

MISSION BOX: LA “ÚLTIMA MILLA”. DIRIGIENDO Y CONTROLANDO SU EXPANSIÓN¹

INTRODUCCIÓN

Mission Box fue fundada en Granada² a finales de 2016 para ofrecer servicios de reparto a domicilio; los llamados de “última milla”: recoger, enviar o comprar-enviar, cualquier artículo transportable en moto o bicicleta en el radio urbano de las ciudades donde estuviese implantada. En marzo de 2018, tras haber experimentado un fuerte crecimiento, estaba presente en 13 ciudades españolas y en Ciudad de México, y tenía en plantilla a 120 personas. Operaba a través de una plataforma *online* y captaba financiación a través de *crowdfunding*. Su proyecto era alcanzar 40 ciudades —en España y en otros 4 países— en un plazo relativamente corto de tiempo.

Su CEO y máximo accionista, Gregorio López Martos, reflexionaba sobre cómo pilotar y controlar eficazmente este intenso proceso de expansión y crecimiento tratando de obtener unos resultados adecuados y construyendo, a la vez, las bases de una empresa sostenible. Le surgían serias dudas sobre el negocio: hacia dónde enfocarlo en cuanto a sus futuros *partners* (comida *versus* no comida), cómo hacer frente a la competencia y, sobre todo, cómo ir reforzando las operaciones, los imprescindibles sistemas digitales de información y el equipo de personas. Asimismo, veía la necesidad imperiosa de definir y poner finalmente en funcionamiento un “tablero de control” fiable y versátil para dirigir una empresa que estaba cambiando día a día.

Para mediados de abril de 2018 Gregorio había convocado un comité de dirección específico para trabajar sobre las cuestiones indicadas y le quedaban un par de semanas para prepararlo. Tras el duro camino recorrido hasta ese momento, la ilusión por el proyecto y la intensa experiencia acumulada eran sus dos pilares para seguir adelante.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno, de San Telmo Business School, con la colaboración de D. Javier Pérez Caro (PIDE y PDA por San Telmo Business School) y D. Juan Jesús Velasco Rivera (MBA por San Telmo Business School), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Granada, ciudad de la región de Andalucía (sur de España).

INICIATIVA Y EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO

Gregorio López Martos concibió la idea de negocio en su etapa profesional anterior, siendo director de operaciones y expansión de un conocido grupo de restauración de nivel nacional, en el que abrió 57 restaurantes por toda España. En ese trabajo, ante la necesidad de subcontratar un equipo de repartidores a domicilio, experimentó la dificultad de encontrar empresas que dieran ese servicio y detectó que había numerosas actividades del comercio minorista que, al haber introducido la venta *online* de sus productos, requerían de este servicio. En general, estos comercios no contaban con medios ni con tiempo para encargarse de los repartos a domicilio y los costes de montar una infraestructura específica para ello no se justificaba debido al escaso volumen, al menos en la fase de lanzamiento del canal *online*.

Con esa idea en su cabeza y armado de bastante entusiasmo y valor, tras muchos años en una compañía donde gozaba de un sueldo muy bueno y coche de empresa, en mayo de 2016 decidió presentar su baja voluntaria y se lanzó a emprender como autónomo en el negocio de la “última milla”³; en su Granada natal y prácticamente sin ahorros, consumidos en sufragar los gastos de una larga enfermedad de su padre. Así lo contaba Gregorio:

“Al inicio éramos mi moto y yo, un taco de tarjetas de visita y una línea de Whatsapp, y con esto me dediqué a visitar a todos los posibles clientes que pudieran necesitar un servicio de “última milla” (comercios, restaurantes, clínicas, farmacias y todo lo que se me iba ocurriendo), rastreando las diferentes zonas de Granada por códigos postales y luego me sentaba a esperar los pedidos... El primero me llegó varios días después, con tal entusiasmo que hasta me olvidé de cobrarlo!”

Se había puesto en marcha la génesis de Mission Box.

Tras un duro verano de 2016, el negocio fue despuntando poco a poco, con una media de 130 pedidos mensuales, dos personas en plantilla y un total de 3 comercios asociados. El 19 de septiembre de 2016 Gregorio constituyó Mission Box, S.L., con sede en Granada y con 28.000€ de capital social, de los cuales 24.000€ fueron aportados por Gregorio y los 4.000€ restantes por Martín Ortega Baena, que provenía del sector de la construcción y había estado colaborando con Gregorio en el emprendimiento. Gregorio tenía el modelo de Glovo⁴ en la cabeza.

Lo primero que hicieron fue pedir un préstamo de 40.000€ a ENISA⁵.

“No queríamos ser una empresa de reparto local; queríamos crecer y necesitábamos gasolina”, apuntaba Gregorio.

³ Entorno urbano, radio de 4 – 5 km, entrega *express* en menos de una hora, de un producto u objeto que, por su peso y cubaje, sea susceptible de ser transportado por un motero o ciclista (los llamados *bikers* en el ámbito de Mission Box).

⁴ <https://glovoapp.com/es/>. Empresa de reparto de la última milla, con más de 3000 empresas asociadas, 250.000 clientes y 2.500 transportistas (*glovers*).

⁵ Empresa Nacional de Innovación, SME, S.A. <http://www.enisa.es/>

Mientras tanto, fueron desarrollando el negocio poco a poco, llegando a acuerdos con *bikers* autónomos a medida que los pedidos lo iban requiriendo y poniendo el énfasis desde el inicio en incrementar el número de pedidos. Los escasos recursos financieros de los que disponían los focalizaron en impulsar la facturación; pero empezaron a aparecer problemas en la gestión interna.

Por una parte, las operaciones se empezaron a colapsar porque el Whatsapp no tenía capacidad suficiente para canalizar los pedidos que entraban; necesitaban urgentemente mejorar la tecnología para la gestión de pedidos. Por otro lado, el concepto de *bikers* autónomos no terminaba de funcionar y decidió contratar a todos los *bikers* en nómina; en un principio, con contratos de 10 horas semanales —cada uno con su moto— pagando 3€ por pedido entregado y cobrando 4€ a los clientes. Gregorio apuntaba:

“Nuestro desconocimiento nos hizo pensar que el préstamo ENISA nos llegaría en unos días; tampoco tardó tanto, nos llegó en unos meses, pero en aquellos momentos éramos unos novatos. En diciembre de 2016 no teníamos dinero y el préstamo ENISA no llegaba, por lo que decidimos pagar todas las nóminas con lo que teníamos en el banco y suspender las actividades. Al día siguiente, aunque habíamos cerrado y no teníamos trabajo, mi socio y yo nos acercamos a la oficina. El local estaba pagado y los ordenadores eran nuestros, así que no teníamos nada mejor que hacer. Encendí el portátil y encontré una notificación del portal del cliente; la abrí con cierta desidia y poca confianza, pero... ¡nos habían aprobado el ENISA! Fue la locura, así que inmediatamente llamamos a la gestoría para que no despidieran a nadie, reactivando todo de nuevo...”⁶.

En los meses siguientes abrieron las delegaciones de Jaén y Málaga. La plantilla aumentó hasta 19 *bikers*, —uno de ellos asumía las funciones de “*biker* gerente”— más un refuerzo en el personal de estructura. La facturación del primer mes de vida de la empresa había sido de 318€; en enero de 2017 la facturación ya había alcanzado los 8.000€ mensuales, con unos 1.900 pedidos y presencia en 3 ciudades del sur de España. En febrero de 2017, Mission Box fue galardonada con el premio a la iniciativa emprendedora por la Asociación de Jóvenes Empresarios de Granada⁷.

⁶ Extraído de una entrevista a Gregorio en la publicación “Reportaje #cliente Enisa”, Mission Box, abril 2018.

⁷ <http://www.ajegranada.org/sevensolutions-y-missionbox-ganadores-de-los-premios-aje-granada-2017/>