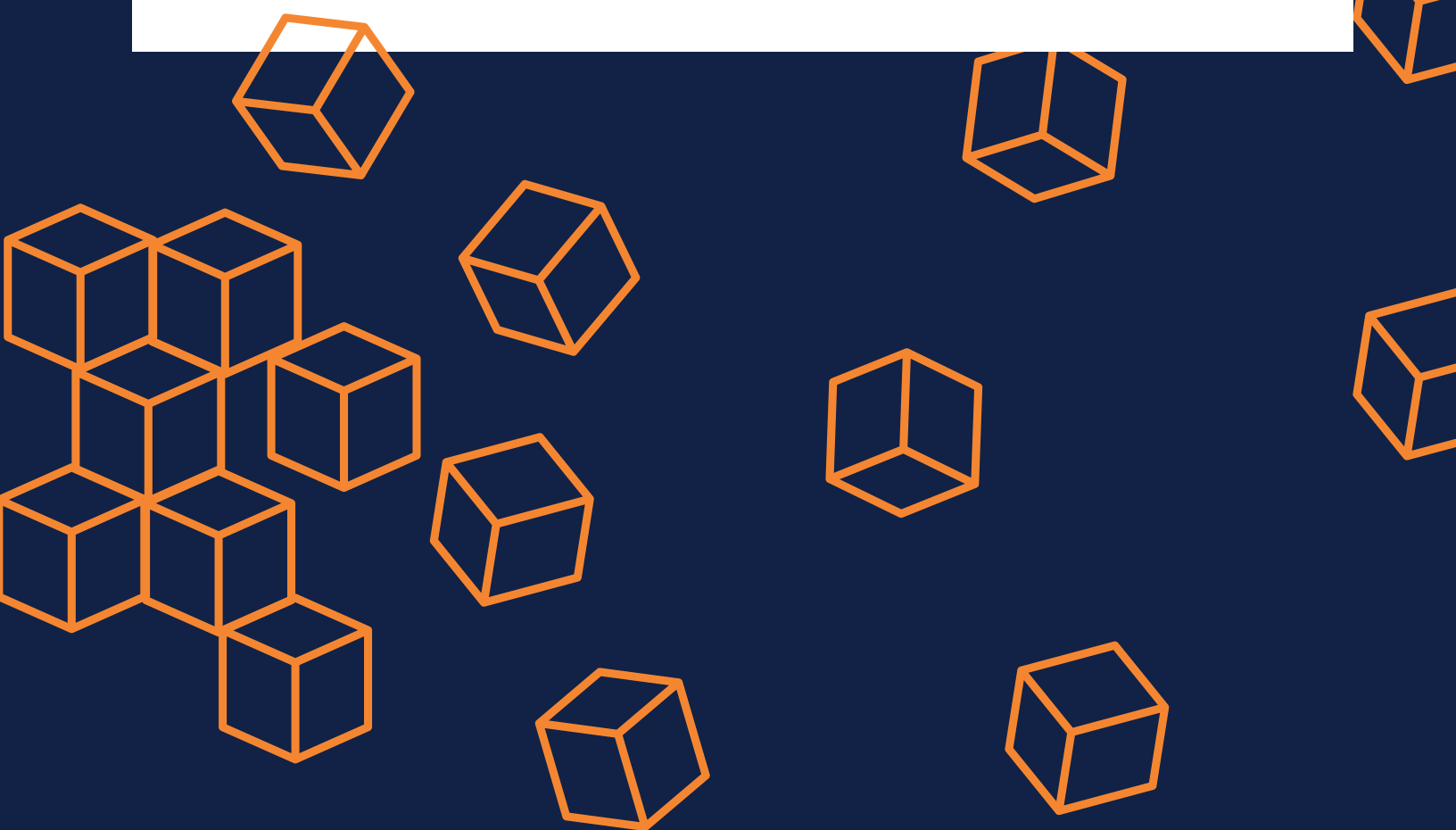




CaseBook



Pontem (Latín): Un puente, una construcción real o abstracta que atraviesa una división

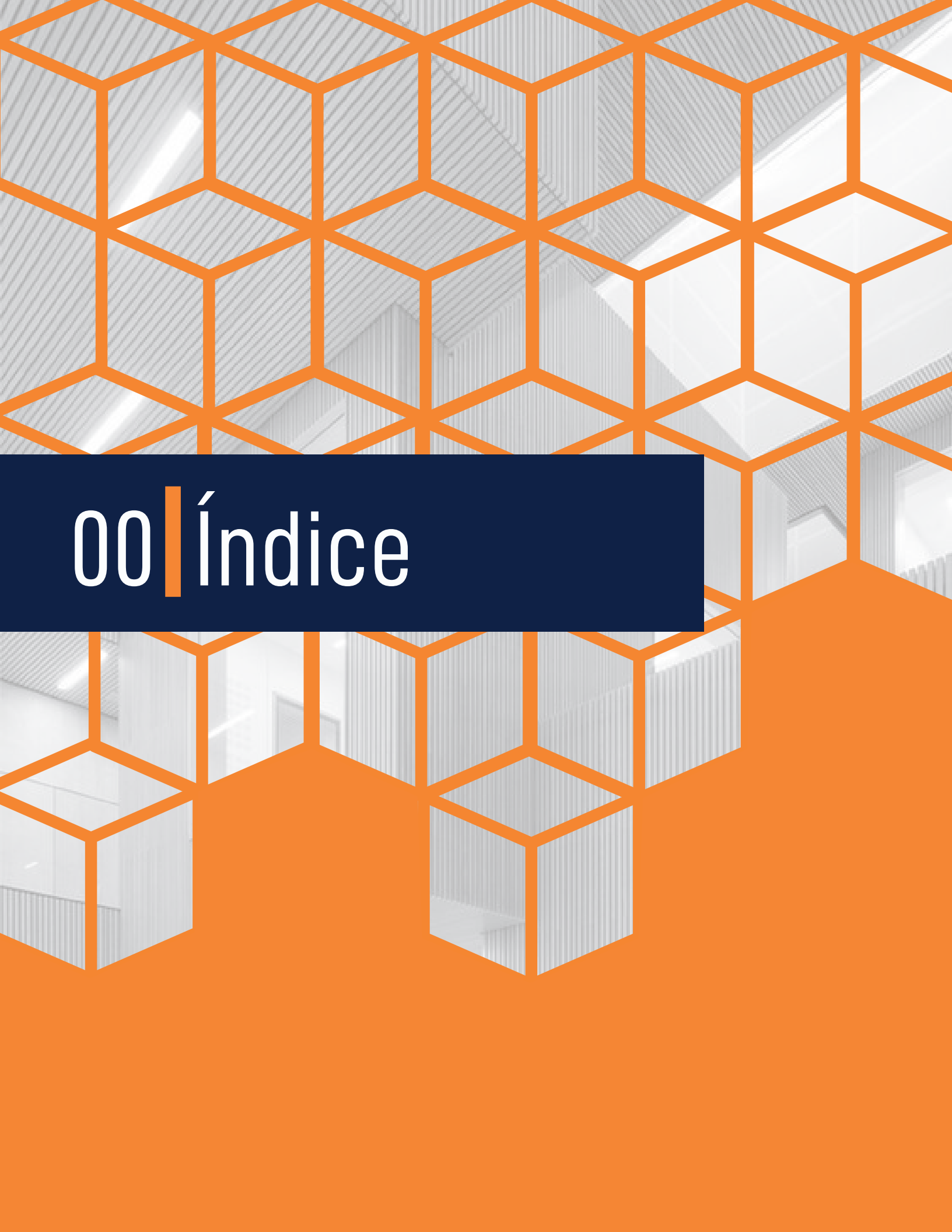
“El sentido de Pontem, y de este libro, es ser un puente entre estudiantes y el mundo de la consultoría”

Equipo Learning & Development

Marcelo Bernal
Francisca Petric
Shun Wei Rao
Agustín Zúñiga

Equipo Comunicaciones

Ignacia Baeza
Tamara Blumenfeld



00 | Índice

01. Introducción	10
02. Proceso de Recruiting	14
2.1 Primera etapa: CV	16
2.2 Segunda etapa: Prueba Analítica	16
2.3 Tercera Etapa: Entrevistas	19
03. Entrevista de casos	22
3.1 Qué es un caso de negocio	23
3.2 Qué se espera de mí	23
3.3 Qué se espera que haga	24
3.4 Preguntas al entrevistador	26
3.5 Frameworks	26
04. Casos	32
Bain & Company	34
BCG	72
Virtus Partners	87
Matrix Consulting	96

Qué es Pontem Consulting Club

Pontem nace a inicios del año 2020 por un grupo de estudiantes de Ingeniería Civil e Ingeniería Comercial con inquietudes sobre el mundo laboral en consultoría. Ante esto, se crea formalmente el primer Consulting Club en la UC, teniendo como misión principal ser un nexo facilitador entre la universidad y las consultoras, con el objetivo de acercar la consultoría hacia la comunidad, brindar apoyo durante los procesos de selección laboral y lograr poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera realizando consultoría estratégica a empresas y fundaciones sociales.

De esta forma nacen nuestras dos áreas de trabajo:



Ser un puente laboral entre las consultoras y la comunidad UC mediante charlas, espacios de networking, preparación de entrevistas, fortalecimiento de capacidades y entrega de material de estudio.



Generar impacto social mediante la realización de consultorías a fundaciones, empresas sociales, pymes y ONG's durante cada semestre.



Mediante este trabajo podemos observar un impacto positivo en la creación de valor en nuestra comunidad, enfocándonos en la resolución de problemáticas sociales, generación de instancias de formación, participación estudiantil en el ámbito social y preparación laboral en consultoría.

Aún queda mucho por escribir de la historia de Pontem, serán nuevas caras las que lleven este maravilloso proyecto durante el tiempo, pero no nos cabe duda de que el trabajo a realizar será excelente y superará todas las expectativas que tengamos, logrando que Pontem se siga posicionando como el mejor espacio interdisciplinario para aprender, compartir, preparar los procesos de reclutamiento y generar impacto a través de la consultoría en Chile.



BAIN & COMPANY 

Bain & Company

Bain & Company, líder global en consultoría de alta gestión, es la empresa a la que acuden los líderes empresariales del mundo cuando quieren resultados. Bain & Company asesora a sus clientes en áreas como estrategia, operaciones, tecnología, organización, private equity, fusiones y adquisiciones. Fundada en 1973 en los Estados Unidos, Bain & Company cuenta hoy con más de 60 oficinas en 37 países y más de 6000 consultores alrededor del mundo, además nuestra experiencia y lista de clientes atraviesan todas las industrias y sectores económicos.

La oficina de Santiago fue fundada en 2010 y actualmente opera en conjunto con las oficinas de Bogotá, Buenos Aires, Río de Janeiro y São Paulo como Bain Sudamérica.

Nuestra misión es lograr un impacto a largo plazo tanto en las empresas como en la sociedad en su conjunto y, para ello, aprovechamos el poder de nuestros equipos. Para nuestra oficina, nuestra gente es nuestro mejor activo y apoyamos firmemente el desarrollo profesional de cada Bainie.

Digital en Bain & Company

Hoy en día, lo digital impulsa prácticamente todos los movimientos que realiza una empresa, es por esto que Bain creó Vector. Nuestra plataforma virtual que une a las personas, los procesos, las tecnologías y los servicios de soporte que necesita para ganar en la era digital. Que cuenta con expertos en ciencia de datos, automatización inteligente, creación de prototipos, marketing digital, tecnología empresarial y

disciplinas relacionadas, lo que nos permite adoptar un enfoque digital en cada compromiso. Nuestra experiencia se complementa con un ecosistema en expansión de los mejores socios que están inventando hoy las tecnologías del mañana.

¿Qué nos diferencia?

Lo que diferencia a Bain se puede resumir en una frase:

Shared Ambition, True Results.

Creemos que una Consultora debe ser más que un asesor. Por lo tanto, Bain aborda el negocio de los clientes como si fuera el propio. Alineamos nuestros incentivos con sus objetivos y colaboramos para liberar todo el potencial de su negocio. Esto es lo que denominamos Shared Ambition.

Para obtener resultados verdaderos son necesarias soluciones adaptadas a la realidad de los clientes, que sean pragmáticas, holísticas y orientadas a la acción. Obtener resultados reales es más que un aumento temporal en el precio de las acciones. Son difíciles de lograr, pero perduran. A esto nos referimos con True Results

Nuestro compromiso

Diversidad, equidad e inclusión

Nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión es clave para formar nuestros equipos. Contratamos personas con talentos, habilidades y potencial excepcionales, y luego creamos un entorno en el que puede convertirse en la mejor versión de sí mismo. Por eso en nuestra Oficina de Santiago contamos con diversos equipos de diversidad, como por ejemplo el equipo LGBTI y el equipo Womxn at Bain.

Impacto social

Colaboramos con organizaciones que han sido pioneras y han escalado modelos de cambio que funcionan de manera demostrable, pero que a menudo carecen de acceso al tipo de consultoría estratégica que Bain puede proporcionar para ayudarlas a alcanzar su máximo potencial. Es por eso que les ofrecemos nuestros servicios y trabajamos juntos para crear un cambio real. Actualmente, en la Oficina de Santiago trabajamos con diversas organizaciones sin fines de lucro.

Agradecimientos

Queremos agradecer a todos los que hicieron posible la realización de esta primera versión del casebook y también a todos los que hicieron posible llegar a este punto como Pontem Consulting Club, que con su aporte se ha podido lograr consolidar el proyecto y seguir creciendo.

En primer lugar, queremos agradecer a Bain & Company siendo el patrocinador oficial de este libro, quienes depositaron su confianza en nosotros y nos ayudaron con su constante asesoramiento. De igual manera queremos agradecer a Matrix Consulting, Boston Consulting Group y Virtus Partners quienes forman parte del casebook entregando casos de negocios y aconsejando para su pleno desarrollo.

También nos gustaría agradecer a nuestra Universidad, en especial a la Dirección de Responsabilidad Social de Ingeniería y la Dirección de Desarrollo de Ingeniería Comercial quienes nos han brindado su apoyo durante este periodo de crecimiento y consolidación.

Además, queremos agradecer y reconocer el esfuerzo de todos los consultores, mentores, coordinadores, fundaciones y empresas con quienes hemos trabajado desde la formación del proyecto, quienes con sus ideas y consejos ayudaron a la continuidad y crecimiento del proyecto.

Por último, queremos hacer un agradecimiento especial para el equipo Pontem 2020, quienes lograron levantar con gran motivación y determinación este proyecto, sorteando las dificultades provenientes de la pandemia y de la modalidad online.

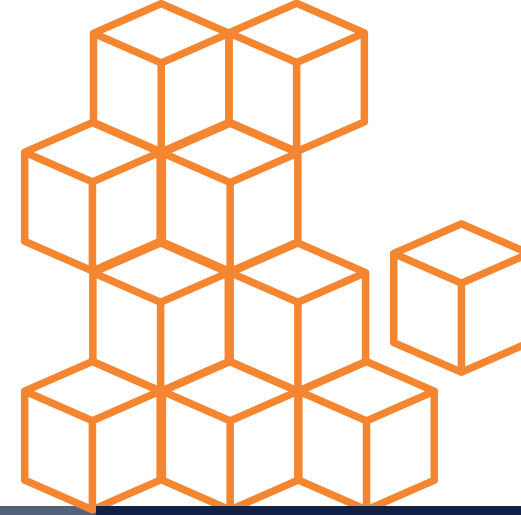
Muchas gracias a todas y todos,
Equipo Pontem 2021.

Directores
Sebastián Yáñez – Felipe Cabrera

01 | Introducción

El objetivo principal de este libro es introducir y acercar el mundo de la consultoría estratégica hacia la comunidad de la UC, además de servir como puente hacia aquellos que estén interesados en aplicar en un futuro a las entrevistas laborales en el campo.

Para cumplir lo anterior, se adoptó una estructura general donde se caracteriza cada una de las etapas del proceso de recruiting para su posterior profundización de acuerdo con su importancia. Al mismo tiempo, se entrega en cada una de ellas recomendaciones que pueden servir al lector al momento de postular o asistir a un proceso laboral. Cabe destacar que el libro pretende ser un apoyo para futuros consultores, pero en ningún caso corresponde a una verdad absoluta.



Al profundizar en la estructura, se inicia brindando una caracterización de las tres etapas del proceso general del recruiting:



Posteriormente, se analiza con mayor detención la entrevista de caso, detallando lo que se espera del aplicante y entregando herramientas para la mejor resolución de este apartado. Por último, se brinda ejemplos prácticos, elaborados por las mismas consultoras, sobre casos de negocios perteneciente a las entrevistas de casos, detallando el razonamiento esperado por parte de la consultora.

Es de importancia recalcar que este libro es una herramienta que ayuda al entendimiento de los procesos recruiting que tienen las consultoras y a la práctica de entrevista de caso a través del ejercicio. Sin embargo, cada consultora puede variar la estructura y sus etapas con el fin de buscar el desempeño deseado que requieren. La sugerencia para lograr un mejor desempeño por parte del lector es la constancia en la práctica y escuchar la experiencia de personas con trato en el ámbito.

Por último, queremos extender la invitación a los lectores sobre las diferentes actividades que realizará y recursos que provee el club durante el año. Con énfasis en los futuros Crack the cases, Case competition, Eventos get-to-know con consultoras, charlas hacia diferentes generaciones y mucho más.

Además, dar entrega de material de estudio y apoyo para los procesos laborales en nuestra central de apuntes.

A continuación les dejamos nuestras redes sociales:



@pontemconsultingclub



Pontem Consulting Club



www.pontemcc.cl/inicio

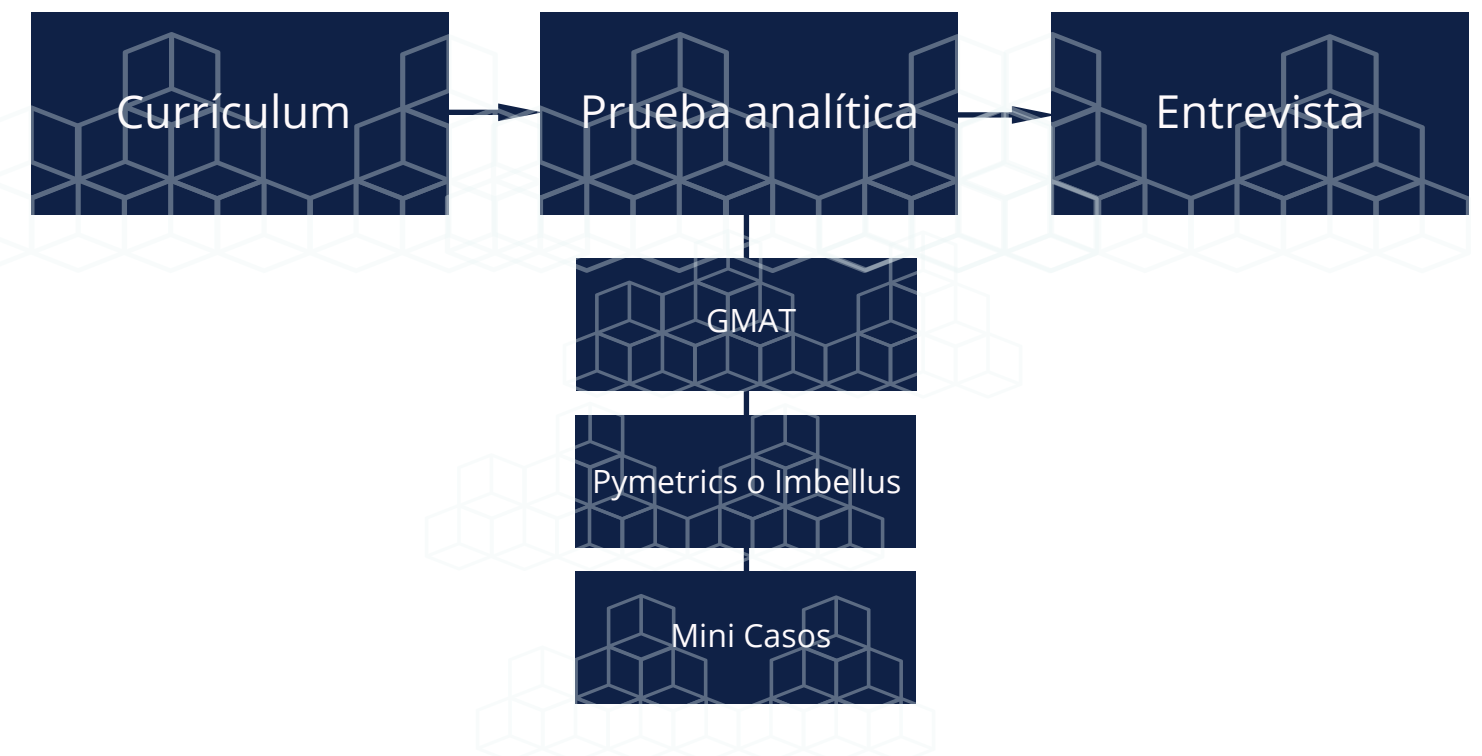
02 | Recruiting

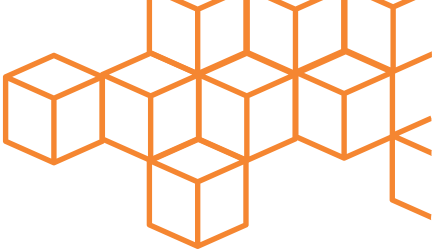
Los procesos de selección de la mayoría de consultoras comparten una estructura y orden similar. Estos suelen caracterizarse primero por tener una etapa de recepción de currículums vitae, luego tener pruebas de razonamiento analítico y por último, tener rondas de entrevistas.

Con la primera etapa, la recepción de currículums, se abre el proceso de postulación a la consultora como tal, y en muchos casos viene precedido por eventos de recruiting o lanzamiento del proceso.

En la segunda etapa, los postulantes suelen rendir exámenes que evaluarán su rendimiento y proceso de razonamiento. Aunque los exámenes pueden variar, la mayoría de consultoras suele tomar como referencia el examen GMAT, junto con pequeños casos de negocios, así como también está cobrando popularidad juegos de problem solving y/o de comportamiento, como Imbellus y Pymetrics, respectivamente.

Por último, en la etapa de entrevistas se ahonda más en la vida del postulante, sus motivaciones y sus capacidades para resolver casos similares a los que deberá enfrentar como consultor.





2.1 Primera Etapa: CV

Ten preparada una historia detrás de cada punto que menciones en tu CV.

El currículum vitae es la primera impresión que las consultoras tendrán de los postulantes, lo que lo convierte en una etapa esencial para continuar con el resto del proceso. Además, al pasar a las siguientes etapas, a menudo los entrevistadores preguntarán sobre distintos temas que aparezcan en tu CV, por lo que es importante decidir qué colocar. Como recomendación, el currículum no debe pasar de una plana y debe contar una historia que luego se verá reflejada en tus entrevistas: ¿por qué quieres entrar a consultoría?, ¿qué experiencia tienes liderando equipos?, y más preguntas pueden ser respondidas indirectamente a través de tu CV.

Adicionalmente, algunas consultoras te darán la opción de enviar una cover letter, que en su mayoría no es obligatoria pero sí puede ser muy útil para explayarse más fuera del CV. En esta carta puedes contar una breve descripción de ti además de tus motivaciones para entrar a la consultora. Por otro lado, a día de hoy también es muy común incluir estos temas en una descripción breve de ti al inicio de tu currículum.

2.2 Segunda Etapa: Prueba Analítica

Luego de entregar el CV, la segunda etapa del proceso difiere entre las distintas consultoras.

2.2.1 GMAT

Gmat (Graduate Managment Admission Test) es una de las primeras pruebas que utilizan las consultoras estratégicas en sus procesos de selección. El objetivo principal es medir habilidades analíticas, capacidad de razonamiento y solución de problemas de gestión.

Esta no es una prueba que pretenda medir conocimientos de negocios, experiencia laboral o habilidades personales.

A pesar de lo anterior sí es recomendable practicar un par de semanas previo a la realización de la prueba para saber cómo abordar cada tipo de pregunta y además tener noción del tiempo debido a que existe un máximo determinado por cada empresa según la cantidad total de preguntas a responder.

Suelen ser entre 15-30 preguntas con una duración de 30-60 minutos aprox. Cabe destacar que la prueba es en inglés.

A continuación se presentan detalles del formato del test; tipo de preguntas, objetivos, sugerencias y ejemplos.

Tipo	Objetivo de la pregunta	División	Tip	Ejemplos
Razonamiento Integrado	Interpretar y sintetizar información relevante proveniente de diversas fuentes que permita generar conclusiones correctas	Análisis de dos partes	Selección múltiple tradicional	¿En cuanto tiempo se llena un balde si la tasa de llenado es x y tiene capacidad y?
		Análisis de tablas	Seleccione izquierda o derecha para cada afirmación	Según la información brindada en la tabla seleccione verdadero (izquierda) o falso (derecha) para cada una de las siguientes afirmaciones
		Interpretación de gráficos	Seleccione una alternativa para cada afirmación	Interpretar correlación entre dos variables. Extraer ecuación de la recta (intersección y pendiente)
		Razonamiento de múltiples fuentes	Seleccione una alternativa para cada columna	Ingreso de la compañía A (columna 1) e ingreso de la compañía B (columna 2)
Cuantitativa	Medir la capacidad de resolución de problemas matemáticos usando álgebra, geometría y aritmética	Solución de problemas	Toda la información se encuentra en el enunciado. No involucra ejercicios difíciles de resolver. No se permite calculadora	Fracciones, decimales, media, equivalencias, secuencias, volumen, probabilidades, etc
		Suficiencia de datos		Una pregunta y dos afirmaciones que contienen datos. Decidir si la información entregada en las afirmaciones es suficiente para resolver el problema
Vertical	Leer y comprender material junto con la evaluación argumentos	Comprensión lectora	Responder la pregunta basándose en el extracto leído. Varias preguntas pueden ser realizadas en relación al mismo texto	¿Cuál de las siguientes alternativas describe mejor el párrafo X? ¿Cuál es el propósito principal del texto?
		Razonamiento crítico	Una pregunta por cada texto entregado. El texto puede entregar argumentos, afirmaciones, plan de acción, entre otras cosas	¿Si la afirmación es correcta, cual de las siguientes alternativas también debiese serlo? ¿Cuáles de las siguientes alternativas debilita el argumento entregado?

Sugerencias Generales

- Siempre expresar los cálculos en una hoja a pesar de que la pregunta parezca fácil.
- Determinar un tiempo máximo por pregunta para así no gastar mucho tiempo en una. Recomendable entre 1.5-2 minutos por pregunta
- Si nota que el cálculo es difícil o implica mucho tiempo para resolverlo, puede convenir volver atrás ya que probablemente haya un camino más rápido para abordarlo.
- Puede haber valores muy distintos entre las alternativas posibles, si no sabe como abordar una pregunta o no llegó al resultado final, puede eliminar posibles alternativas debido a los valores extremos que ellas toman.
- Distintas empresas consultoras brindan material de apoyo y pruebas tipo para practicar por lo que, buscar en sus páginas web puede ser una buena alternativa para comenzar.
- Partir practicando aproximadamente dos semanas antes de realizar el test.

De manera adicional pueden presentarse casos de negocios online. Como también pueden presentarse estos de manera individual sin el Gmat. Los casos de negocios online suelen ser muy parecidos a los de las entrevistas. Estos difieren principalmente en que los casos de negocios online como su nombre lo dice se responde de manera online. Se presenta un texto, donde se describe alguna situación incluyendo gráficos y/o tablas de datos. Posterior a esto vienen preguntas de alternativas, puede haber 1 o más preguntas por texto. El objetivo principal es medir la capacidad analítica del reclutado tanto en interpretación de gráficos, de datos, de información y aún más la agilidad y rapidez de respuesta. La estructura de estos casos se basa en alrededor de 10-20 preguntas en un tiempo total aproximadamente de 20-40 min.

2.2.2 Pymetrics / Imbellus

Pymetrics o Imbellus es una nueva herramienta utilizada por las consultoras en sus procesos de selección y cada vez es más preferida por estas, dejando incluso de lado el Gmat. Lo que pretenden estos test es complementar la información que se obtiene del postulante a través de una plataforma de juegos interactivos. Su objetivo es observar como reciben y procesan cierta información y su posterior toma de decisiones. De esa manera las consultoras se les permite inferir talentos y atributos que definen a la persona más allá de lo que dice su curriculum vitae. Esta prueba no necesita de preparación previa y no existe respuesta correcta o incorrecta.

2.3 Tercera Etapa: Entrevistas

El proceso de recruiting que usan la mayoría de las consultoras coincide en la fase final con la ronda de entrevistas hacia los candidatos. Estos eventos buscan identificar y evaluar a los entrevistados bajo una amplia variedad de antecedentes y habilidades que serán útiles para el trabajo del futuro consultor.

Estos eventos pueden subdividirse en varias rondas donde el foco de evaluación puede variar dependiendo de la finalidad del entrevistador y la consultora. Sin embargo, el proceso de entrevista en su totalidad busca conocer cómo el entrevistado se podrá desempeñar en el ejercicio de consultor.

Habilidades, Capacidades y Herramientas que buscan las consultoras

Capacidad Analítica y de estructuración para la resolución de problemas

Habilidades interpersonales, energía y empuje del entrevistado

Uso de lógica y sentido común al momento de desarrollar un caso

Fit e interés por la cultura de la consultora

2.3.1 Estructura de la entrevista

- Entrevista personal : 15 minutos.
- Entrevista de caso: 25-30 minutos.
- Preguntas al entrevistador: 5 minutos.

2.3.2 Entrevista personal

La estructura común que puede seguir una ronda de entrevista inicia con una entrevista personal donde el entrevistador busca conocer los intereses, experiencia, aspiraciones y actitudes del candidato. Es de suma importancia entender que las empresas consultoras buscan personas con fuertes habilidades comunicativas, confiadas en sus respuestas, con habilidades de liderazgo e iniciativa por lo que es necesario tener una idea clara en los planes personales para el futuro y por qué el sector consultoría sería el próximo paso lógico. Además, no solo basta con mencionar muchos atributos positivos tuyos. Probablemente te pedirán que les cuentes sobre ciertas experiencias donde pudiste demostrar atributos como liderazgo, trabajo en equipo o gestión de personas conflictivas. En resumen, los consultores buscan futuros colegas con los que se sientan confiados de trabajar.

Recomendación: Los entrevistadores recuerdan más historias y logros que las respuestas comunes.

Cabe destacar que al igual que las habilidades interpersonales, los entrevistadores buscan el “Fit” que pueda presentar el candidato, entendiéndolo como el nivel de encaje que la persona pueda poseer con los valores de la empresa y el equipo actual. Este proceso no solo se concentra en la entrevista personal, sino que en todo el proceso teniendo como factores a considerar:

- La presentación personal
- Preguntas que se realizan al entrevistador
- Conocimiento de la consultora donde se aplica
- Comportamiento y etiqueta

Recomendación: Una herramienta muy usada por los entrevistadores es el “Test del Aeropuerto” la cual busca responder: ¿Me gustaría pasar tres horas esperando un vuelo sentado al lado tuyo?

2.3.3 Entrevista de caso

Posterior a la entrevista personal se da paso hacia la entrevista de caso en donde se desarrollará un caso de negocio entregado por el entrevistador. La mayor relevancia del proceso recae en esta etapa en donde el entrevistador puede destacar usando “problem-solving tools”. Estas entrevistas son una de las partes más importantes del proceso y por ello se explicarán más a profundidad en el siguiente capítulo.

03 Entrevistas de casos

3.1 Qué es un caso de negocio

Un caso de negocio es la resolución de un problema ficticio o real que afecta una institución o empresa que se espera que resuelva el entrevistado usando la información proporcionada por el entrevistador y herramientas propias de análisis, reconocimiento, estructuración, lógica y síntesis. Estos casos tienden a tener una duración entre 25 a 30 minutos y se finaliza con una recomendación clara y respaldada por datos obtenidos del análisis.

3.2 Qué se espera de mí

Capacidad Analítica y de estructuración para la resolución de problemas	Habilidades interpersonales, energía y empuje del entrevistado	Uso de lógica y sentido común al momento de desarrollar un caso	Fit e interés por la cultura de la consultora
Habilidad para entender y capturar insights del problema Tener un pensamiento estructurado Comodidad al hacer cálculos numéricos	Capacidad de liderar cambios con ímpetu y proactividad Capacidad de trabajar con pares Candidatos con confianza de sus acciones y recomendaciones	Capacidad de detectar drivers básicos de las industrias y negocios Capacidad de relacionar drivers, variables y datos Capacidad de pensar y comunicar linealmente	Capacidad de escuchar Capacidad de crear confianza y buen ambiente

3.3 Qué se espera que haga

Identificar preguntas clave	Estructurar el problema	Analizar el caso	Recomendar solución
Entender la situación y la complicación del caso	Usar un framework simple/issue tree para guiar la discusión	Usar el framework simple/issue tree como plan de resolución	
Realizar preguntas clarificadoras	Descomponer el problema complejo en partes importantes y funcionales	Realizar un análisis exhaustivo de las variables importantes	Consolidar una respuesta coherente y lógica basada en la información obtenida en la hipótesis
Confirmar y formular preguntas claves	Desarrollar una hipótesis	Sintetizar y filtrar la información	Exponer las respuestas en un formato Top-Down
	Compartir las premisas en voz alta para hacerlas entender al entrevistador	Usar un enfoque analítico simplificado para cuantificar valor	

Se espera que el entrevistado presente un buen desempeño en los siguientes cuatro 4 pilares:

1. Hipótesis

Las empresas consultoras han llegado a favorecer un enfoque científico cuando se necesita demostrar un punto. Por esto, esclarecer una hipótesis facilita al proceso de estructuración del problema y a la búsqueda de una solución. Si bien puede ser contraintuitivo declarar una hipótesis al principio sin datos, dado que hay poco tiempo, no se puede recopilar toda la data deseada, sirve para determinar rápido y con alta confianza qué es verdadero y qué no lo es.

Recomendación: Una de las formas que el entrevistado conozca tu hipótesis es preguntando por la intuición sobre el caso.

2. Issue Tree / Framework

Para poder probar la hipótesis se necesita una estructuración lógica para abordarla. Esta puede ser dada realizando un “issue tree” (estructura lógica creada en el momento) o usando un framework (plantilla de árbol del problema). Sin embargo, una buena estructura tiene que siempre cumplir el test MECE de Mckinsey, categorizando los factores de forma mutuamente excluyente y analizándolos exhaustivamente con el objetivo de minimizar la confusión y garantizar la minuciosidad en la resolución del problema.

3. Análisis Exhaustivo

Una vez que se tenga una estructura lógica se necesita analizar cada una de las ramas y sub-ramas para probar la hipótesis. El objetivo de esta etapa es profundizar, extraer, revisar la hipótesis, reestructurar el árbol de problemas y profundizar nuevamente.

Recomendación: Se recomienda en esta fase decir en voz alta lo que se está pensando y calculando para que sea de conocimiento del entrevistador.

4. Síntesis

La síntesis implica expresar la conclusión de una manera que al cliente se le indique una recomendación ante las condiciones del caso. Igualmente se necesita señalar lo que se descubrió y lo que significa. En esta etapa se recomienda usar formato top-down indicando:

- Recomendación / conclusión hacia el cliente
- Punto de apoyo I
- Punto de apoyo II
- Punto de apoyo III
- Reafirmar recomendación / conclusión

3.4 Preguntas al entrevistador

Por último, el proceso finalizará con la ronda de preguntas por parte del entrevistado, quien tendrá la oportunidad de hacerle preguntas al entrevistador sobre la cultura de la compañía o los recursos humanos dentro de ella. Es clave que en esta parte final de la entrevista el candidato investigue tanto sobre la industria como sobre la empresa antes de entrar a la sala.

Recomendación: Hablar con antiguos alumnos que solían trabajar para las consultoras con las que se está postulando. Ellos te podrán entregar más información de la empresa y su cultura que no aparecen en internet.

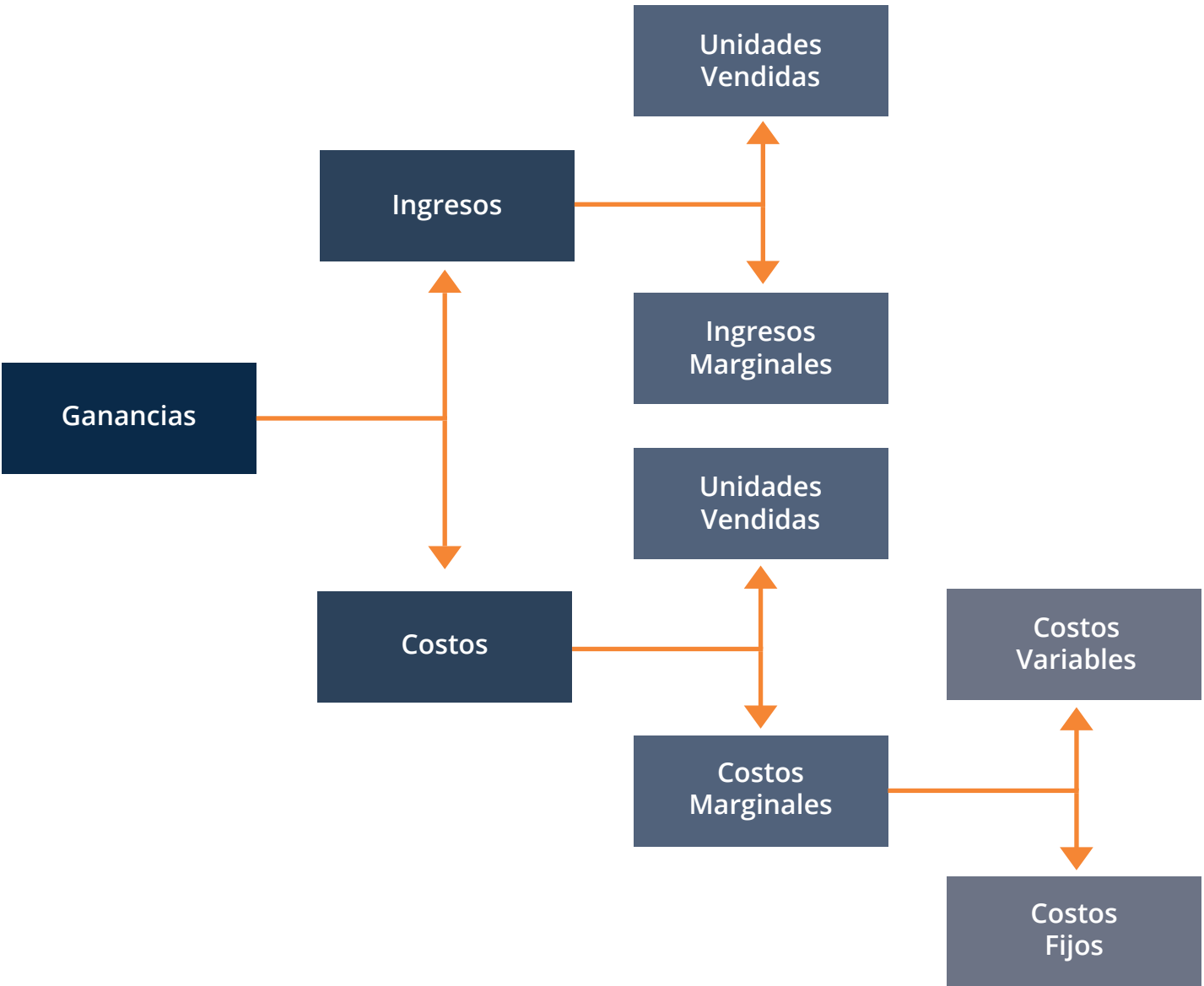
Recomendación: Llevar una lista de preguntas con hechos y cifras específicas. Esto demuestra preocupación por el proceso e iniciativa.

3.5 Frameworks

Los frameworks son marcos de trabajo preestablecidos que se usan para resolver los casos. Se deben ocupar correctamente uno o varios frameworks como enfoque para resolver el caso. Sin embargo también se puede combinar los frameworks dependiendo de la necesidad del caso. A continuación se describen 3 de los más comunes que abarcan más de la mitad de todos los casos.

3.5.1 Ganancias

En este marco de trabajo se analiza el problema desde un punto de vista de rentabilidad empresarial que se descompone en ingresos y costo. A la vez, estos se separan en componentes más pequeños y se analizan cada parte de ellos para encontrar la fuente del problema.



La rentabilidad está compuesta en 2 partes fundamentales. Una de ellas son los ingresos y la otra son los costos. Para los ingresos se debe analizar tanto el beneficio marginal como las unidades vendidas. Es de suma importancia tomar 3 acciones para encontrar el punto de quiebre. Uno es **segmentar** para definir la zona donde el fallo se está produciendo comparando con métricas que se hayan utilizado en el pasado.

Aislar consiste en extraer y desligar el factor detectado que causa el problema. Finalmente **explorar** posibles soluciones (Mnemotecnia SAE). Una vez obtenido de forma matemática cuál es el factor que ocasiona el problema, se debe entender por qué las métricas han empeorado. Para esto generalmente se utilizan conjuntos de herramientas de marketing estratégico empezando primero a examinar por el lado de la demanda.



Por otro lado, los costos al igual que los ingresos se dividen en el costo marginal y las unidades vendidas. Los costos se dividen en costos variables y costos fijos. Para estudiar estas dos ramas se segmentan al igual que en el caso de los ingresos. Por ejemplo los costos fijos pueden ser, maquinaria, infraestructura, empaque, etc. Sin embargo, existen varias formas de segmentar, otra forma de segmentar es por cadena de valor, que consiste en identificar los costos variables y fijos en cada una de las etapas que pasa un producto. Luego de analizado los componentes y determinado la causa, se concluye la razón de la declinación de los beneficios de la empresa.

Consejos

Siempre comparar con métricas históricas los números para tener una noción. Esto normalmente se puede comparar en 2 dimensiones. El primero con respecto al tiempo, como por ejemplo, comparando con respecto al período anterior de ventas. El segundo es con respecto a otras áreas de la compañía.

Escarbar hasta lo más básico para encontrar la raíz del problema en términos matemáticos.

Si el problema nace de las unidades vendidas, siempre es útil investigar si la complicación es a nivel industrial o solo de la empresa.

3.5.2 Situación de la empresa

Analiza 4 componentes claves que debería ser considerado para toda decisión organizacional. Estas se presentan a continuación:

Cientes	Son los más importantes. 1. Identificar los segmentos de clientes y sus propiedades dentro del mercado como su porcentaje de ocupación. 2. Cuáles son los deseos claves del cliente. El precio dispuesto a pagar del cliente. La elasticidad y sensibilidad de la demanda. 3. Canales de distribución. 4. Poder de los clientes.
Productos	1. Naturaleza del producto. 2. Commodity o diferenciable. 3. Identificar productos complementarios y sustitutos. 4. Ciclo de vida del producto y el empaque.
Compañía	1. Experticia y capacidades. 2. Estructura de costos (fijos y variables). 3. Recursos intangibles. 4. Situación financiera. 5. Estructura organizacional.
Competencia	1. Competencia según las 5 fuerzas de Porter. 2. Barreras de entrada y lo típico de las fuerzas.

3.5.3 Fusiones y adquisiciones

Se usa cuando una empresa quiere comprar o absorber otra del mismo o diferente rubro. Se asume que ya se ha tomado la decisión de adquirir empresas. Es de suma importancia considerar la sinergia que generan ambas empresas. El esquema apunta en describir cada uno de los componentes de la organización (clientes, producto, empresa y competencia) para cada empresa por separado y combinar ambas para determinar los beneficios que trae en conjunto.

Consejos

- Es un análisis cuantitativo
- Adquirir para generar sinergia
- Pensar las consecuencias a largo plazo
- Muchas veces se decide combinar para disminuir costos a corto plazo

La siguiente tabla se utiliza orientarse en el análisis:

Empresa	Clientes	Producto	Compañía	Competencia
A				
B				
A + B				



04 | Casos

Los casos de negocios se presentan a partir de la primera ronda de entrevistas y dependiendo de la consultora, puede tomar hasta 6 rondas para poder finalmente quedar seleccionado. Cabe resaltar que los casos varían según consultora, algunas se enfocan más en el análisis numérico mientras que otras les dan más importancia a las preguntas abiertas para que el postulante explore posibles soluciones. A continuación se presenta ejemplos de casos brindados por consultoras de renombre como Bain, BCG, Virtus y Matrix, con la finalidad de que el postulante practique el razonamiento crítico necesario en un consultor.

Bain & Company es una consultora global que ayuda a los creadores de cambios más ambiciosos del mundo a definir el futuro.

En más de 60 oficinas en 37 países, trabajamos junto a nuestros clientes como un equipo con la ambición compartida de lograr resultados extraordinarios, superar a la competencia y redefinir industrias. Complementamos nuestra experiencia integrada y personalizada con un ecosistema vibrante de innovadores digitales para ofrecer resultados mejores, más rápidos y duraderos. Nuestro compromiso de 10 años de invertir más de \$1 mil millones en servicios pro bono brinda nuestro talento, experiencia y conocimiento a las organizaciones que enfrentan los desafíos urgentes de hoy en día en educación, equidad racial, justicia social, desarrollo económico y medio ambiente. Desde nuestra fundación en 1973, hemos medido nuestro éxito por el éxito de nuestros clientes y con orgullo mantenemos el más alto nivel de defensa del cliente en la industria.

Caso 1: Galleta Fina

Contexto

- GalletaFina es una empresa familiar originada en Minas, pero con presencia en todo Brasil.
- Se desempeña en el mercado de galletas donde es el 3er player más grande en términos de volumen de venta.
- Bain & Company fue contratada para incrementar las ventas de GalletaFina y hacer un diagnóstico del mercado, y redefinir la estrategia de venta de la empresa, buscando maximizar el margen.

- Anteriormente, la empresa había realizado un estudio en términos de precios y volúmenes de compra por cliente, mostrando que aquellos puntos no tenían oportunidades para incrementar las ventas.

Preguntas



- ¿Qué puede hacer GalletaFina para aumentar sus ventas?
- ¿Cuál es el modelo de ventas que maximiza los márgenes de GalletaFina?

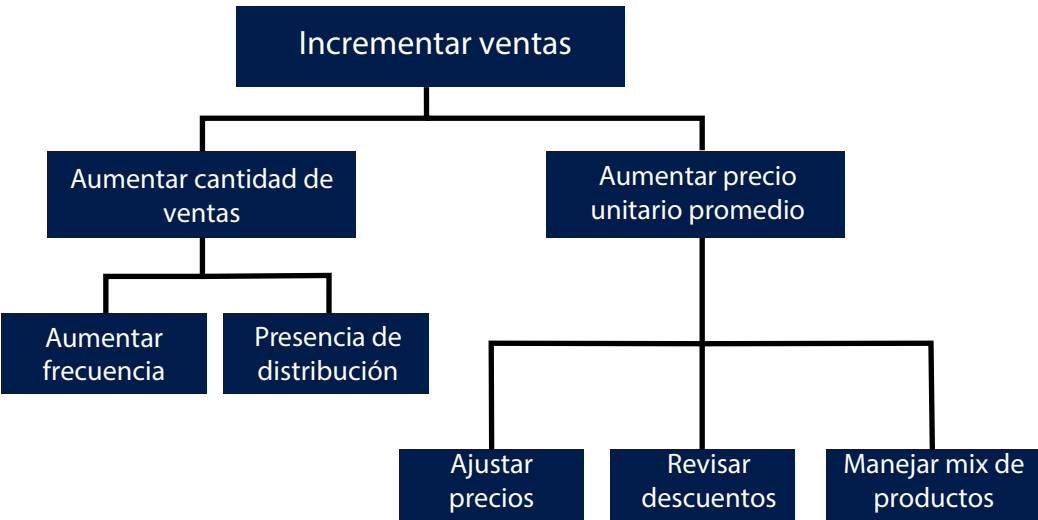
Guía para el entrevistador

1. ¿Cómo incrementar las ventas?

El candidato debe comenzar explicando que hay dos maneras de incrementar las ventas:

- Aumentando la cantidad de ventas que se realizan:
 - Aumentar frecuencia de compra de los clientes: en caso de que el comportamiento esté bajo el mercado.
 - Aumentar presencia de distribución: aumentar lugares donde los clientes pueden comprar nuestros productos.
- Aumentando el precio promedio a través de:
 - Ajustar precios: si hubiera oportunidad en comparación con la competencia
 - Revisar descuentos realizados: niveles correctos de descuentos a diferentes players
 - Manejar Mix de productos: revisar si estamos en los mercados correctos

Posteriormente, el entrevistador debe explicar los conceptos de distribución numérica y ponderada. Luego, debe mostrar el Handout 1 y compartir el Handout 3 para la perspectiva de mix de productos. Con esa información, el candidato realiza una evaluación del potencial de cada alternativa, descartando las irrelevantes según el contexto del problema.



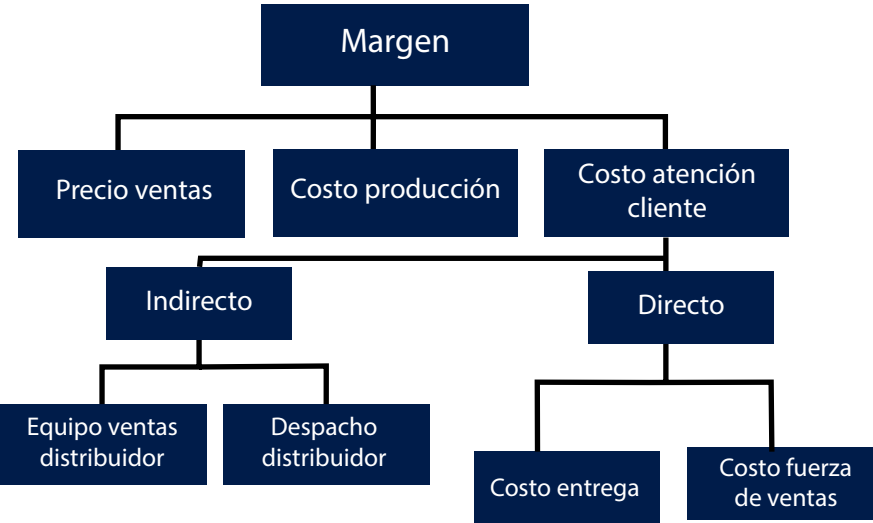
2. ¿Cuál es el modelo de ventas que maximiza los márgenes de GalletaFina?

Debe comenzar hablando de qué depende el margen, buscando entender cómo afecta el modelos de ventas:

- Precio: Según el modelo de ventas, GalletaFina logra vender a diferentes precios
- Costo producción: si bien no hay cambio según el modelo de ventas, es importante que lo menciones
- Costo de atención al cliente: cambia según modelo de ventas
- Costo de entrega o flete: cambia según modelo de ventas

Una vez que se discuta los puntos anteriores, el entrevistador debe compartir el detalle sobre los modelos de ventas (directos e indirectos). Posteriormente, el candidato debe hacer preguntas como para llevar la discusión hacia una evaluación económica:

- ¿Cuál es la forma en la que opera el mercado actualmente y GalletaFina en particular?: Compartir Handout 3
- ¿Cuales son los costos asociados a cada uno de los métodos?: Compartir Handout 4



Información para compartir

1. Un indicador importante en el mercado para determinar la presencia de mercado, es la distribución. Existen dos tipos de distribución que se utilizan en este tipo de mercado:

■ **Distribución numérica:** corresponde al porcentaje de tiendas en las que se venden tus productos. Se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{n \text{ de tiendas que distribuyen mi producto}}{n \text{ de tiendas que distribuyen este tipo producto}} \times 100$$

■ **Distribución ponderada:** corresponde al volumen de ventas de tiendas que muestran mi producto sobre el total de ventas del mercado :

$$\frac{ventas \text{ de tiendas que distribuyen mi producto}}{ventas \text{ de tiendas que distribuyen este tipo producto}} \times 100$$

2. Hay 2 formas en las GalletaFina puede atender a sus clientes:

■ **Directo:** Equipo de ventas de GalletaFina visita retailers para tomar pedidos o los retailers van a los centros de distribución a hacer sus pedidos. Posteriormente los pedidos son entregados por un operador de GalletaFina.

■ **Indirecto:** Los distribuidores mandan sus equipos a los retailers para que hagan sus pedidos que después se comunican con el equipo de GalletaFina para entregar los pedidos vendidos. Posteriormente, los pedidos son entregados por el operador logístico del distribuidor

Elementos importantes a evaluar

Oportunidades de palanca

Distribución numérica

- El candidato debe notar que tenemos una oportunidad de enfocarnos en las tiendas más pequeñas dado que tenemos baja distribución numérica.
- Por otro lado, es importante mencionar también que los otros players se han movido en una dirección diferente a la que nos hemos movido nosotros, por lo que podemos tener otra oportunidad ahí.

Descuento medio

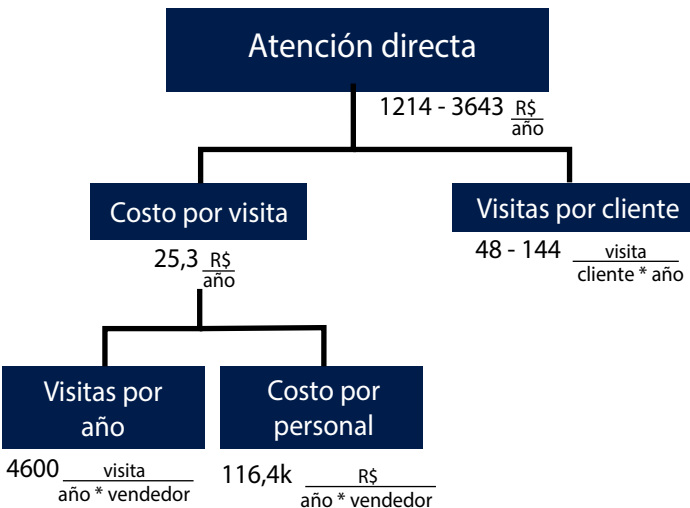
- Para aumentar la distribución numérica es necesario llegar a tiendas de menor tamaño, las cuales compraron menores volúmenes que las más grandes.
- Es necesario acompañar la llegada a tiendas pequeñas con modificación en la estrategia de precios para ser competitivos dado cambios de volumen.

Mix de productos

- Pareciera que existe oportunidad de entrar en el mercado premium y en el mercado de bajo precio.
- Se puede discutir en cual tenemos más oportunidad de ganar considerando: factibilidad productiva, estrategia actual, costos adicionales. La respuesta debería ir inclinada hacia que revisar estrategia actual de mercado premium podría ser un quick-win inicial antes de entrar a nuevos mercados.

Costos asociados a atención directa

La atención directa de las visitas por cliente y costo por visita. Esta a la vez depende del costo por persona y el número de visitas al año.



El costo directo va entre R\$1.200 y R\$3.600 por año, según la cantidad de visitas que se realizan anualmente.

Evaluación de modelos de atención

Método directo

- Para armar la curva hay que entender que el mínimo de visitas cuesta R\$1200.
- Margen: R\$2,00/kg: Precio medio R\$5/kg, costo de entrega 0,8/kg, costo fabricación R\$2,20/kg.

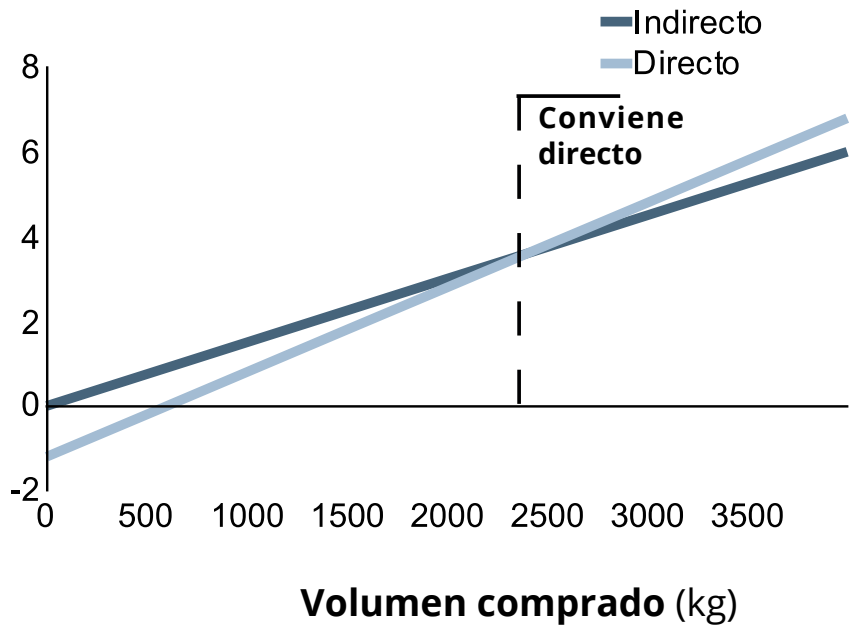
Método indirecto

- Margen: R\$1,5/kg: Precio medio R\$4/kg, costo de flete 0,2/kg, costo atendimento 0,1/kg, costo fabricación R\$2,20/kg.

Conclusión

- El método directo conviene para clientes que compran más de 2400kg/año

Margen por cliente
(R\$, miles)



Solución y recomendación

1. ¿Cómo incrementar las ventas?

El candidato entiende que de los posibles elementos que podrían ayudar a incrementar las ventas, hay algunos que según el contexto no son relevantes, por lo que no realiza propuestas que vayan en referencia al precio ni al volumen de compra de los clientes. Palancas que sí tienen mayor impacto son:

■ **Distribución numérica:** Dada la marcada diferencia entre los players principales, y el movimiento que ellos han realizado en este ámbito en los últimos años, es claro que la recomendación debe ser apuntar a incrementar la cantidad de players pequeños en los que estamos vendiendo nuestros productos, incrementando nuestra distribución numérica.

■ **Descuento medio:** Es consecuencia de lo que se necesita para conseguir aumentar la distribución numérica, el impacto debería estar asociado a que empresas más pequeñas tendrán menos descuento por volumen. Es por esto, que el candidato debe sugerir ajustar la estrategia de precios, según los parámetros del mercado para que podamos competir con los otros players.

■ **Mix de productos/target de público:** Hay poca presencia en el segmento Premium y cero presencia en el mercado de bajo precio, por lo que ambos podrían ser interesantes oportunidades. El candidato debe mencionar las ventajas de entrar en cada uno, considerando costos adicionales, factibilidad productiva y estrategia de la marca, sin descartar ninguno. Eso sí, debe reparar en que seguramente sería más fácil y rápido comenzar revisando la estrategia que tenemos actualmente en el mercado Premium, antes de ingresar a un nuevo mercado. El detalle de cómo entrar al mercado no es el foco del caso, por lo que no es necesario entrar en ese detalle.

2. ¿Cuál es el mejor modelo de ventas que maximiza los márgenes de Galleta Fina?

La discusión debe comenzar con cuáles son los modelos que se utilizan actualmente en el mercado. El análisis debe estar enfocado en:

¿Cuáles son los costos asociados al atendimento directo?

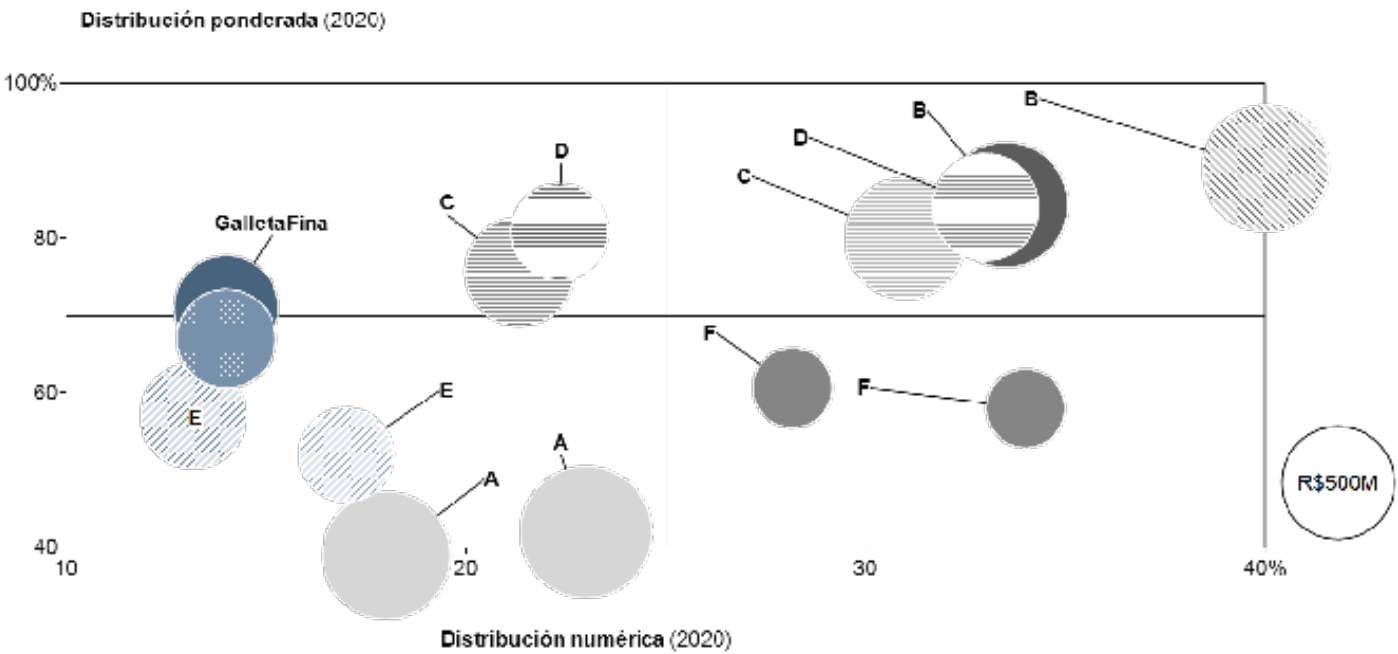
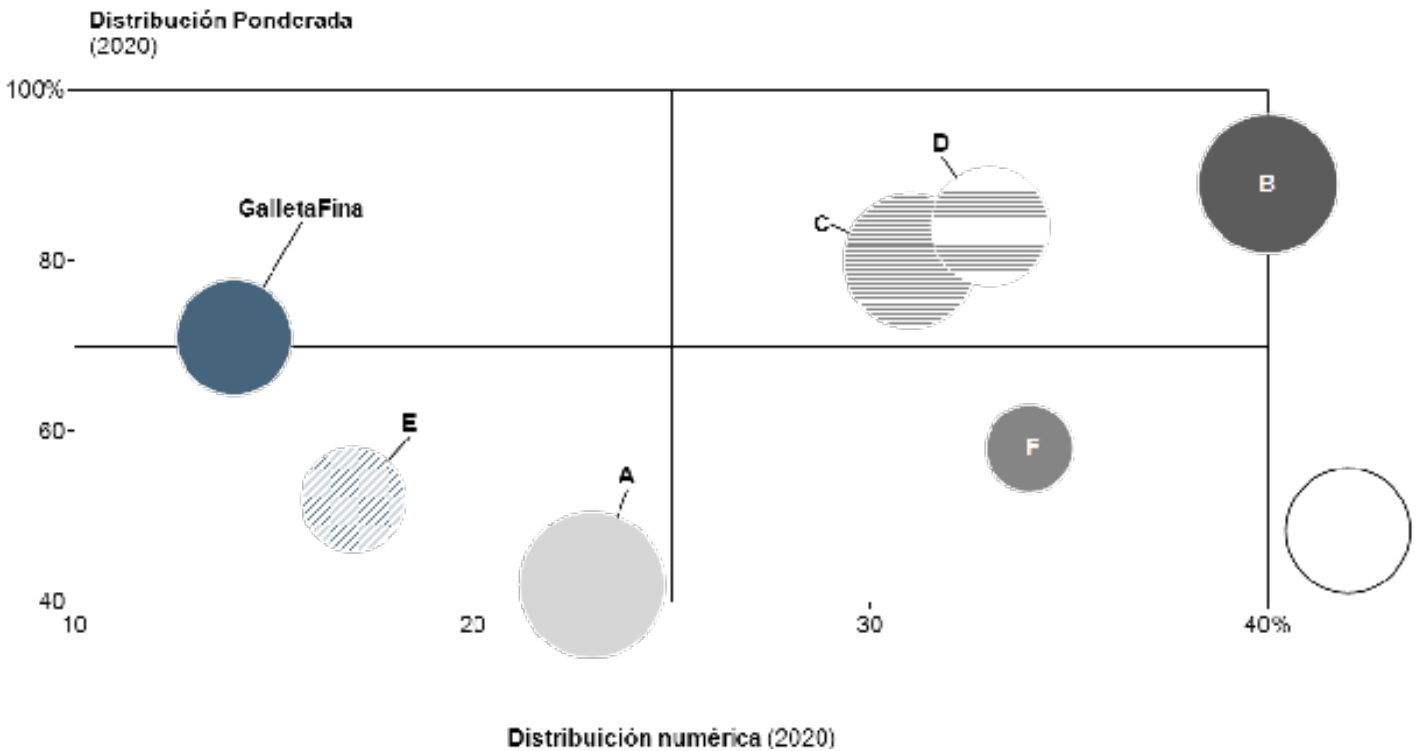
- Los costos están asociados a los costos de personas y a la frecuencia de las visitas. Debe considerar toda la información entregada para llegar a que el costo por cliente es de entre R \$1,2 – 3,6mil por año.

¿Existe un punto en el que es más conveniente optar por atendimento indirecto?

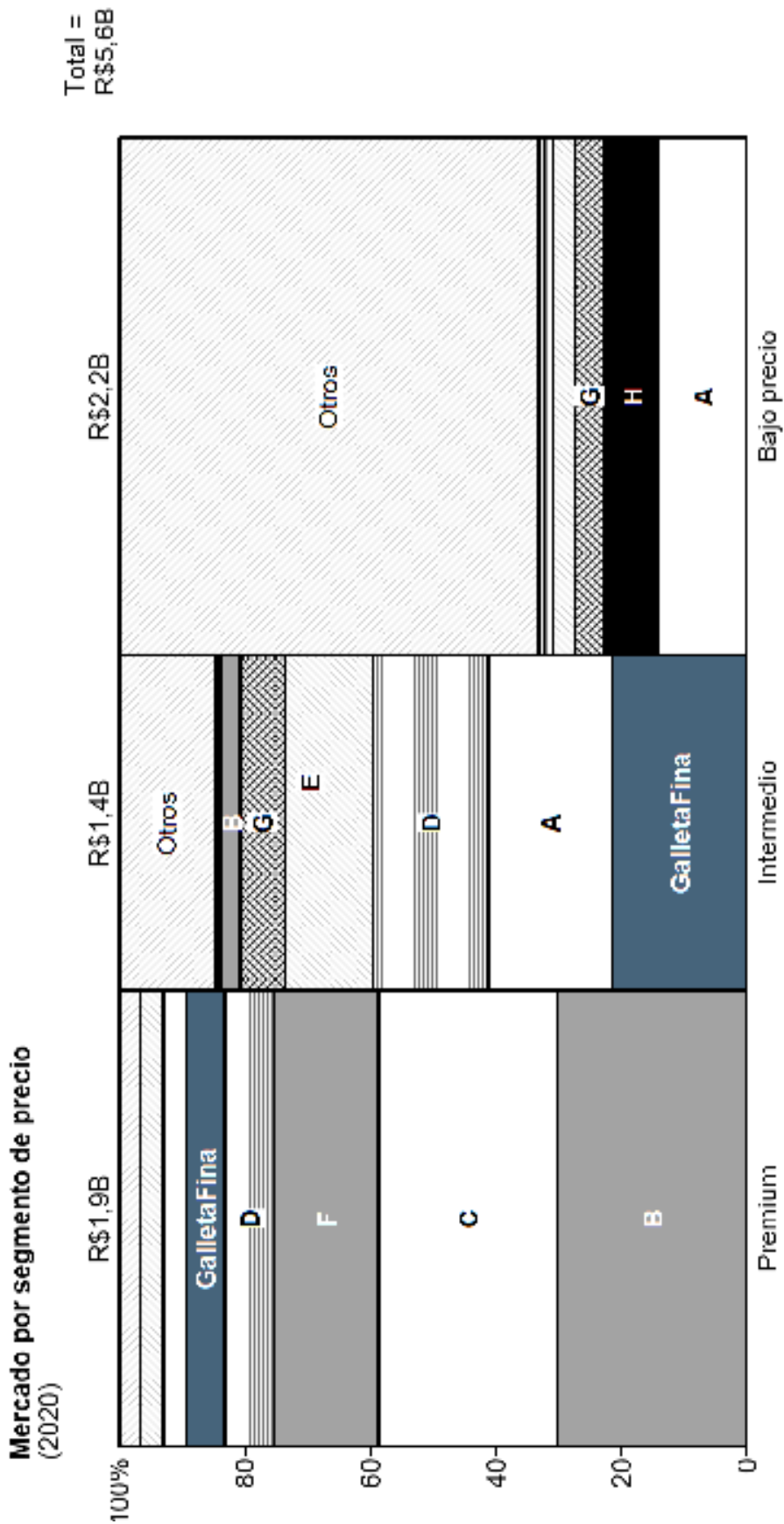
- Es necesario construir las curvas de costos según cantidad comprada por cliente y entender que a medida que aumenta el tamaño de cliente conviene atender de manera directa.
- A partir de 2.400kg/año conviene el método de directo. Para clientes menores la recomendación es indirecto.

El candidato debe responder sugiriendo que la mejor alternativa sería, en caso de ser posible, una estrategia mixta, para conseguir maximizar los márgenes con ambos tipos de players.

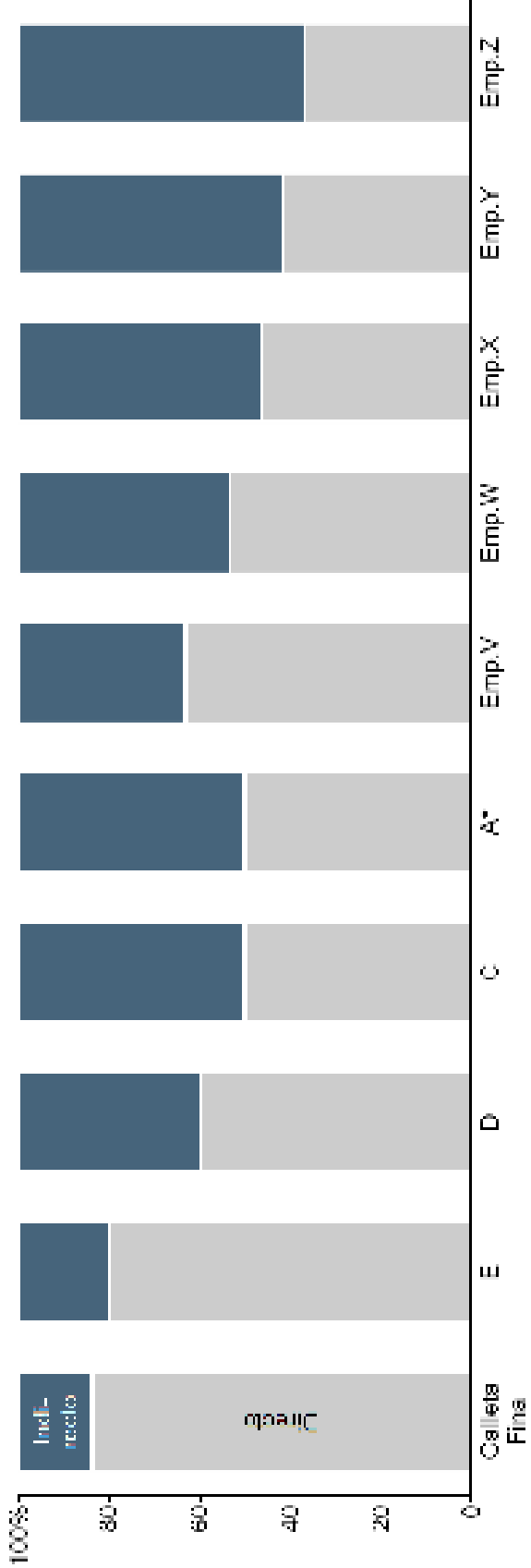
Handout 1



Handout 2



Participación de cada modelo de atención
(% de volumen)



# clientes totales	20.500	0.144	2.071	1.450	209	617
# clientes indirectos	479	995	347	257	150	218

Estructura de costos atención directa

Categoría	Unidad	Valor
Salario	Vendedor	R\$/Mes 5.000
	Supervisor	R\$/Mes 8.500
Otros costos	Vendedor	R\$/Año 30.000
	Supervisor	R\$/Año 30.000
Administrativos	Horas de trabajo	H/Día 8
	Horas trasladados	H/Día 2
	Horas Almuerzo	H/Día 1
	Duración visita	Min 15
	Vacaciones	Mes 1
	Días útiles	Días/Mes 21

Otros costos para atención directa e indirecta

Categoría	Unidad	Valor
Precio medio	Venta directa	R\$/Kg 5
	Venta indirecta	R\$/Kg 4
Costos indirectos	Equipo ventas	R\$/Kg 0,1
	Entrega distribuidor	R\$/Kg 0,2
Costos directos	Entrega GalletaFina	R\$/Kg 0,8
	Producto vendido	R\$/Kg 2,2

Caso 2: Ropalemu

Contexto

- Ropalemu es uno de los fabricantes de ropa casual de estilo surf más importante de Chile. La empresa maneja seis marcas distintas, que atienden a diferentes mercados objetivos
- El mercado de ropa casual de estilo surf ha crecido constantemente en los últimos 6 años
- Históricamente, la empresa ha acompañado el crecimiento de mercado con buenos márgenes. De todas formas, en los últimos 2 años, los ingresos se estabilizaron y Ropalemu empezó a perder participación de mercado
- El directorio quiere una estrategia de portafolio para retomar el crecimiento, y contrató a Bain & Company para ayudarlos a priorizar sus marcas

Preguntas



- ¿Cuál es la mejor estrategia de portafolio para Ropalemu?
- ¿En qué marcas invertir para crecer?
- ¿Cuáles mantener minimizando inversiones?
- ¿En cuáles desinvertir para liberar recursos?

Guía para el entrevistador

- El foco del caso debiera mantenerse en priorizar las marcas. Análisis extra como competencia o nuevas oportunidades en segmentos fuera del core de la empresa (ejemplo:. ropa estilo formal) son valorados pero están fuera del alcance.
- El candidato debiera comenzar por identificar claramente cuáles son los factores para la evaluación de marcas más importantes – tamaño, crecimiento, rentabilidad y fit estratégico. Ver estructura sugerida (Solo entrevistador – no mostrar al candidato)

Factores para evaluar importancia de marcas en portafolio de Ropalemu			
Tamaño de marca	Potencial de crecimiento	Rentabilidad potencial	Fit estratégico
• Marcas grandes tienen mayor capacidad de generar flujos de cajas significativos al corto plazo • Marcas líderes de mercado tienen rentabilidades por liderazgo que deben ser mantenidas	• Marcas de alto crecimiento tienen potencial para volverse líderes de mercado • Marcas de alto crecimiento necesitan inversión constante para poder continuar creciendo	• Permite cuantificar el valor creado por cantidad invertida • Muestra diferencias en la proporción ingreso/costo de las diferentes marcas	• Permite entender cómo se encaja la marca en la visión global de la empresa • Ayuda a entender si hay sinergias con otras marcas del portafolio

- Si el candidato pide una descripción de las marcas, entregar perfiles disponibles en Handout 1.
- Para evaluar el tamaño y crecimiento de cada marca, el candidato debería solicitar los ingresos de cada una en el tiempo – disponibles en Handout 2.
- El análisis de rentabilidad potencial requerirá cálculo por parte del candidato:
 - Indicar que el directorio definió que la estrategia de portafolio irá acompañada de un plan de mejora de desempeño de las marcas que buscará aumentar su rentabilidad disminuyendo sus costos.

- Por lo tanto, las marcas deben ser comparadas según su rentabilidad potencial, que puede ser superior a la actual.
- Aproximación a rentabilidad potencial: comparar cada uno de las componentes de la estructura de costos de las marcas como porcentaje de sus ingresos para hacer benchmarks internos. Considerar porcentajes mínimo en cada componente de costo como potencial teórico, consolidar estructura óptima de costos y multiplicar por ingresos.
- $Rentabilidad\ potencial = \% \text{ margen potencial} \times \text{ingresos último año}$

Información para compartir

- Handout 1: Perfiles de marcas
- Handout 2: ingresos y crecimiento de marcas
- Handout 3: Estructura de costos de marcas
- Handout 4: Mission statement de Ropalemu

Información complementaria:

- CAGR 15'-20' ha sido un 13% en el mercado de ropa casual estilo surf
- CAGR Ropalemu 15'-17': 16%
- CAGR 18'-20': -1%

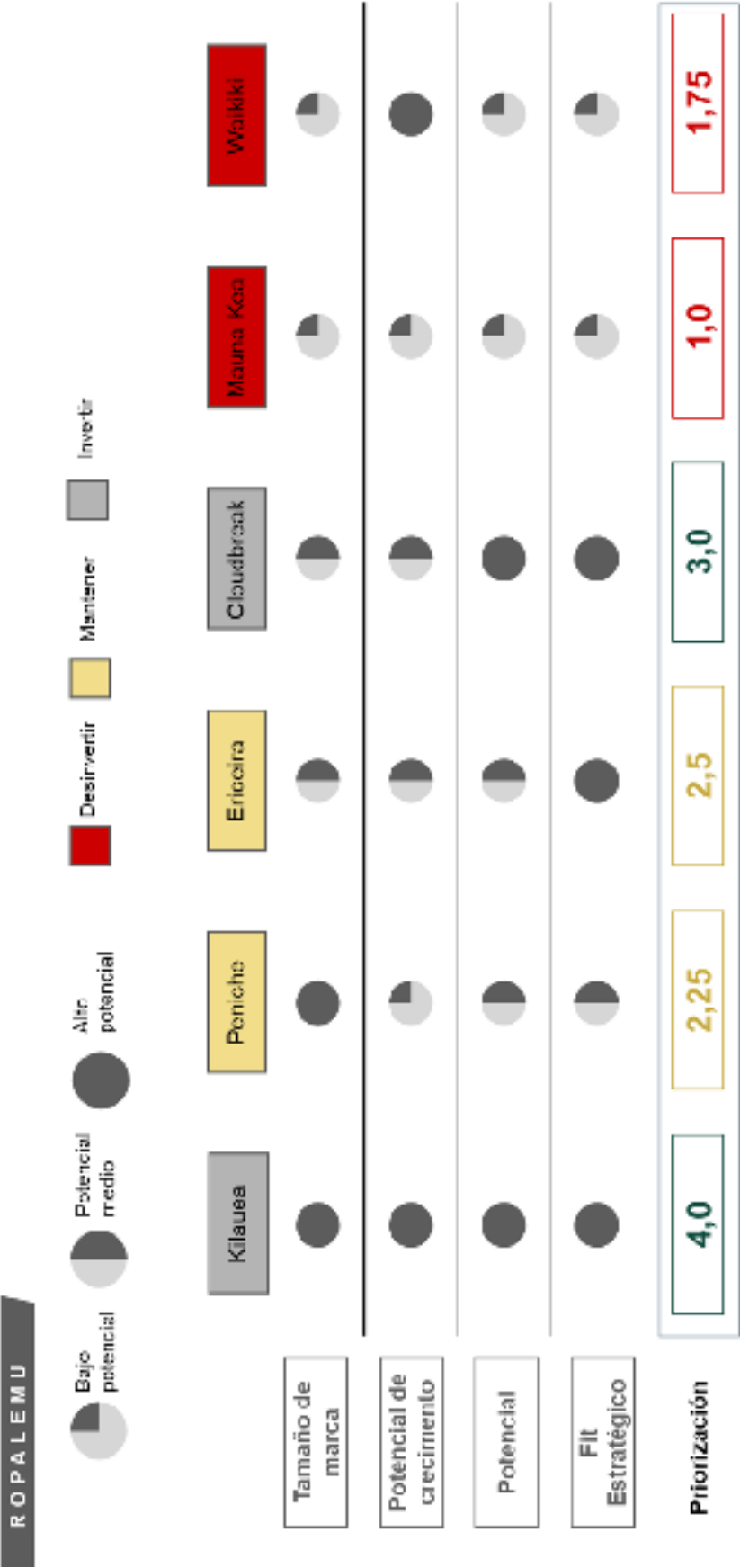
Rentabilidad potencial

Margen potencial	
Costos benchmark	
COGS	46%
Diseño	9%
Log.	3%
Mktg.	8%
Adm.	4%
Costo total	70%
Margen	30%

Comparación de rentabilidad incremental potencial						
	Kilauea	Peniche	Ericeira	Cloudbreak	Mauna Kea	Waikiki
Ingresos	7,4	6,9	5,3	5,3	2,4	1,8
Margen	9%	10%	9%	0%	11%	10%
Rentabilidad	0,7	0,7	0,5	0,0	0,3	0,2
Margen potencial	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Rentabilidad potencial	2,2	2,1	1,6	1,6	0,7	0,5
Rentabilidad incremental	1,6	1,4	1,1	1,6	0,5	0,4

Solución

Respuesta propuesta: Ropalemu debería invertir en Kilauea y promover el turnaround de Cloudbreak



Handout 1

KILAUEA	PENICHE	ERICEIRA
• Ropa, calzado y accesorios • Alta calidad, hechos a mano • Foco en estilo y comodidad • Venta en tiendas propias • Productos para hombres, mujeres y niños	• Ropa • Material de baja calidad, fabricado en China • Foco en comodidad, sin embargo accesible • Venta en grandes tiendas • Productos para hombres, mujeres y niños	• Ropa y calzado • Materiales importados de alta calidad • Foco en comodidad y belleza • Venta en tiendas propias, grandes tiendas e internet • Productos para hombres, mujeres y crianzas
CLOUDBREAK	MAUNA KEA	WAIKIKI
• Ropa, calzado y accesorios • Alta calidad • Foco en estilo y exclusividad, con cantidad reducida de unidades de cada modelo • Venta en tiendas propias e internet • Productos para mujeres	• Ropa, calzado y accesorios • Materiales de baja calidad • Foco en funcionalidad • Venta en grandes tiendas e internet • Productos para hombres, mujeres y niños	• Ropa y calzado • Materiales de baja calidad, fabricados en China • Foco en comodidad • Venta en grandes tiendas • Productos para hombres

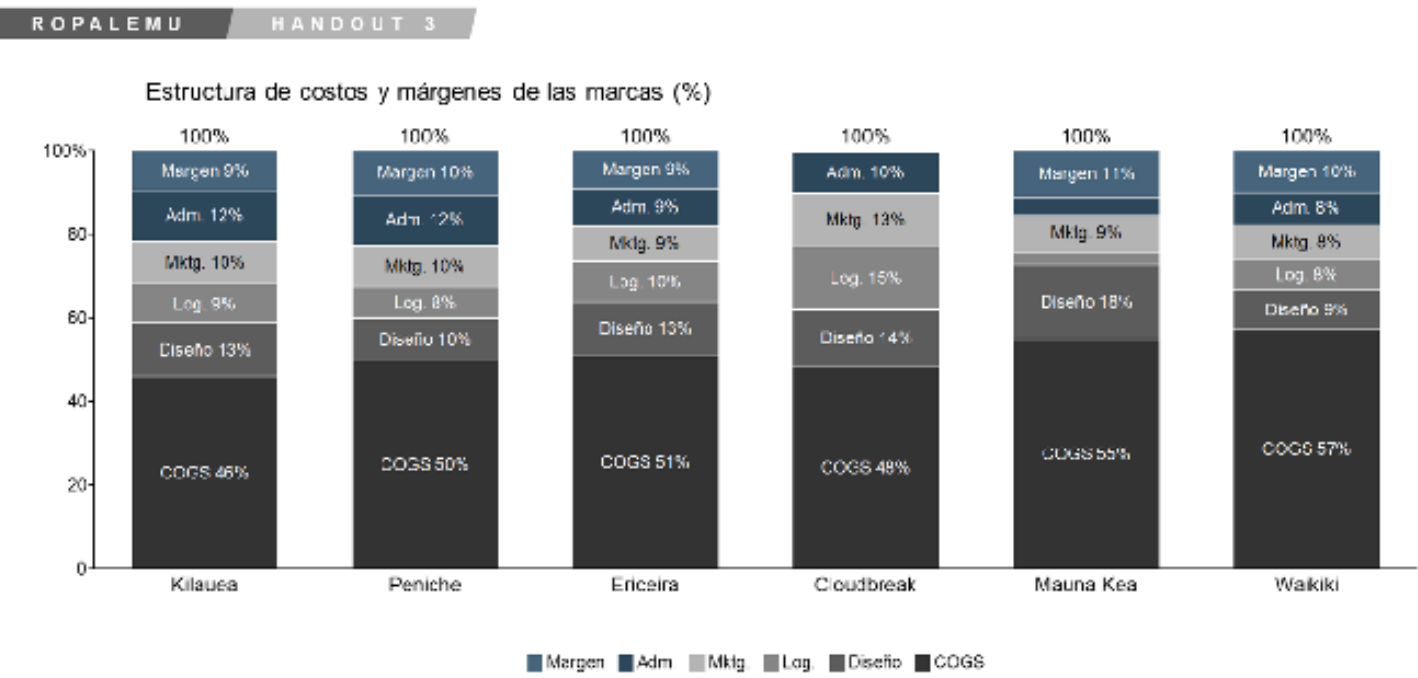
Handout 2

Evolución de ventas de Ropalemu



Handout 3

Estructura de costos de marcas Ropalemu



Handout 4

Nuestra misión es posibilitar que los surfistas lleven consigo las olas todos los días. Y que siempre se sientan tan libres como cuando están arriba de la tabla.

No importa el lugar, queremos que nuestros consumidores se sientan tan cómodos como si estuviesen en la playa, admirando las olas después de un día de surf – pero sin nunca olvidarse de su elegancia.

Caso 3: iGlass

Contexto

- iGlass es un dispositivo portátil (wearable) desarrollado por NextGenOptics
- iGlass se usa como un anteojos, dónde se superpone información customizada a lo que está viendo el usuario, usualmente activada por comandos de voz
- NextGen Optics tiene el objetivo de que sus ventas de IGlasses sean de \$1B en dos años
- iGlass tiene Wifi integrado y conectividad por redes (ej. 3G/4g) que permite que pueda ser usado donde no haya Wifi disponible
- NextGenOptics está interesado en vender contratos anuales por medio de los carriers
- AT&T y Verizon (en conjunto) han manifestado que solo venderán IGlasses si la empresa les da exclusividad – es decir ningún otro Carrier puede vender el aparato

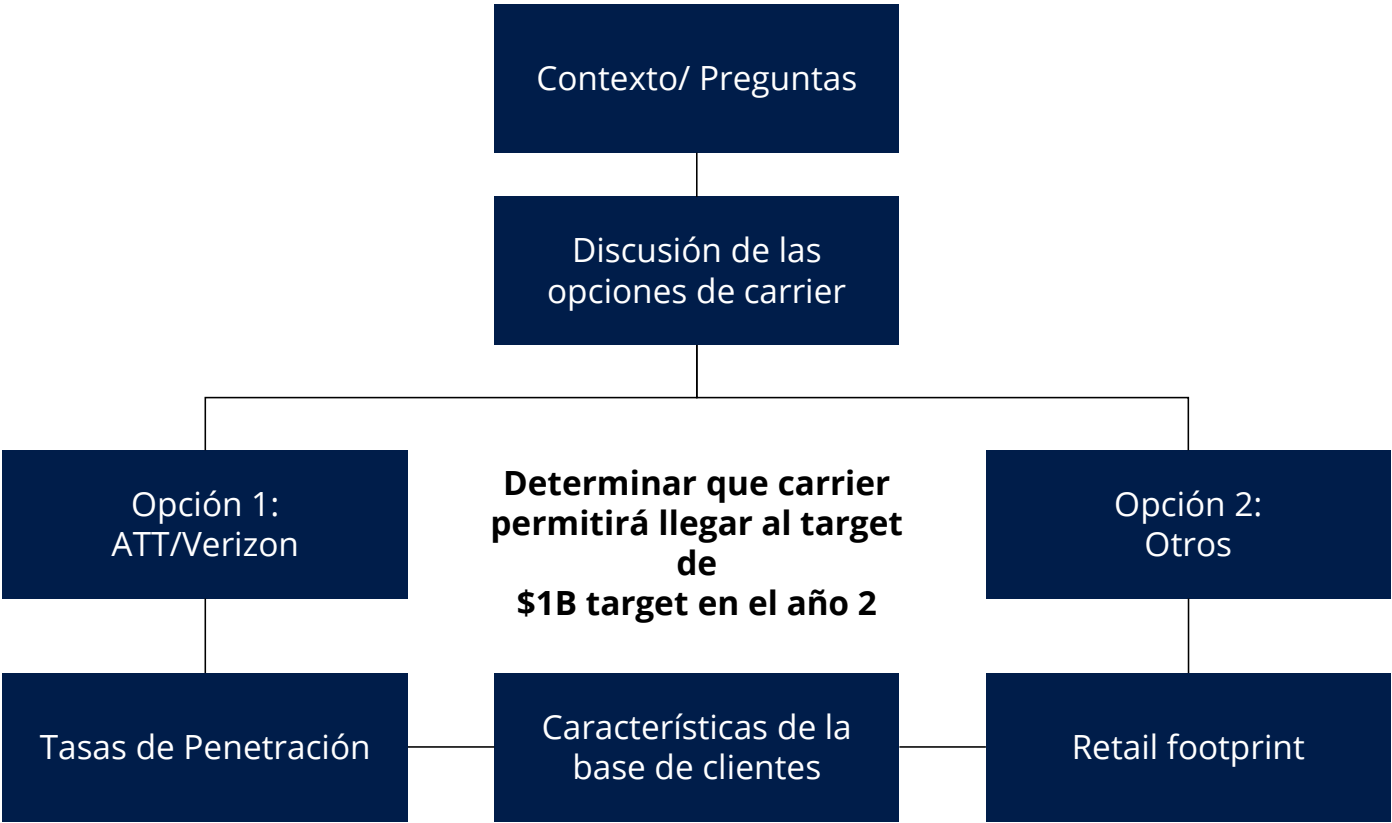
Preguntas

¿? ¿Debe NextGen Optics perseguir una alianza para vender a través de AT&T y Verizon (en conjunto) o buscar alianzas con otros Carriers del Mercado?

Guía para el entrevistador

- 1. Brainstorm de las dos opciones de carrier para entender los elementos que consideraría el entrevistado como relevantes para tomar la decisión
- 2. Análisis 1 y 2 : Análisis de penetración y pricing
- 3. Análisis 3: Discusión sobre penetración y resultados de las encuestas
- 4. Análisis 4: footprint y otras consideraciones
- 5. Recomendación y cierre

Estructura sugerida para el caso
Para decidir sobre la alianza.



Brainstorm

Preguntar: ¿Qué considerarías al evaluar las dos opciones?

- Enfocarse en los mayores actores y market shares más que en las características del producto.
- Las consideraciones incluyen: tamaño del mercado, tasas de crecimiento, principales actores, perfil de los clientes de los principales actores, nivel de cobertura.

Después de delinear las principales consideraciones mostrar la lámina con el número de clientes con suscripción para enfocarse en el tamaño de mercado y market share

- Notar que esta es data de Y1, no Y2 (ie. a dos años).

Análisis 1

Preguntar: ¿Qué penetración de mercado necesita tener NextGenOptics, considerando la base de clientes de ATT y Verizon para alcanzar su meta de \$1B de ventas en Y2, si el precio es de \$400? (Mostrar handout 1)

- ¿A cuántos clientes tendrán que vender el producto para alcanzar el target de \$1B?

Es necesario considerar tasas de crecimiento del mercado para saber la base de clientes en Y2. El entrevistado puede asumir que el mercado crecerá 20% de Y1 a Y2.

Si hay muchas dificultades terminar aquí y discutir otras ideas.

Análisis 2

Preguntar: El equipo de pricing ha definido que el precio será de \$500. ¿Cuál es la penetración de mercado que necesita NextGenOptics a este nuevo precio?

	Clientes Y1	Tasa Crecimiento	Clientes Y2
ATT y Verizon	20M	20%	20 * 1.2 = 24M
Otros Carriers	30M	20%	30 * 1.2 = 36M
	Número de clientes necesarios		
	Precio		
ATT y Verizon	\$400		
Otros Carriers	\$500		
	Tasa de Penetración		
ATT y Verizon	2.5M / 24M = ~10%		
Otros Carriers	2.0M / 36M = ~5%		

Análisis 3

Preguntar: ¿Crees que las penetraciones de mercado calculadas son alcanzables? ¿Cuáles serían los próximos pasos para determinar la mejor alternativa? (handout 2)

- Notar: No hay una respuesta correcta sobre las penetraciones de mercado, es una opinión basada en la información que hay disponible.
- Ambas penetraciones de mercado parecen bajas, por lo que no parece haber una respuesta clara a esta altura.
- La penetración de mercado depende de las características de los clientes, por lo que es importante hacer un estudio de mercado, para determinar la probabilidad de compra de los clientes en cada grupo de carriers.
- Mostrar: Resultados de encuesta a clientes

Preguntar: ¿Cómo los resultados de la encuesta ayudan a que hagamos una recomendación? ¿Qué opinas de que en los otros carriers el precio sea un factor más importante que en ATT/V?

- La penetración para los otros carriers es menor, pero dadas las preferencias de los clientes, seguramente a un mayor precio será más difícil que compren el producto
- Discutir los trade-offs de las opciones y cual base de clientes es más atractiva
- Notar: Si hay dificultades, terminar acá y discutir otras ideas

Análisis 4

Preguntar: Además de las preferencias de los clientes, ¿En qué otras cosas debería fijarse NextGenOptics para alcanzar su target de \$1B?

- En caso de que no haya sido mencionado en el brainstorm inicial, comentar que otras consideraciones pueden incluir:
 - Footprint de tiendas, presencia global, alianzas con potenciales clientes (gobierno, ejército, redes de hospitales) y tasa de abandono de clientes
 - Como es un producto nuevo, es probable que los clientes quieran verlo en persona antes de comprar. Por esta razón, podría ser importante la cantidad de tiendas
- Mostrar: Footprint de tiendas

Preguntar: ¿Cómo se verían afectadas las ventas por la diferencia de footprint de ATT/V y los otros carriers?

- ATT/V tienen un footprint 33% mayor que los otros carriers, lo que podría empujar las ventas dadas las demostraciones presenciales. Un equipo de venta entrenado y con experiencia podría ayudar a empujar las ventas aún más.
- Nota: Si hay muchas dificultades, terminar acá y discutir otras ideas

Solución y recomendación

■ No hay una respuesta correcta, el candidato podría recomendar ATT/V o otros carriers.

■ La recomendación debería incluir la discusión de trade-offs de las bases de clientes, características de estos y footprint de tiendas y potencial para expansión global.

■ Base de clientes: Los candidatos deberían darse cuenta que es un nuevo producto y que los early adopters son, en general, menos sensibles al precio, así los clientes de ATT/V son más atractivos.

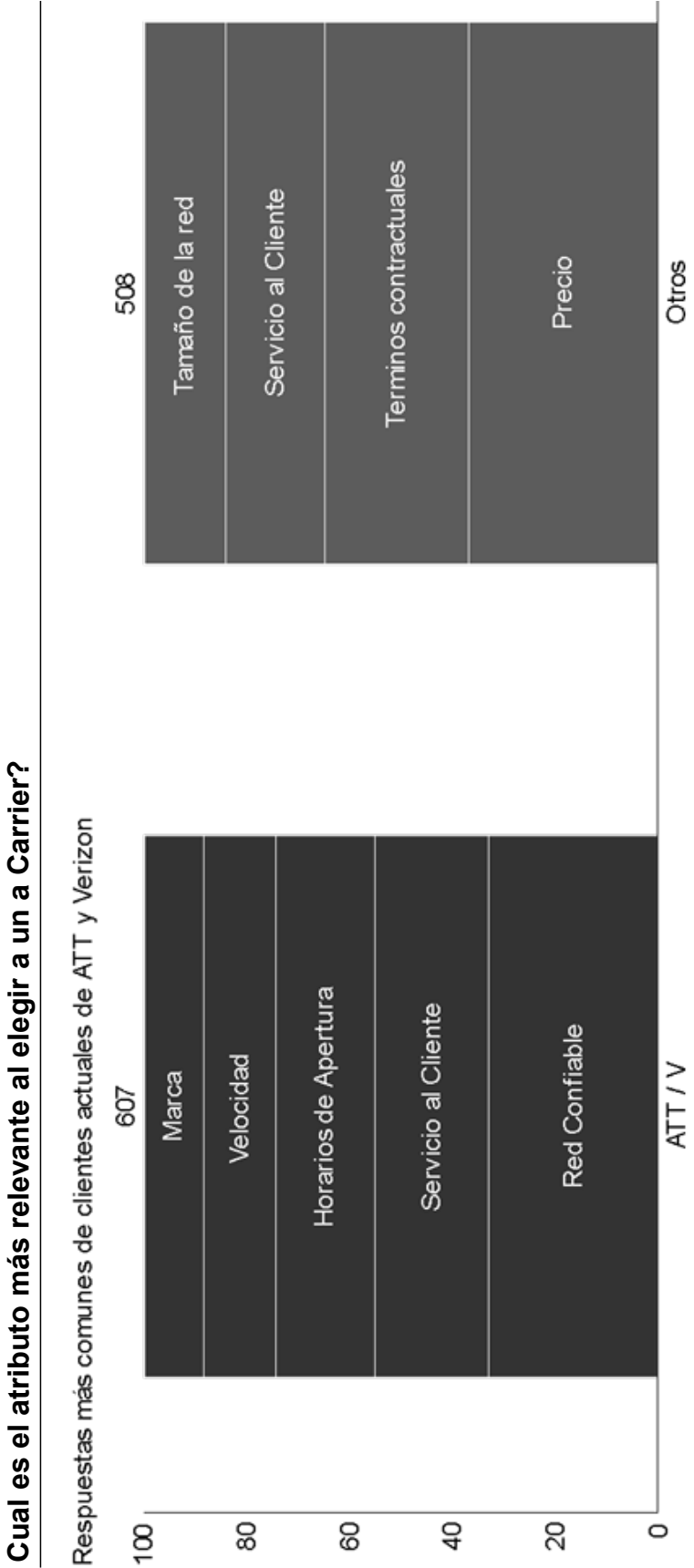
■ Footprint: ATT/V tiene 33% mayor footprint pero la efectividad de la fuerza de ventas/canal es una interrogante.

■ Expansión Global: Si bien no es el foco del caso, es algo que el entrevistador puede comentar como relevante para los próximos pasos de NextGenOptics

Handout 1

	Base actual de clientes
ATT	11M
Verizon	9M
Otros Carriers	30M

Handout 2



Handout 3

	# de tiendas en EEUU	# de tiendas fuera de EEUU
ATT	2,200	1,600
Verizon	1,800	1,000
Otros Carriers	3,000	6,500

Caso 4: ApplianceCo

Contexto

- Tu cliente, un fondo de Private Equity, está evaluando la potencial adquisición de ApplianceCo.
- ApplianceCo es líder en el negocio de distribución B2B de línea blanca premium. Tiene 150 sucursales y un sólido historial de crecimiento; sin embargo, los resultados en los últimos años han sido mixtos, principalmente debido a la ralentización de la economía
- 80% de sus ventas vienen de línea blanca (el otro 20% de accesorios y otros productos)
- ApplianceCo opera un negocio eficiente y ha sido muy efectivo al reducir costos
- Tu cliente tiene poca experiencia en la industria de distribución de línea blanca y necesita evaluar la oportunidad rápidamente
- El fondo PE quiere aumentar el flujo de caja anual (EBITDA) en \$300M en los siguientes tres años con gastos de capital (CAPEX) mínimo

Preguntas



- ¿Es la meta de aumento de EBITDA del fondo alcanzable?
- ¿Debiera el fondo invertir en ApplianceCo?

Guía para el entrevistador

El caso tiene como foco estructuración y cálculos bajo presión, la secuencia esperada es:

- 1. Brainstorm de potenciales iniciativas
- 2. Análisis en profundidad de 4 posibles respuestas/fuentes de ingreso, la secuencia la da el candidato en base a la estructuración que utiliza o lo que define prioritario
- 3. Paso a recomendación y cierre de caso

Las 4 posibles respuestas, tienen información que el entrevistador debe ir dando a los candidatos para que puedan desarrollar sus análisis:

- Vender más a clientes existentes: análisis de “share of wallet”, entendiendo el potencial de aumentar el “share” de las compras en clientes actuales, usando información competitiva
- Nuevas líneas de producto, a ser descartado por el entrevistador
- Nuevos clientes, desde un punto de vista de distribución el aumento viene dado por ejecución de los equipos comerciales
- Adquisición – vía inorgánica; adquisición de pequeñas “branches” o centros de distribución para aumentar el footprint

Análisis Inicial

- **Preguntar:** Cómo deberíamos estimar si el target de \$300M en EBITDA adicional es alcanzable?
- La candidata debería pedir las ventas y el EBITDA % histórico
- Mostrar slide con ingresos pasados “Performance histórica”
- **Preguntar:** Cuanto tendría que aumentar las ventas ApplianceCo para alcanzar el target del fondo de \$300M de crecimiento en EBIDA?

- **Preguntar:** Cuanto tendría que aumentar las ventas ApplianceCo para alcanzar el target del fondo de \$300M de crecimiento en EBIDA?
- Asumir margen EBITDA constante
- $\$300 \div .33 = \900M de aumento de ventas

Respuestas potenciales

A Vender más a clientes existentes (share of wallet)

- Generar y vender paquetes completos para cada tipo de tarea
- Aumentar/mejorar marketing
- Agregar marcas premium/value para las líneas de producto existentes

B Agregar líneas de producto

- Productos de cocina, e.g. microondas
- Sistemas de ventilación, campanas
- Lavadoras y secadoras
- Aire acondicionado
- Calefontes/Termos eléctricos
- Lavaplatos, compactadores de desechos
- Refrigeradores y congeladores



Encontrar nuevos clientes

- Productos de cocina, e.g. microondas
- Sistemas de ventilación, campanas
- Lavadoras y secadoras
- Aire acondicionado
- Calefontes/Termos eléctricos
- Lavaplatos, compactadores de desechos
- Refrigeradores y congeladores



Construir o adquirir nuevas “branches”

- Aumentar tamaño de tiendas existentes
- Abrir tiendas en nuevas geografías
- M&A de empresa pequeña
- M&A de empresa grande

Discusión

- **Preguntar:** Pensemos en algunas maneras en que una empresa de distribución de línea blanca puede aumentar sus ventas
- No tiene que saber nada acerca de la industria – sugerir intentar pensar en maneras alto nivel en que un negocio de distribución puede aumentar sus ventas
- Si está teniendo dificultades, terminar esta sección y continuar con brainstorm general

Análisis idea A

Luego de que propongan algunas ideas, informar que el equipo de Bain determinó que el foco estará en A, C y D

- **Compartir:** Una encuesta mostró que clientes de Appliance Depot y Stainless Fridges, dos de los principales competidores de Appliance Co, normalmente compran el 65% de sus electrodomésticos en esas tiendas. Sin embargo, los clientes de Appliance Co solo compran el 50% de sus electrodomésticos en Appliance Co (share of wallet)

- **Preguntar:** Cuáles podrían ser algunas razones de que el share of wallet de Appliance Co sea más bajo que el de sus competidores? Ejemplos: Cantidad limitada de productos, ventas poco efectivas (falta de paquetes), etc..
Si está teniendo dificultades, cerrar pregunta y discutir otras ideas

- **Preguntar:** Si Appliance Co fuera capaz de desarrollar un programa para aumentar el share of wallet de un 50% a un 65%, cuánto valdría eso en dólares?

$$\frac{0.65 - 0.5}{0.5} = 30\% \text{ mejora en consumo en electrodomésticos}$$

$$\$1.5B \text{ ventas} \times 80\% \text{ share de electrodomésticos} = \$1.2B \text{ venta electrodomésticos}$$

$$\$1.2B \times 30\% = \$360M \text{ mejora incremental de ingresos}$$

- **Nota:** Si menciona 15% como el aumento en consumo, ese es el aumento real de share of wallet, pero cuál es el cambio porcentual en vez del cambio real?

Análisis idea C

- **Compartir:** En promedio, las tiendas de Appliance Co tienen alrededor de 500 clientes “activos”, es decir que cada uno de estos clientes adquirió algo en los 12 últimos meses

- Un análisis muestra que hay ~500 clientes adicionales en un rango de 15km desde cada tienda que los vendedores podrían llamar

- **Preguntar:** Asumiendo que ApplianceCo es capaz de convertir 20% de estos potenciales clientes (leads) en clientes activos, cuánto valdría esto en dólares?

- $500 \times 0.2 = 100$ clientes activos incrementales

- $\frac{\$1.5B \text{ ventas}}{150 \text{ tiendas}} = \$10M \text{ ventas por tienda}$

- $\frac{\$10M \text{ ventas por tienda}}{500 \text{ clientes}} = \$20K \text{ consumo promedio por cliente}$

- $\$20K \times 100 \text{ nuevos clientes} = \$2M \text{ ventas incrementales por tienda}$

- $\$2M \text{ ventas incrementales por tienda} \times 150 \text{ tiendas} = \$300M \text{ ingresos incrementales}$

Análisis idea D

Preguntar: Cuántas tiendas adicionales requeriría ApplianceCo para alcanzar la meta de \$900M en ingreso incremental?

- Asume que las tiendas nuevas promedian \$8M en ventas por tienda

- $\$900M \text{ objetivo} - \$660M = \$240M \text{ aún requeridas para alcanzar la meta}$

- $\frac{\$240M}{\$8M \text{ por tienda}} = 30 \text{ new branches}$

- Si está teniendo complicaciones, cerrar aquí y conversar implicaciones de abrir nuevas tiendas

- Nota: Si el candidato menciona que nuevas tiendas requiere inversión fuerte, recordar que esto es B2B, bodegas

- **Pregunta:** Tomando en consideración lo discutido, debiera el fondo PE invertir en ApplianceCo (i.e. es la meta de mejora de EBITDA en \$300M alcanzable?)

Solución y recomendación

- No hay una respuesta correcta, la candidata podría recomendar invertir o no

- La recomendación debería incluir una discusión de trade-offs

- Las razones para invertir incluyen:

- Track record de crecimiento

- Recuperación económica esperable en el segmento

- Otros, el candidato puede plantear formas creativas a explorar

- Los riesgos potenciales y razones para no invertir pueden incluir

- Ventas se han mantenido constantes

- Todas las alternativas requieren capacidades que ApplianceCo puede no tener

- Si ApplianceCo usa recursos existentes para perseguir las estrategias, puede plantear una fuerte carga al resto de la organización/base de clientes actual

- Invertir en crecimiento puede apretar los márgenes, poner en duda el supuesto de EBITDA

- Puede ser difícil implementar los cambios sugeridos en la fuerza de ventas en el corto plazo

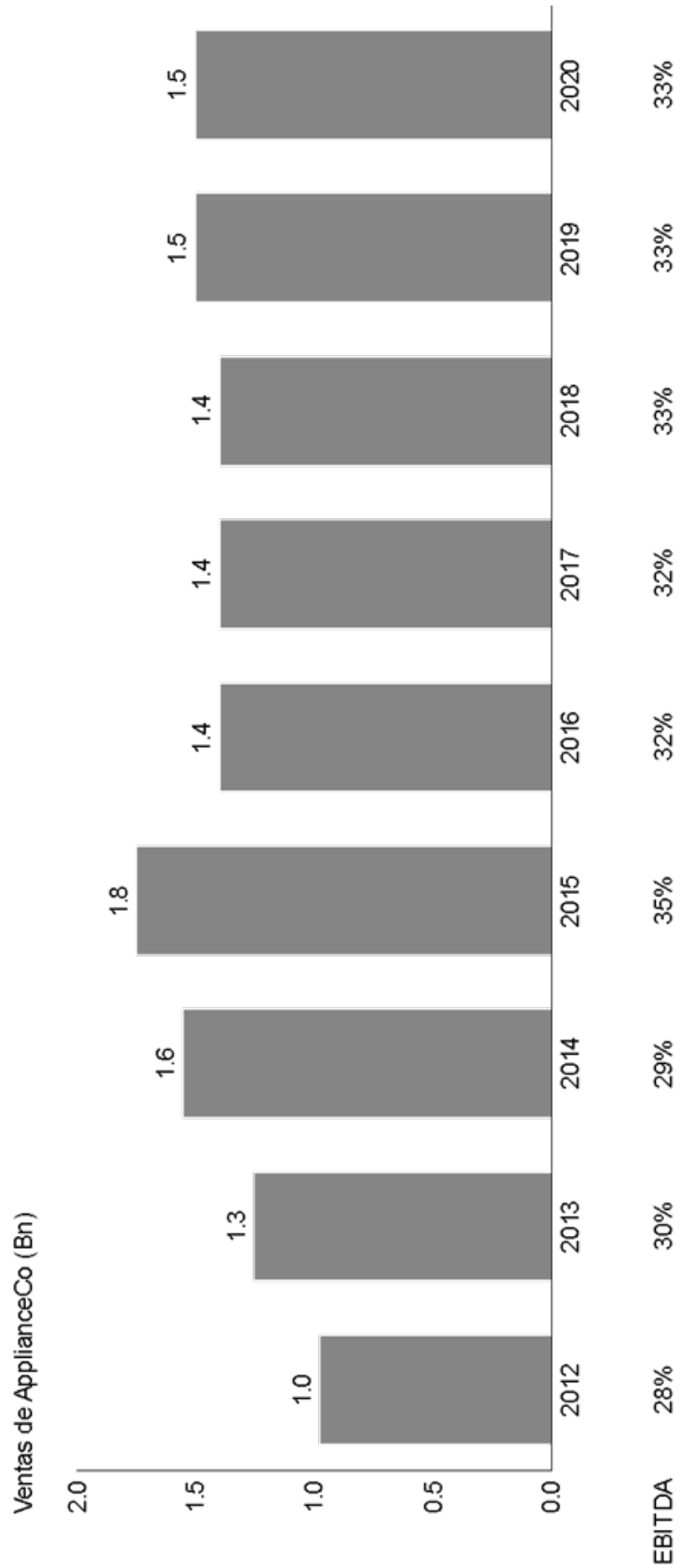
Ejemplos de buenas y excelentes respuestas en general

Categoría	Ejemplo de buena respuesta	Ejemplo de excelente respuesta
Estructura	- Escucha los detalles que son entregados en el contexto del caso y los utiliza cuando define la estructura - Establece una estructura clara para comenzar a desglosar el caso	- Escucha los detalles que son entregados en el contexto del caso y los utiliza cuando define la estructura - Establece una estructura muy clara para cada pregunta antes de comenzar a responder, describiendo los supuestos y aclaraciones que serán necesarias en el camino
Llevar la discusión	- Identifica la mayoría de los puntos que podrían tener impacto en las ventas, olvidando uno - Identifica los diferentes tipos de atención pero necesita guía para conseguir información de costos y el modelo utilizado actualmente	- Identifica todos los puntos de podrían impacto las ventas - Identifica los diferentes tipos de atención y pregunta por los diferentes costos que traen a GalletaFina, preguntando por comportamiento del mercado
Habilidades cuantitativas	- Tiene dificultades para transformar los costos entregados a información utilizable (unificar unidades), pero lo consigue - Realiza los cálculos con algunos errores que percibe por su cuenta y los corrige posteriormente	- Transforma los costos entregados a información utilizable sin problema - No comete errores de cálculo
Sentido de negocios	- Identifica cuales son los puntos con mayores oportunidades para incrementar las ventas, situándolos en el contexto de GalletaFina pero no consigue hacer la conexión entre ellos - Propone evaluar los <i>tradeoff</i> entre ingresar al Mercado premium o al Mercado de bajo precio pero no se inclina por la correcta	- Identifica cuales son los puntos con mayores oportunidades para incrementar las ventas, situándolo en el contexto de GalletaFina. Logra relacionar distribución numérica y descuento medio - Propone evaluar los <i>tradeoff</i> entre ingresar al Mercado premium o al Mercado de bajo precio pero no se inclina por la correcta - Llega a la conclusión de que modelo mixto entre atención directa e indirecta es la mejor alternativa
Habilidades Cliente/equipo	- Reacciona de manera positiva cuando recibe recomendaciones - Genera una recomendación fluida y alineada con lo discutido	- Reacciona de manera positiva cuando recibe recomendaciones - Expresa de forma elocuente las ideas y lograr defender sus puntos cuando el entrevistador lo pone en duda - Genera una recomendación fluida y alineada con lo discutido

Anexo Caso ApplianceCo

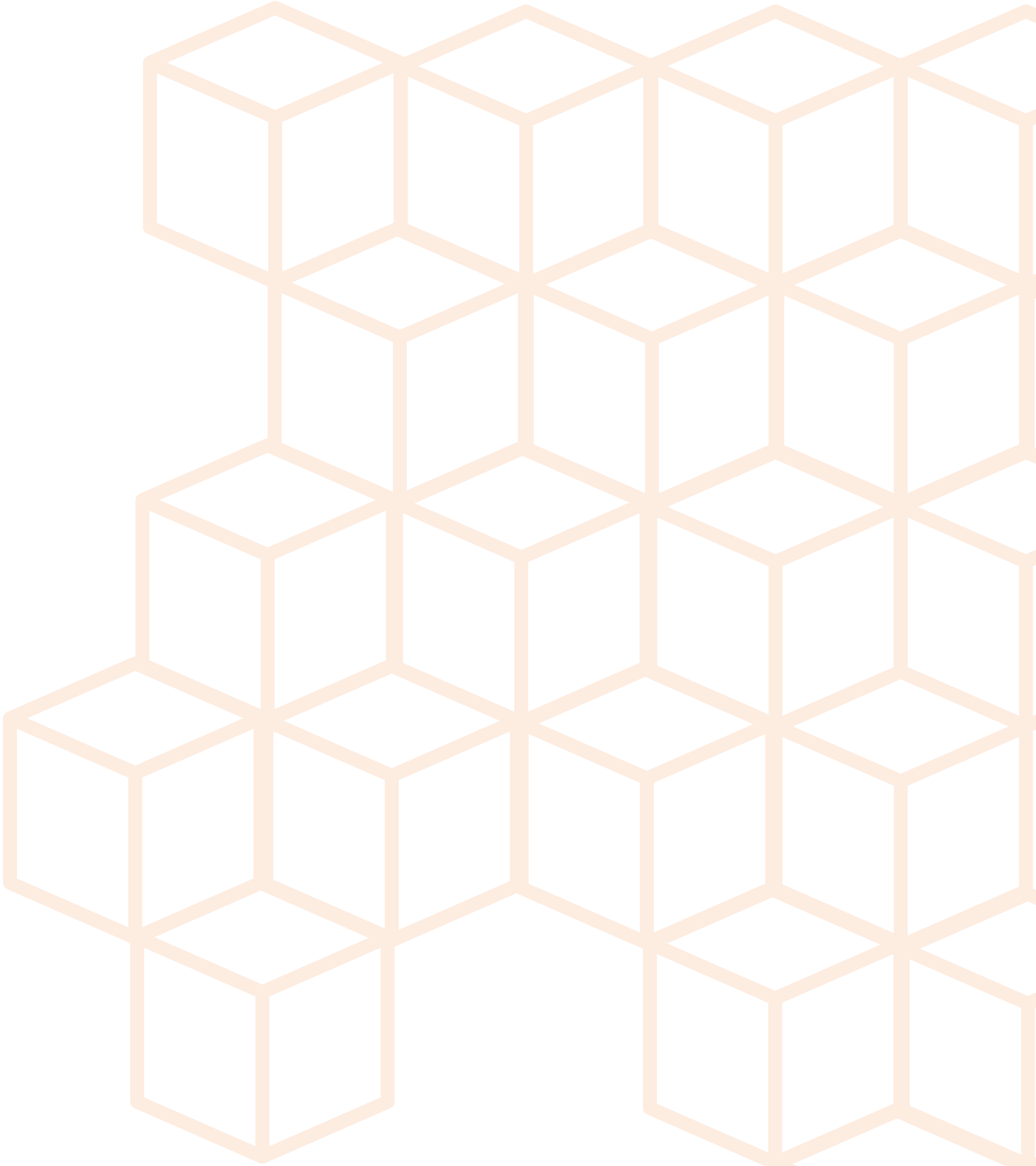
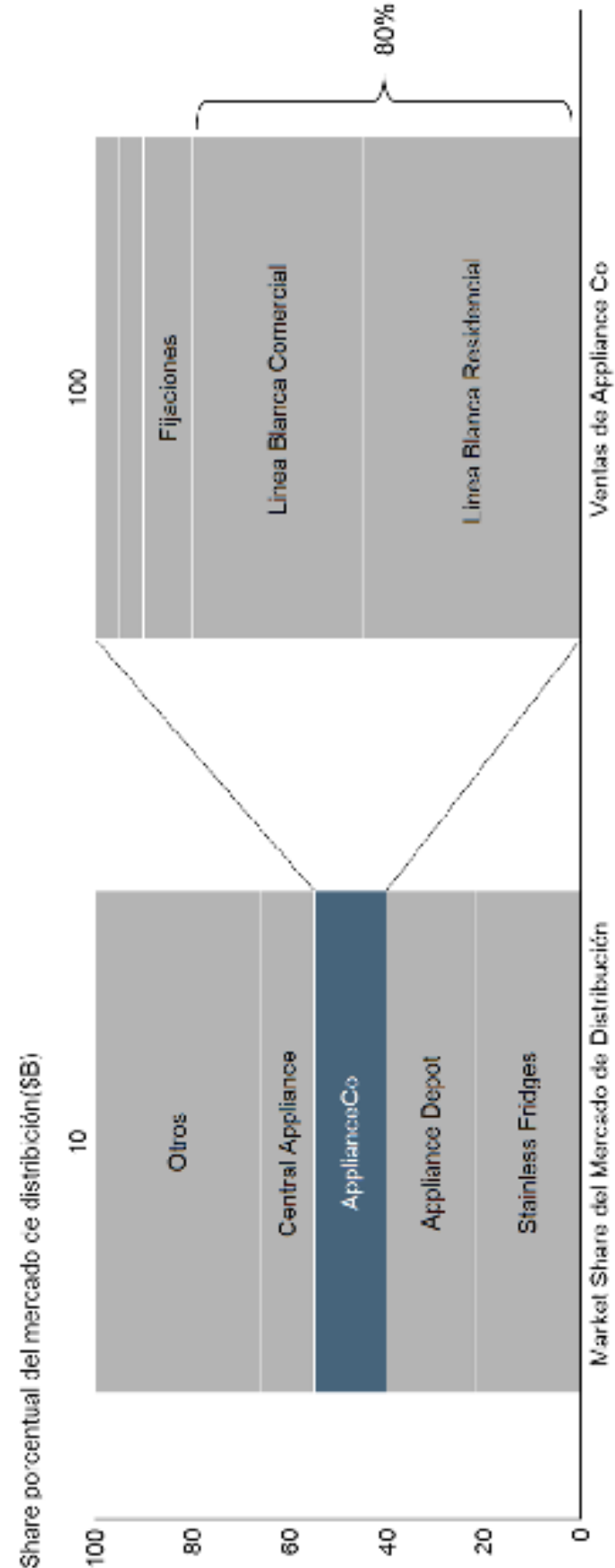
Handout 1

Performance Histórica



Share del mercado de distribución

APPLIANCE CO



Boston Consulting Group se asocia con líderes empresariales y sociales para abordar sus desafíos más importantes y capturar las mayores oportunidades. BCG fue el pionero en estrategia empresarial cuando se fundó en 1963. Hoy, trabajamos en estrecha colaboración con los clientes para adoptar un enfoque transformacional destinado a beneficiar a todas las partes interesadas, empoderando a las organizaciones para que crezcan, construyan una ventaja competitiva sostenible e impulsen un impacto social positivo.

Nuestro trabajo

Nuestros diversos equipos globales aportan una profunda experiencia industrial y funcional y una gama de perspectivas que cuestionan el status quo y provocan el cambio. BCG ofrece soluciones a través de consultoría de gestión de vanguardia, tecnología y diseño, y emprendimientos corporativos y digitales.

Nuestros Clientes

Nuestros clientes son algunas de las empresas más importantes e influyentes a nivel mundial. Nuestro propósito es desbloquear su máximo potencial para que sigan transformando la realidad y el mundo en el que vivimos.

Caso 1: Estación de Servicio

Contexto

- Nuestro cliente es una bencinera que quiere aumentar las ventas en sus estaciones de servicio.
- La mayor parte de la rentabilidad de sus estaciones viene dada por las tiendas situadas dentro de estas.
- Si bien las tiendas son rentables, tienen un nivel de ventas y mix de productos menor al de la competencia.
- El cliente cree que una buena manera de atraer más clientes a su tienda y aumentar las ventas, es ofreciendo alcohol en las estaciones de servicio.
- Actualmente la tienda no vende ningún tipo de alcohol y la compañía está interesada en vender cervezas y destilados.

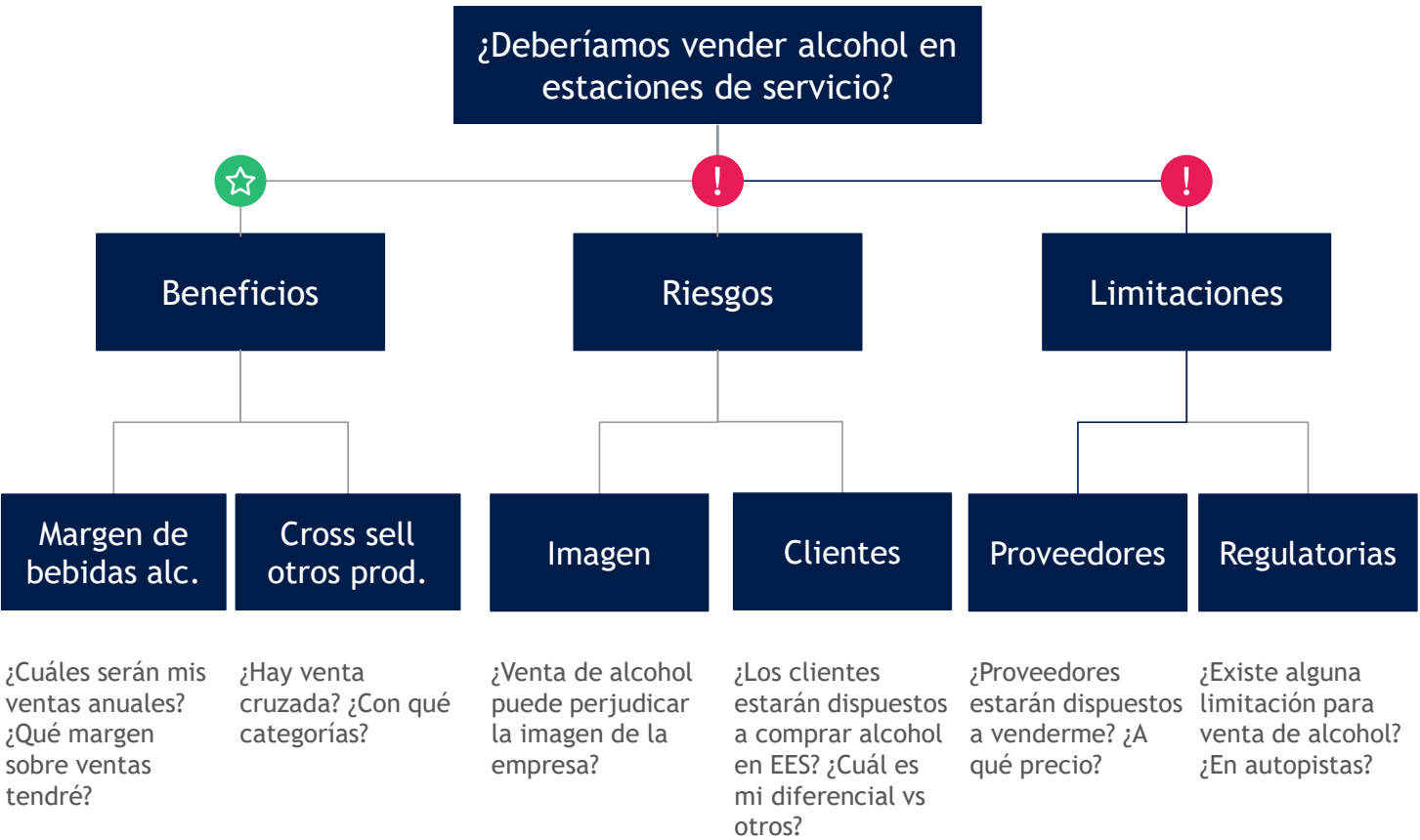
Preguntas



El cliente nos ha pedido ayuda en relación con la problemática. ¿Se debería empezar a vender alcohol en las estaciones de servicios?

Framework

El postulante debe formular el framework de modo que analice los beneficios, riesgos y limitaciones que trae esta decisión. Si el entrevistado pregunta sobre datos sobre la disposición a comprar alcohol mostrar el handout 1. Si el postulante piensa en otro beneficio, riesgo o limitación también se valora.



Información para compartir

- Rentabilidad: Realizamos una encuesta a nuestros clientes para levantar datos. Mostrar handout 1.
- Cross Sell: No tenemos datos para calcularlo, pero creemos que puede existir un beneficio potencial en algunas categorías (vasos plástico y bebidas gaseosas)
Imagen: Es una preocupación y creemos que se podría ver afectada, por lo que deberíamos hacer posteriormente algún análisis.
- Clientes: Preliminarmente creemos que un alto porcentaje de nuestros clientes estaría dispuesto a comprar alcohol en ESS.
- Proveedores: Proveedores actuales ofrecen vendernos alcohol a precios competitivos.
- Regulaciones: La empresa va bien avanzada con el tema de patentes y piensa que deberíamos resolver pronto.

Información Adicional

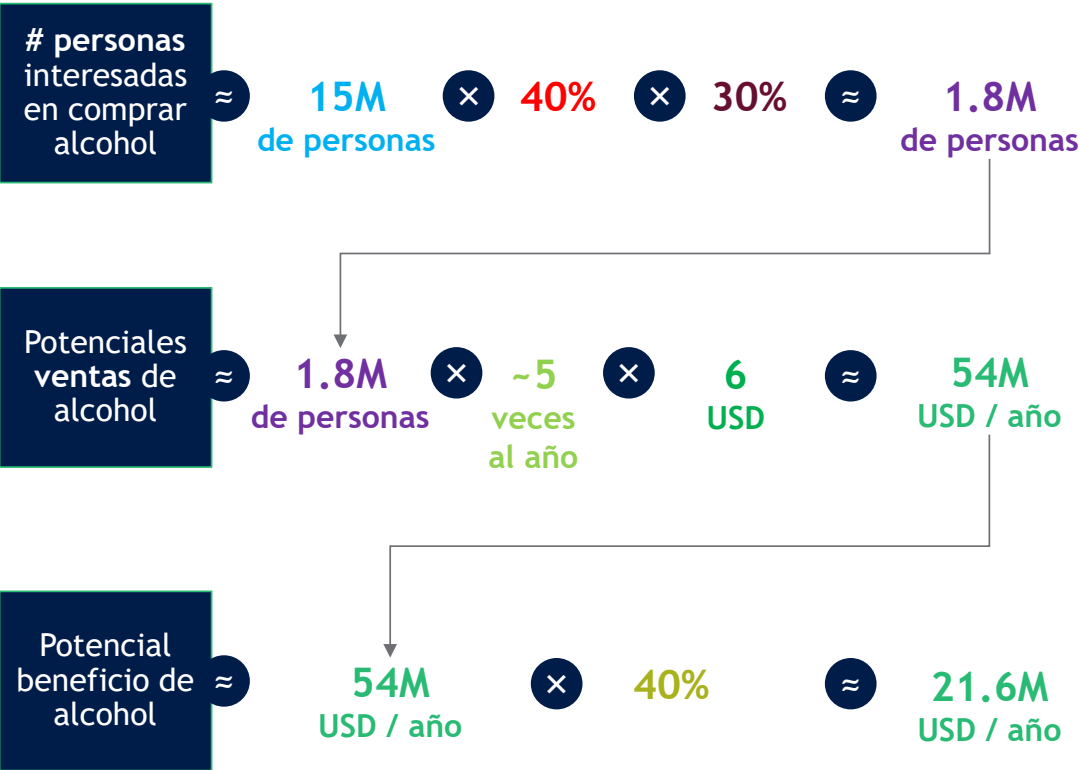
- Población de Chile entre 18 - 65 años de edad: ~15 M de personas
- Compras de alcohol promedio al año por persona: ~ 5 veces al año
- Boleta promedia de alcohol: ~ 6 USD

Impacto de la oportunidad

Se da cálculo del margen bruto a partir de la información adicional. Notar se aproximó el 32% de disposición a comprar alcohol a 30%.

Solución y recomendación

- **Recomendación:** Sí se debe vender alcohol por las siguientes razones:
 - Margen bruto: 21.6M USD/año.
 - Potencial cross-selling.
 - Limitaciones cubiertas.
- **Consideraciones:** Profundizar en los riesgos de esta decisión, en especial el potencial impacto negativo sobre la marca.
- **Medidas propuestas:** Realizar un estudio de mercado para corroborar que la decisión no será mal vista por el público.



Handout 1



Encuesta masiva

- **Resultados**
- 60% de los respondientes encuentra conveniente las ubicaciones de la tienda
- 32% están dispuestos a comprar alcohol
- 40% de respondientes compra en la tienda



Datos del negocio

- **Venta promedio**
- 3.5 productos por venta
- 5 USD boleta promedio
- **Benchmark de alcohol**
- Margen bruto típico de alcohol es 40%

Caso 2: Alimentos Supermercado

Contexto

- El cliente es una cadena nacional de supermercado atravesando una situación difícil
- En consecuencia, otros departamentos del negocio como “alimentos frescos” y “deli” están ganando relevancia en el desempeño financiero de nuestro cliente
- El cliente está preocupado por su departamento de “deli”, un negocio de \$700M cuyas ganancias no han crecido en lo últimos años
- Competidores de bajo precio como Wal-Mart, Costco y Dollar General están ganando participación de mercado y reduciendo los márgenes del negocio tradicional de alimentos
- El departamento de “deli” se compone de dos principales líneas de productos: 1) Carnes Deli y 2) Comida preparadas (sandwiches, alitas de pollo, etc)

Preguntas



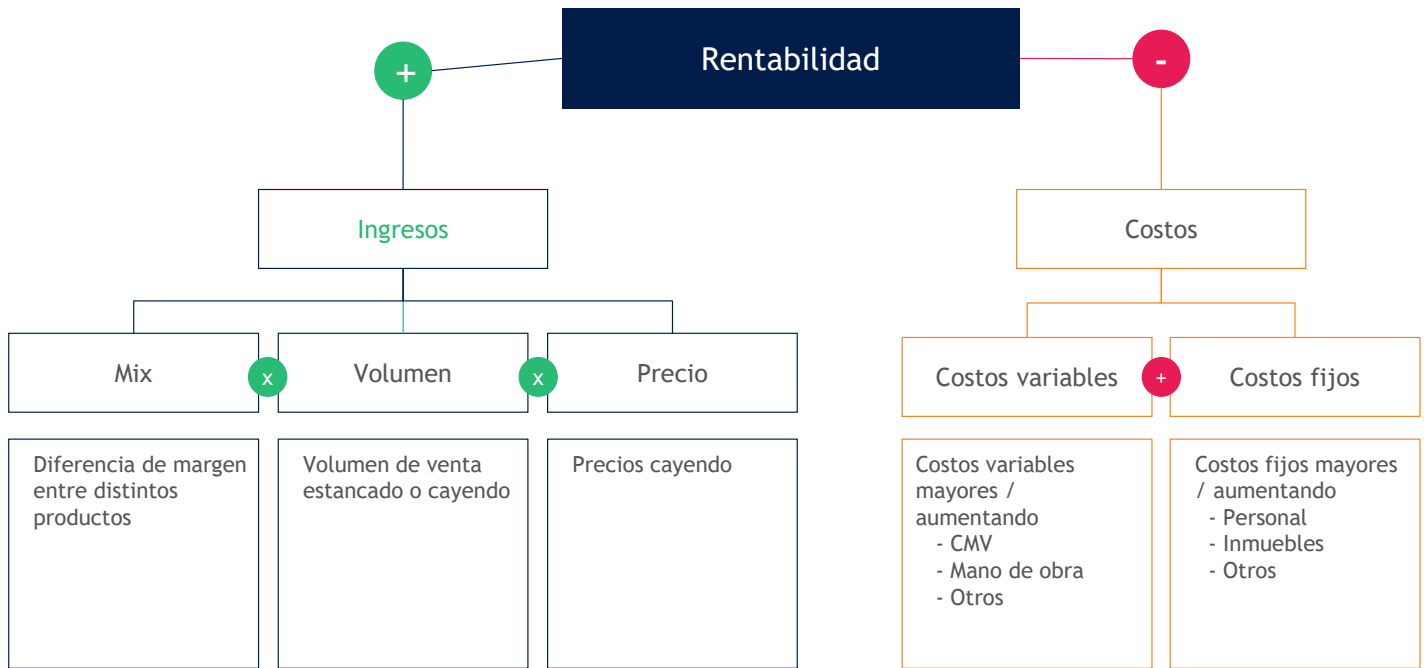
El cliente nos ha pedido ayuda para entender por qué sus ganancias en “deli” no crecen y qué deberían hacer para revertir la situación

Framework

El postulante debe formular el framework de modo que analice los ingresos y costos para entender la magnitud de este problema. Si el entrevistado pregunta sobre datos de ingresos y costos de la línea “deli” mostrar el handout 1.

Se espera que el entrevistado obtenga conclusiones del margen bruto anualmente, su evolución y su crecimiento.

Si el postulante pregunta por datos de los subproductos provenientes de comida preparadas entregar handout 2. Se espera que el entrevistado obtenga los márgenes de “alitas de pollo” y “sándwiches hechos a mano”



Conclusiones pregunta 1

- Márgenes brutos se han mantenido constantes. Carnes Deli se ha mantenido en \$100 en los últimos 3 años. Comidas preparadas se ha mantenido constante en \$170.
- Carnes Deli estancada en crecimiento (en línea con industria).

- Comidas preparadas con ingresos creciendo al 10% pero sin crecimiento en margen (desalineado con industria).

Solución y recomendación

Áreas claves a explorar:

- Factores externos afectan al mercado de “deli”
 - Análisis: La gente tiene menos tiempo para cocinar en casa, categoría de alimentos preparados creciendo y carnes “deli” estancado. Competencia creciente de otras tiendas “deli” lanzando nuevos productos, publicitando más, etc
- Desglose de ingresos y beneficios de “deli”:
 - Análisis: Ingresos y beneficios de “carne deli” estancados. Los alimentos preparados crecen en ingresos pero no crecen en beneficios. Los beneficios de alitas de pollo compensan las pérdidas en sándwiches hechos a mano
- Recomendación:
 - Eliminar sándwiches hechos a mano (al menos en tiempos de baja concurrencia o en horas de baja demanda)
 - Subir o bajar precios de sándwiches hechos a mano de acuerdo elasticidad demanda
 - Aumentar la demanda de sándwiches hechos a mano (publicidad, promociones, etc)
- Otros factores a considerar:
 - Eliminar sándwiches hechos a mano o aumentar su demanda puede alterar el flujo de gente en las tiendas

Handout 1

Rentabilidad en alimentos para supermercado

Apartado 1

Millones de \$		2017	2018	2019
Carnes deli	Ingresos	260	255	260
	CMV ¹	160	155	160
Comidas preparadas	Ingresos	360	400	440
	CMV ¹	190	230	270
Total	Ingresos	620	655	700
	CMV ¹	350	385	430

Handout 2

Rentabilidad en alimentos para supermercado

Apartado 2

	Alitas de pollo	Sándwiches "hechos a mano"
Precio	\$5 por 20 unidades	\$4 por sándwich
Media ventas/tiendas		20 sándwiches por día
Tiempo de preparación	15 minutos por lote de 200 unidades	
Costo de insumos	\$0.10 por unidad	\$2 por sándwich
Costo de mano de obra	\$20 por hora	\$20 por hora
Horas dedicadas		4 horas por día

Conclusiones Handout 2

+ Ingresos	\$5 por 20 unidades	\$4 por sándwich
- Total CMV	\$2.50 por 20 unidades	\$6 por sándwich
= Margen	\$2.50 por 20 unidades	\$(2) por sándwich

Caso 3: GYMCO

Prompt

- Your client is an international chain of fitness centers, operating in sub-saharan africa, Europa and southeast asia.
- GymCo missed its 2013 growth target of ZAR600M.
- The CEO would like you to investigate what’s going on.

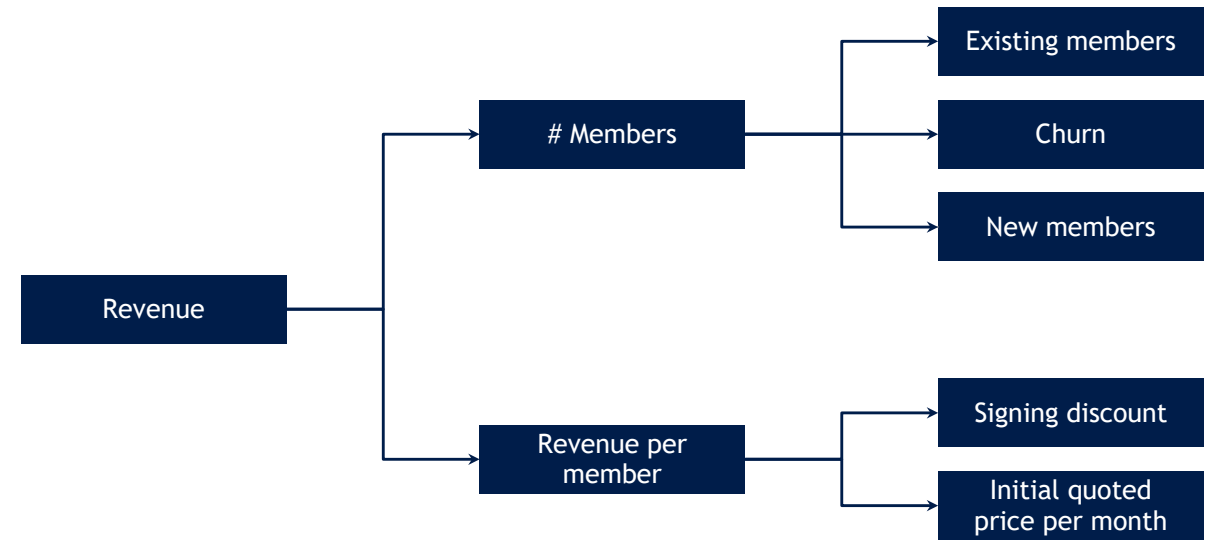
Clarifying Points (if asked only)

- There are 2 major gym chains, GymCo has 60% market share, Fitness Co has 30%, and a few small chains the remaining 10%
- GymCo members pay a monthly membership fee of ~ZAR700 pm
- Market trends are in favor of gyms - consumers are switching to have more healthy habits
- There are a few smaller competitors that have recently entered the market - these are smaller gyms offering more classes, with less focus on free weights and cardio sections

- No other competitors have notices any decline in revenues; in fact, they have had strong increases over the past 12 months

Interviewer guidance - Structure

Structure example



Expected takeaways from Exhibit (to guide interviewer)

- Number of members is increasing, but revenue is not increasing by the same rate - therefore revenue per member must be decreasing.
- I see that churn and number of new members jump up as revenue starts declining (early 2013), did a lot of people leave and rejoin for some reason? I'd like to explore that more.
- The overall takeaway is that it seems that we offered some sort of discount package that cause more people to join/rejoin.

Further information for candidate (if asked only)

- Yes, indeed - GymCo partnered with a big health insurer (HealthCo) in 2012, where they would offer 40% off to HealthCo members - the intention was no increase sign-ups (normal price ZAR 700 pm, HealthCo price ZAR 400 pm).

- However, during 2013, GymCo management started noticing that some members were leaving the Gym, switching healthcare providers to HealthCo, and rejoining at the new discount rate; The estimation is that 50% of people who left the gym during 2013, rejoined at the lower rate.
- Effectively, GymCo was now making less revenue from its existing members, and only some new revenue from sign-ups.

Assessment of contract analysis

GymCo CEO wants to know the real financial impact of the contract-has it been beneficial? If not, how much has GymCo lost as a result?

Expected consideration

Use this to prompt candidate and frame calculation.
In order to assess the decision, we need to consider the incremental revenues from the contract

- Additional revenues:
brand new members who joined because of the discount, and would have not joined without the discount
- Foregone revenues:
of existing members who switched to the HealthCo discount (i.e. who would have paid ZAR700, but now only pay ZAR400)
of new members who joined Health Co discount who would have joined at a full price irrespective of the discount.

Provide Exhibit 2 when the candidate points out the above considerations. If they do not explain above, explain it to them and then provide them with Exhibit 2

Calculation

How much revenue is GymCo foregoing from existing members that are switching providers?

We need to segment the # of new HealthCo members into three groups:

Group 1: those that were existing members who rejoined

Group 2: those who would have joined anyway, regardless of discount

Group 3: those that are completely new members, joining as a result of discount

Group 1: # existing members who joined = 200K

Lost revenue = 200K (700-400) pm * 12 months (since they all rejoined at the start of the year) = ZAR720M revenue foregone.

Group 2: # of HealthCo members who would have joined GymCo irrespective of the deal = 475K – 200K (existing GymCo members) = 275K * 30% = 82.5K

Revenue foregone on these members who would have joined anyway = 82.5K * (700-400) * 6 months (average duration, assuming joining throughout the year) = ZAR297M revenue foregone.

Group 3: # of members acquired as a result of HealthCo deal = 475K – 200K (existing GymCo members) – 82.5K = 192.5K new members.

Additional revenue = 192.5 * ZAR400 pm (HealthCo rate) * 6 months (average duration, assuming joining throughout the year) = ZAR462M

Therefore additional revenue of ZAR465M minus foregone revenue of ZAR1017M (297M + 720M) = net negative effect of 555M. The contract is very detrimental to GymCo.

Expected Insight:

Furthermore, the impact in 2013 seems to have been even greater, and this contract with HealthCo is putting strain on GymCo's business model – too much reliance on HealthCo for new members, unable to get new members organically. Therefore, GymCo should try and renegotiate or cancel the contract.

What should GymCo do?

What are the options available with regards to the contract?

Example response (to guide interviewer)

- Get out of the deal with HealthCo
- Reduce the discount that HealthCo is giving members
- Change policies to prevent members from rejoining for a certain period (e.g. 12 months) if they have left the gym.

Option	Benefits	Drawbacks
Get out of the deal	No loss in revenue due to no more switching	- Potential loss in future # of clients - What to do about existing discounted members? If we charge full price, they might leave
Reduce discount	- Discourage switching - Still incentive for brand new members to join	- Likely reduced # of new members - What to do about existing discounted members? If we charge full price, they might leave
Change policy	No impact on # of new sign-ups	Long-term, perverse incentive still exists
Change to limited offer (i.e. discount only lasts for first 6 months)	Likely to get same number of new sign-ups	Discounted clients might leave at the end of the discounted period

Anexo Caso GYMCO

if the interviewee asks for the revenue and/or members volume handle out exhibit 1.

Sample Recommendation

- GymCo is currently in a very onerous contract with HealthCo, and it should cancel it. The contract was having a negative impact of ZAR555M per annum
- Furthermore, this contract places too much reliance on and gives too much power to HealthCo
- GymCo should find a way to get new members organically, while retaining existing HealthCo members
 - Offering discounts for yearly subscriptions
 - Marketing ideas
 - Offering competing classes (to compete with smaller gyms)
 - Promotions on new members (bags/towels etc)
 - In order to decide on the best strategy, I would like to quantify the above option (cost vs. benefit)

GYMCO
By Pieter Swart (IESE MBA 2021) for IESE Consulting Club and Boston Consulting Group
Exhibit 1: Revenue and # Members over time

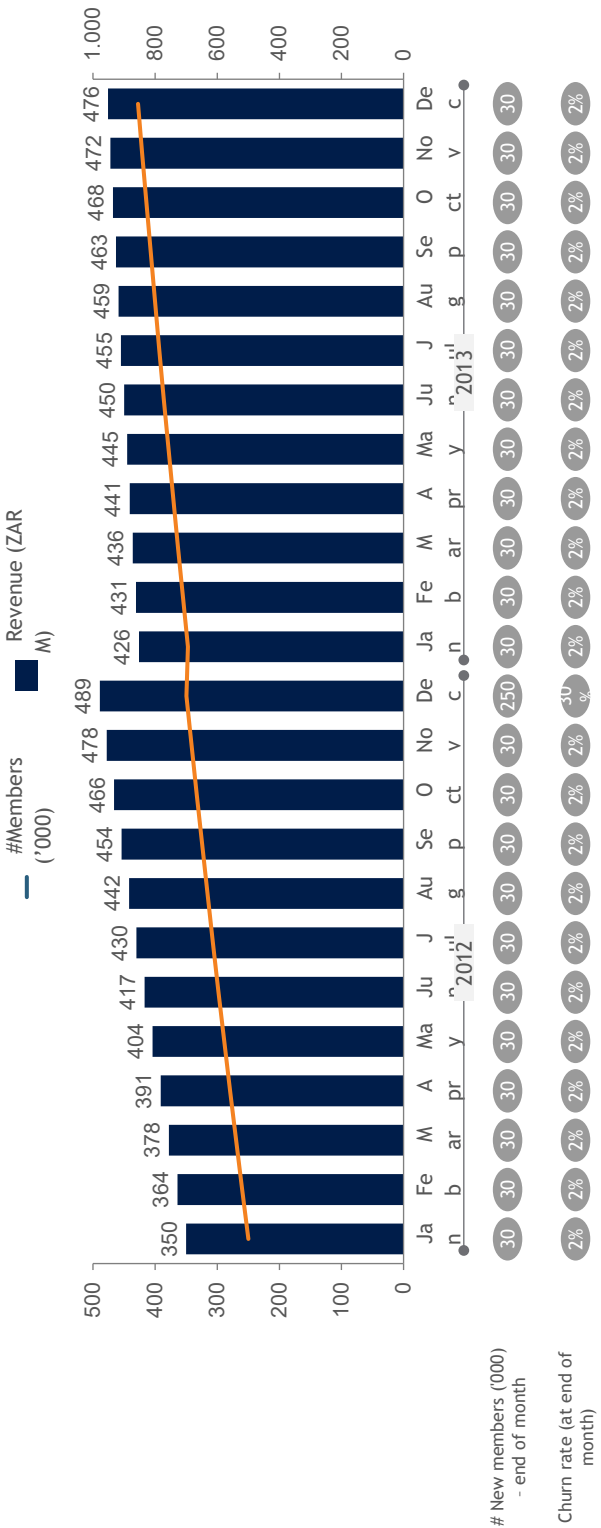


Exhibit 2

2013 figures - (all figures in '000)	2013
# Normal members at start of year	699
# Normal members joining during year	60
# Normal members leaving during year	313
# Normal members at end of year	446
# HealthCo discount members at start of year	0
# New HealthCo discount members during year	475
# HealthCo discount members leaving during year	66
# HealthCo Discount members at end of year	409

Calculation info

- Normal members pay ZAR700 pm, HealthCo discount members pay ZAR400 pm
- At the start of 2013, 200k normal members left and rejoined with HealthCo discount (i.e. they would be wiling to pay the full price, but rejoined to get the ZAR400 discount)
- Of the brand new sign-ups, 30% would have joined GymCo at full price anyway (irrespective of the discount, i.e. they would have paid ZAR700 pm instead of the discounted ZAR400 pm)

Virtus Partners



virtus
partners

Virtus Partners es una consultora estratégica con foco en América Latina, donde trabaja con algunas de las mayores compañías de la región resolviendo sus desafíos más complejos y ayudándolas a transformarse de cara al futuro.

Bajo el lema “Transformamos personas para potenciar negocios”, sus proyectos se caracterizan en que toda solución técnica siempre es acompañada de una solución adaptativa que la haga posible, entendiendo que el principal motor de todo proceso de cambio son las personas.

Sus áreas de práctica son Estrategia, Personas y Organización, Estrategia y Ejecución Digital, Excelencia Operacional y Owners Consulting las que atiende desde un abordaje multidisciplinario que incluye expertos en negocios, data, tecnología, psicología y diseño, entre otros.

Caso 1: Aseo Hotel

Contexto

- Un importante empresario, retirado de la gestión de sus empresas, se irá a vivir al sur y comenzará a operar un hotel propio
- La operación comenzará en las próximas semanas por lo que está afinando algunos temas finales de la proyección económica que hizo
- Un tema central de los *economics* y de la calidad de la atención a los clientes es el servicio de aseo y, por lo tanto, necesita ayuda para estimar el costo de la mano de obra de aseo para entregar un buen nivel de servicio
- ¿Cómo ayudamos al empresario?

Estructura para el entrevistador

- El primer punto es entender lo que se está preguntando: ¿Cuánto se debe pagar en mano de obra de aseo para entregar un buen nivel de servicio?
- El cálculo anterior requiere estimar el personal necesario y multiplicarlo por el costo por persona (la siguiente información es entregada a medida que el entrevistado la pregunta):
 - El costo por trabajador es de USD 1.000 mensuales
 - El hotel tiene 5 pisos y 12 habitaciones por piso
 - La ocupación promedio del hotel es de 80%
 - El tiempo promedio que una persona toma en realizar el aseo de una habitación es de 20 minutos
 - La jornada laboral legal es de 8 horas
- De esta forma, el entrevistado puede calcular que:
 - El hotel tiene 60 habitaciones, donde en promedio el 80% están ocupadas, por lo que la cantidad de habitaciones efectivamente aseadas es de 48 en promedio
 - Si cada habitación requiere 20 minutos para ser limpiada, esto implica que se necesitan 16 horas para limpiar todas las habitaciones
 - Como cada persona trabaja 8 horas, se necesitarían 2 personas para limpiar todas las habitaciones
 - Como el costo por trabajador es de USD 1.000 mensuales, el costo total de la mano de obra de aseo sería de USD 24.000 al año

Resolución

Primero, el entrevistado debe identificar acá que la pregunta original tenía 2 niveles:

- Estimar correctamente cuánto se debe pagar en mano de obra
- Verificar que ese gasto garantice la entrega de un buen servicio

Reconociendo que el foco del análisis inicial solo estuvo puesto en el primer nivel, dejando de lado el segundo. Esto muestra la importancia de nunca olvidarse de abordar la pregunta completa y de no perder la perspectiva de lo que se necesita desde un punto de vista de negocio en la solución que estamos proponiendo. Segundo, de las críticas, pareciera ser que el personal de aseo no está alcanzado a limpiar las piezas de la forma correcta durante el día, lo que implica que subestimamos la dotación.

2

Todos los cálculos que hiciste antes son completamente correctos, ¿dónde subestimamos la dotación? No hay un error de cálculo

Resolución

- Acá el entrevistado puede identificar distintas fuentes de error:
 - Asumimos una ocupación del 80%, la cual es una ocupación promedio
 - Eso implica que los días que tenemos una ocupación superior al 80%, el tiempo no alcanzará para hacer el aseo de todas las habitaciones

3

Perfecto, ¿cómo ajustarías el cálculo bajo esa lógica?

Resolución

Acá el entrevistado tiene 2 caminos:

Preguntas

1

Al cabo de 3 meses, el empresario vuelve a hablar con nosotros y nos dice que el aseo en el hotel es un desastre. Está recibiendo pésimas reviews por Booking, donde el principal punto de molestia es el aseo. Recibe comentarios como que “la habitación no estaba limpia”, y que “el aseo no estaba bien hecho, lo hicieron a la rápida”. ¿En qué nos equivocamos?

1. Ajustar los números antes calculados

2. Seguir profundizando en fuentes de error, dado que podría ser que el supuesto de la ocupación no fuese el único error (este sería el mejor camino, dado que si solo considera el asunto de la capacidad, se podrían volver a presentar problemas similares en cuanto a la calidad del servicio dado que no se resolvieron todos los puntos clave). De ahí podrían surgir puntos adicionales a solucionar respecto al cálculo inicial:

- Asumimos que el tiempo para hacer el aseo son las 8 horas de la jornada laboral, pero en verdad un hotel tiene hora de check-out y hora de check-in (en este caso el check-out es a las 12:00 y el check-in es a las 15:00). Esto implica que el aseo debe estar hecho en una ventana más corta que las 8 horas de jornada laboral
- Por simplicidad, este último punto es el único relevante para ajustar los números, pero el entrevistado podría levantar puntos adicionales lo que sería bien evaluado. Por ejemplo:
 - El tiempo de 20 minutos no incluye el aseo de los pasillos, áreas comunes y el tiempo de desplazamiento entre habitaciones y pisos
 - Las habitaciones que no se ocupan, de igual forma deben tener algún tipo de aseo menor, lo que no está considerado en el cálculo anterior
 - El hotel está entrando en operación, por lo tanto, los trabajadores aún no tienen el training para cumplir un nivel de aseo alto en los tiempos estimados
 - Estamos considerando que los 2 trabajadores trabajan los 7 días de la semana, pero deben tener algunos días libres. Eso podría implicar que algunos días falta personal

4 Perfecto. Consideremos entonces 2 puntos para ajustar el resultado:
i) No dimensionar para la ocupación promedio y ii) Asegurarnos que el aseo se hace en los horarios disponibles (la siguiente información es entregada a medida que el entrevistado la pregunta)

Resolución

- El tiempo disponible para hacer el aseo es de 4 horas (si bien la diferencia entre check-in y check-out es de 3 horas, hay 1 hora adicional debido a que en este hotel, en promedio, la gente se va un poco antes de la hora de check-out y llega un poco después de la hora de check-in)
- El empresario quiere asegurarse de cubrir con un buen servicio de aseo la época peak, por lo tanto, quiere estimar el personal para un 100% de ocupación
- De esta forma, el entrevistado puede calcular que:
 - El hotel tiene 60 habitaciones
 - Si cada habitación toma 20 minutos en ser limpiada, esto implica que se necesitan 20 horas para limpiar todas las habitaciones
 - El tiempo que cada persona tendrá disponible al día para limpiar será de 4 horas, por lo que se necesitarían 5 personas para limpiar todas las habitaciones en la ventana de tiempo disponible
 - Como el costo por persona es de USD 1.000 mensuales, el costo total de la mano de obra de aseo sería de USD 60.000 al año

5 ¿Qué recomendaciones le podríamos hacer al empresario para reducir el costo de mano de obra de aseo? (La idea de esta pregunta es que el entrevistado levante múltiples ideas y que estas tengan sentido de negocio)

Resolución

Ejemplo de ideas que puede decir:

- Flexibilidad:
 - Podría externalizar el servicio de aseo, así tener mayor flexibilidad en la dotación con la que cuenta cada día de la semana

- Los hoteles tienen una alta estacionalidad, por lo que podría ajustar la dotación en base a los peaks de cada estación
- Podría tener un mix de personas contratadas, complementadas con personas subcontratadas en los momentos de alta demanda
- Podría buscar aumentar la productividad de los trabajadores:
 - Estandarizar la forma de las habitaciones, buscando hacer más rutinario el aseo de cada una
 - Capacitar frecuentemente al personal para que sean efectivos en su trabajo
 - Mejorar la tecnología de limpieza (ej.: mejores aspiradoras) que faciliten un trabajo más rápido
- Tiempo disponible para hacer aseo:
 - Mejorar la gestión de check-in y check-out de los clientes para así poder aumentar la ventana de 4 horas al día para hacer el aseo
- Pueden ser muchas ideas más....

Pregunta Final

Para terminar realice un resumen en 1 minuto de lo que aprendiste de este caso (respuesta libre).

Caso 2: Logística

Contexto

- Un grupo de medios de comunicación está incursionando dentro del mundo del e-commerce. Con este fin crean varias empresas afines, entre ellas un Marketplace y un servicio logístico que atienda las necesidades de este Marketplace
- El servicio logístico nace frente a la necesidad de atender a los clientes de una manera diferenciada, ya que los operadores logísticos actuales ofrecen bajos niveles de servicio. Este operador atiende clientes del Marketplace como clientes de otras empresas
- Se ofrecen 2 modalidades de servicio: directamente al domicilio y a través de su red PUDOs. Actualmente su red consiste en 50 almacenes donde los productos son despachados para que posteriormente sean retirados por el usuario. Son los únicos operadores de PUDOs en el mercado
- En la actualidad, el servicio logístico no ha logrado generar rentabilidad a pesar de tener ya 5 años de operación
- El grupo se cuestiona si debiese seguir con este negocio ya que no es su core business. Ellos nos contratan para que evaluemos si deben continuar con el negocio o no

Framework

- Industria (logística y e-commerce):
 - Crecimiento de la industria
 - Tendencias de la industria
 - Market share y evolución del market share
 - Principales competidores
 - Barreras de salida

■ Empresa:

- Servicios ofrecidos y mix de servicios
- Diferenciación de servicios
- Sinergias con el grupo
- Principales clientes

■ Análisis de utilidad ($U = I - C$)

- Ingresos:
 - Precio
 - Cantidad
- Evolución de ingresos
- Costos:
 - Fijos
 - Variables
- Evolución de costos

Información adicional

Preguntas posibles por variable que el entrevistado puede hacer:

- Crecimiento industria e-commerce en Colombia: CAGR 20% en los siguientes 3 años
- Market share e-commerce: Actualmente el Marketplace es pequeño: ~1% MS ecommerce colombiano, enfocado principalmente en la venta de celulares, videojuegos y productos tecnológicos
- Competencia: Tanto el mercado e-commerce como el logístico en Colombia no poseen un claro líder, donde ningún competidor posee una cuota superior al 5%

- Barreras de salida: La salida del operador logístico causaría un problema para el Marketplace al no existir otro operador que cumpla con los estándares ofrecidos por el market place
- Servicios ofrecidos: 90% directamente al domicilio y 10% se despacha a su red de PUDOs. Logísticamente se generan eficiencias al despachar a PUDOs, lo que se transmite al usuario disminuyendo la tarifa del despacho
- Diferenciación de servicios: Sistema PUDOs (único en el mercado), nivel de servicio > 98% y sistema de seguimiento end to end
- Sinergias: No existen sinergias relevantes con el resto del grupo
- Clientes: 70% de los ingresos provienen del market place del grupo mientras que el otro 30% viene de otros clientes
- Tendencia: Se observa que la gente cada vez pasa más tiempo fuera de casa y que cada vez más gente decide vivir en un lugar independiente al de su familia
- Los clientes están dispuestos a desplazarse hasta 2k desde su locación para retirar sus paquetes
- Precio: el precio por despacho a domicilio es de 10 pesos (precio competitivo con el mercado), mientras que el despacho a PUDOs es de 7 pesos
- Cantidad: se realizan cerca de 20 mil despachos al mes
- Las ventas muestran una tendencia de crecimiento igual al mercado de e-commerce
- Costos:
 - Costo fijo: 4 pesos por despacho
 - Costo variable: 6 pesos por despachoSe realizan 3 entregas de productos por despacho a PUDO al mismo costo

Análisis de utilidad

Luego de hacer las preguntas respectivas por variable, el entrevistado deberá hacer un análisis de utilidad para ambos servicios

	Domicilio	PUDO
Ingreso unitario:		
Precio	10	7
Costo total unitario:		
Costo fijo	4	4
Costo variable	6	6/3 = 2
Utilidad unitaria	0	1
Utilidad total	18,000 x 0 = 0	2,000 x 1 = 2,000

Riesgos

Finalmente, el entrevistado deberá mencionar los riesgos asociados a continuar con el negocio:

- No lograr una oferta atractiva para las cadenas de tiendas que permita generar alianzas para lograr el volumen necesario
- Que aparezcan nuevos players de PUDOs
- Que no le vaya bien al Marketplace del grupo, etc.

Recomendaciones

- Deberá darse cuenta de que el negocio de PUDOs es un negocio rentable y, por ende, debería potenciarse buscando volumen que genere utilidad, pero que también permita reducir los costos variables
- Para esto, el cliente deberá tratar de canalizar sus despachos a domicilio a través de PUDOs. Podría ofrecer algún incentivo para que el cliente lo haga
- Además, deberá reconocer que para que el sistema PUDOs funcione deberá haber más capilaridad de almacenes (los clientes están dispuestos a desplazarse hasta 2k desde su locación para retirar sus paquetes). Para esto el entrevistado deberá sugerir alianzas con algunas cadenas de tiendas como podrían ser las gasolineras o los minimarkets
- Por otro lado, deberá mencionar la importancia estratégica que tiene el proveedor logístico para el negocio e-commerce, y el riesgo que asumiría el negocio e-commerce si se toma la decisión de cerrar el negocio logístico

Matrix Consulting

Matrix
Consulting

Matrix Consulting es una firma de Consultoría estratégica, con un amplio conocimiento del mercado Latinoamericano y un fuerte compromiso con el desarrollo de las personas. Nos encontramos presentes en Chile, Perú y Colombia.

Creemos en una consultoría que promueva el alto rendimiento, la integridad, el crecimiento y la humanidad. Nuestro foco está en las personas, en potenciar su talento y desarrollo.

Estamos comprometidos con la generación de valor sustentable para nuestros clientes, apoyándolos en sus decisiones estratégicas y a alcanzar sus objetivos.

Los siguientes casos no cuentan con una única solución. Se desafía al postulante explorar por su propia cuenta la resolución, usando su razonamiento crítico.

Caso 1: LatinPharma

Contexto

- LatinPharma es una empresa farmacéutica que tiene ingresos por US \$10 billones al año. Sus HQ están en Santiago y tienen operaciones en toda Latinoamérica. Actualmente, se especializa en “medicina molecular”, sin embargo, la tendencia apunta hacia el desarrollo de “medicina biológica” que es capaz de tratar enfermedades que la medicina molecular no puede.
- Pese al prometedor futuro, la medicina biológica aún cuenta con un mercado reducido y la mayoría de las drogas potencialmente comercializables aún se encuentran en fase de prueba.
- A LatinPharma se le presenta la oportunidad de adquirir una empresa más pequeña, BioMed, experta en medicina biológica.

Preguntas



LatinPharma nos pide que le aconsejamos sobre la decisión de si adquirir o no BioMed. ¿Cómo construirías una recomendación al respecto?

Información para compartir

- I+D de la medicina biológica es totalmente distinta a la medicina molecular.
- El año pasado la compañía GlobalDrugs, uno de los competidores de LatinPharma, adquirió una compañía de medicina biológica, argumentando que les ayudaba a impulsar su estrategia de crecimiento. Se desconoce el valor de la compra.
- Otras compañías del sector han manifestado su interés por desarrollar unidades de negocios enfocadas en la medicina biológica.
- La investigación de nuevas drogas atraviesa varias fases, de las que las últimas dos fases (“Candidatos a desarrollo” y “Desarrollo”) duran 3 años cada una.
- BioMed lleva 10 años de investigación, y cuenta con 1 producto comercializado y varios en el “pipeline” de investigación.

Razonamiento

- Factores a considerar:
- Atractivo de la industria de medicina biológica versus medicina molecular (volumen y crecimiento)
 - Composición de los mercados de medicina biológica y molecular
 - Número de drogas en desarrollo en la industria y en BioMed
 - Calidad de las drogas (éxito esperado en el mercado)
 - Ingresos y utilidades potenciales
 - Riesgos y amenazas sobre estas proyecciones
 - Potencial/calidad de la I+D de BioMed y de LatinPharma (RRPP, acceso a líderes de opinión relevantes, reguladores, etc)
 - Precio de la adquisición
 - Otras alternativas a la adquisición: Asociarse con otra empresa o investigar y producir por su cuenta

Anexo Caso LatinPharma

Handout 1

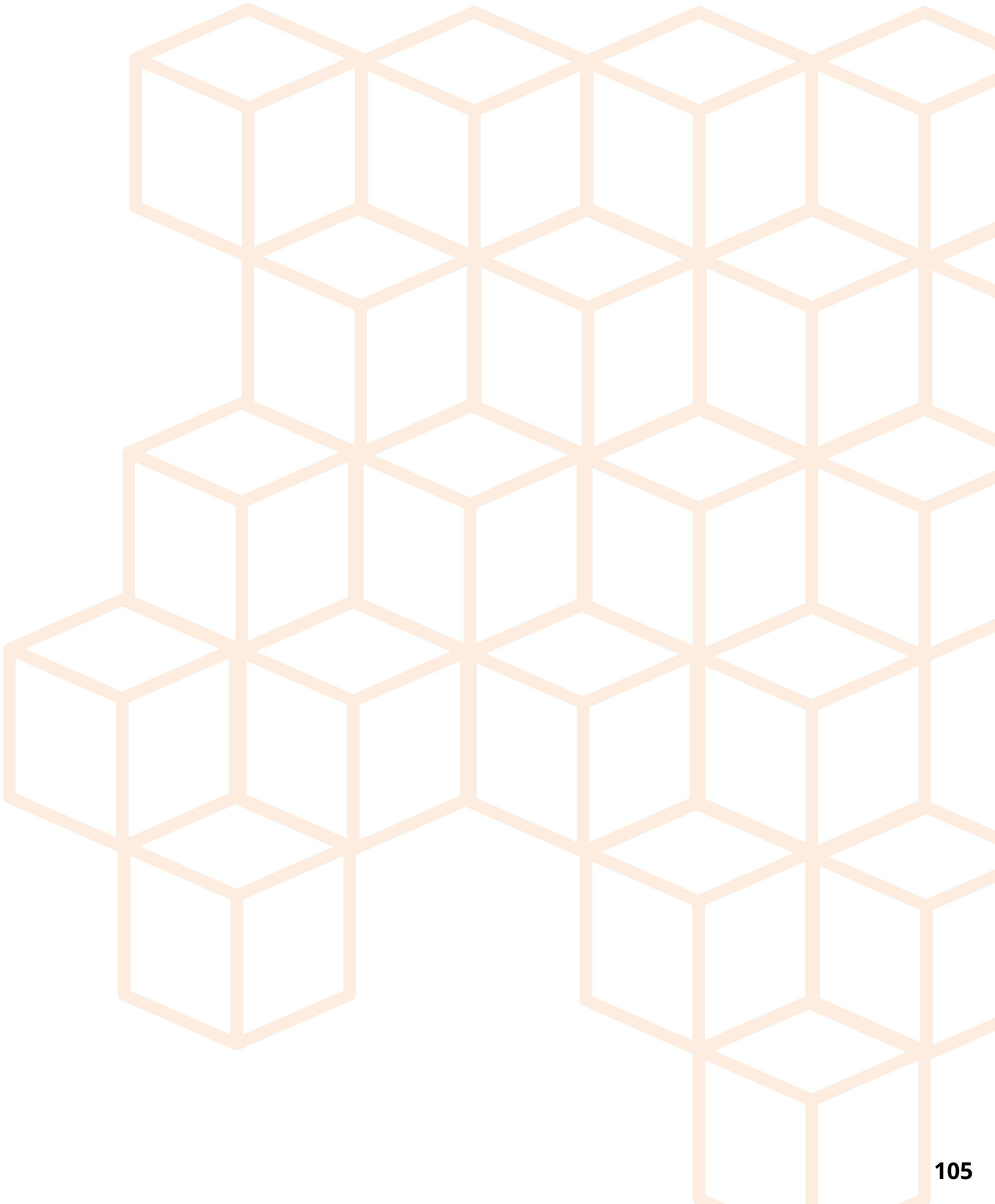
Mercado medicina biológica:

Compañía	Rev. US\$	CAGR 5y	CAGR 3y
Globaldrugs Biological	250 Bill.	10%	25%
Oxozone	175 Bill.	12%	22%
BioMed	60 Bill.	12%	20%
Rainforest Health Inc.	0 Bill.	-	-

Mercado medicina molecular:

Compañía	Rev. US\$	CAGR 5y	CAGR 3y
LatinPharma	10 Bill.	6%	5%
GlobalDrugs Molecular	5.5 Bill.	8%	7%
ChemPharma	5 Bill.	7.5%	7%
Sun Molecule	2 Bill.	3%	3%

Fase "Desarrollo"				Fase "Candidato a desarrollo"	
Compañía	Productos en el pipeline	Tasa histórica de éxito en esta fase	Potencial mercado US\$*	Productos en el pipeline	Tasa histórica de éxito en esta fase
Globaldrugs Biological	5	50%	500 mill	12	20%
Oxozone	3	60%	300 mil	10	33%
BioMed	7	35%	700 mil	18	10%
Rainforest Health Inc.	8	-	800 mil	10	-



Caso 2: Gas Envasado (Caso conceptual)

Contexto

- Una empresa de Gas envasado con presencia nacional (Chile) ha perdido participación de mercado durante los últimos años

Preguntas



- ¿Cuáles son las razones por la que la empresa está sufriendo esta baja?
- ¿Qué recomendación le daría a la empresa para poder revertir esta tendencia? |

Información para compartir

- El foco del caso considera lo que pasa desde los centros de distribución hasta el cliente final. Todo lo que pase antes de los centros de distribución se consideran en las mismas condiciones para todos los participantes del mercado
- El mercado tiene pocos participantes que abarcan el 90% del mercado. Cada uno se divide el mercado en partes iguales
- No existen diferencias sustanciales en dominio de mercado por zona geográfica ni por estrato socioeconómico
- No hay entrada de nuevos sustitutos

- El mercado ha estado estable durante los últimos años
- La distribución desde el centro de distribución hasta el cliente final se hace a través de terceros, quienes compran los barriles a la empresa y luego se los vende al cliente final

Razonamiento

- Se debe analizar el entorno económico (situación actual y de los últimos años que puede explicar la baja en participación), la industria (nueva competencia y sustitutos del producto) y la empresa (ingresos, costos fijos, costos variables, capex, modelos de negocio)
- Al entender que la situación económica es normal, y que no ha habido cambios importantes en la industria, se debería asumir que hay problemas en la empresa particular
- Las preguntas sobre los modelos de negocios de los diferentes participantes los debiera llevar a entender que el número de centros de distribución y sus locaciones son muy relevantes
- Al ser un commodity debiera asumir que el consumidor final paga lo mismo por el producto de la empresa que los de la competencia (le puede quedar claro luego de preguntar cosas específicas como la calidad del producto o valor agregado)
- Debiera preguntarse cuáles son los factores que más le importa al cliente final dado que el precio es el mismo (tiempo de respuesta y servicio)

- Al realizar las preguntas correctas debiera entender la importancia que juega los distribuidores y el valor que tienen estos sobre el cliente final, por lo tanto debería preguntar por el precio que paga el distribuidor a nuestra empresa y el que pagan los distribuidores de la competencia por el mismo producto de estas. Además debiera entender que factores afectan los costos de estos (gasolina)

Caso 3: Fabricante de autos de lujo

Contexto

- Un fabricante de autos de lujo alemán quiere hacer crecer su negocio y está pensando en empezar a vender autos en Paraguay. El GDP de Paraguay crece anualmente un 5% al año
- Actualmente hay un solo player en el mercado de autos de lujo en Paraguay, que es Mercedes-Company. Mercedes ha estado en el mercado los últimos 10 años

Preguntas



El CEO de la compañía quiere saber si en el caso de entrar en el mercado nuevo pueden lograr un break even en 3 años. ¿Es posible?

Información para compartir

- Mercedes-Company importó y vendió 10.000 autos en este mercado en los últimos 10 años y tiene su propio distribuidor en Paraguay
- Hay 1.000 nuevos compradores cada año

- Dueños actuales reemplazan sus autos cada 10 años (el entrevistado debería calcular cuántos autos son vendidos a los dueños existentes - 1000 por año, y por lo tanto el market size total son 2.000 autos nuevos)
- Nosotros tendremos un 30% del market share (no entregar esta información inmediatamente)
- El precio de cada auto es de \$100.000
- La tasa de descuento es 0%
- Se requiere una inversión inicial de \$7 millones para entrar al mercado.
- Existen costos variables por autos: Fabricación por \$20.000, Transporte del 120% del costo de fabricación, Aduanas e impuestos del 95% del costo de fabricación y transporte y gasto administración por 12% de los costos anteriores combinados

Razonamiento

1.- ¿Cómo estimar el market share? Respuestas posibles:

- Entender las necesidades de los clientes a través de una encuesta y estimar cómo podríamos cumplir con esas necesidades y cuánto mercado podríamos ganar

- Encontrar un Benchmark (anteriormente nuestro cliente ya ha entrado a Vietnam y otros mercados similares a Paraguay y en promedio ha sido capaz de alcanzar un 30% de market share en cada uno de esos mercados)

2.- ¿Cómo hacer el break even análisis?

- Inversión inicial: \$7 millones
- Costo Variable por auto:
 - Fabricación: \$20.000
 - Transporte: \$24.000
 - Aduanas/impuestos: \$41.800
 - Gasto administración y venta: \$10.296
 - Total: $\$20M + \$24M + \$41.8M + 10,2M = \$96M$
 - Profit = $100M - 96M = 4M$
- El costo variable por auto es aproximadamente \$96.000/auto. Por lo tanto el profit por cada auto es de \$4.000. Con 30% de market share el profit anual del cliente sería de \$2.4 millones y el break even se daría en 3 años.

3.- ¿Potenciales Riesgos?

- Supuestos podrían cambiar
- Paraguay no es un país políticamente y económicamente estable, por lo tanto es un posible riesgo
- Podrían haber otros entrantes
- Mercedes-Company podría reaccionar:
 - Reduciendo precios (pero con el bajo ingreso las personas que acceden a bienes de lujo no serían sensibles al precio). Mercedes debería reducir a \$96.000 o menos.
 - Mejorando sus servicios al cliente, en caso que sea uno de los factores diferenciadores de nuestro cliente
 - Bloqueando algunos recursos laborales



Patrocinio
BAIN & COMPANY 