. Revista INCAE, 12. Consultado el 15 de noviembre de 2014. www.academia.edu

Venkatraman, N, Henderson (1993). Estrategias reales para una organización. En Harvard – Deusto Business Review. Consultado 15 de noviembre de 2014. <http://biblioeco.unsa.edu.ar>

Universia Business Review (2009). El eslabón perdido en la dirección estratégica – Modelo de Negocio Mango. Consultado el 15 de noviembre de 2014 de [Http://ubr. Universia.net](http://ubr.Universia.net)