



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Maestría en Gerencia y Administración

Tesis

Ingreso de un competidor en un mercado monopólico en Uruguay

Trabajo final presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, para obtener el título de Master en Gerencia y Administración

**Montevideo
URUGUAY
Julio 2020**

Autores: Javier Infantozzi
Eliana Castellanos

Director de Tesis: Julio Marchione

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
ACRÓNIMOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE TRABAJO.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Interés en el tema	6
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.3 Resultados a obtener	6
1.4 Especificación de la metodología y técnicas a aplicar	7
1.4.1 Técnicas a aplicar	7
1.4.2 Especificación de la metodología.....	10
2. ESTUDIO DE LOS CASOS SELECCIONADOS	10
2.1 ALLIANCE URUGUAY	10
2.1.1 Breve historia del mercado	10
2.1.2 Breve descripción de la empresa	11
2.1.3 ¿Cómo era el mercado?	12
2.1.3.1 MONOPOLIO	13
2.1.4 Modelo de negocio – Alliance Uruguay S.R.L.....	14
2.1.5 Estrategias competitivas – Alliance Uruguay S.R.L.	17
2.1.6 ¿Cómo reaccionó el mercado?.....	18
2.1.7 Modelo Canvas Modificado – Alliance Uruguay S.R.L.....	19
2.1.8 Matriz fuga de valor – Alliance Uruguay S.R.L. – Cloro Soda	20
2.2 ZUMAC	22
2.2.1 Breve historia del mercado	22
2.2.2 Breve historia de la empresa	22
2.2.3 ¿Cómo era el mercado?	23
2.2.3.1 MONOPOLIO	24
2.2.4 Modelo de negocio – Zumac.....	24
2.2.5 Estrategias competitivas – Zumac.....	28
2.2.6 ¿Cómo reaccionó el mercado?.....	28
2.2.7 Modelo Canvas Modificado – Zumac.....	29
2.3 RAPPI.....	30
2.3.1 Breve historia del mercado	30
2.3.2 Breve descripción de la empresa	30
2.3.3 ¿Cómo era el mercado?	31

2.3.3.1	MONOPOLIO	32
2.3.4	Modelo de negocio – Rappi	32
2.3.5	Estrategias competitivas – Rappi	35
2.3.6	¿Cómo reaccionó el mercado?.....	36
2.3.7	Modelo Canvas Modificado – Rappi	36
2.4	MEGAL S.A.....	37
2.4.1	Breve historia del mercado de Gas Licuado de Petróleo (en adelante “GLP”).....	37
2.4.2	Breve descripción de la empresa	38
2.4.3	¿Cómo era el mercado?	39
2.4.3.1	MONOPOLIO	40
2.4.4	Modelo de negocio – Megal	41
2.4.5	Estrategias competitivas – Megal	43
2.4.6	¿Cómo reaccionó el mercado?.....	43
2.4.7	Modelo Canvas Modificado – Megal	44
3.	ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO.....	46
3.1	Características generales del mercado monopolístico en Uruguay	46
3.2	Reacción del mercado monopolístico ante el ingreso del nuevo competidor	48
3.3	Estrategia inicial de entrada	50
3.4	Modelo de negocio	51
3.4.1	Modelo de negocio recomendado.....	51
3.4.2	Síntesis de recomendaciones y adicionales	56
4.	CONCLUSIONES.....	58
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA.....	59
	ANEXOS	61

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de negocio y recomendar estrategias a utilizar para vulnerar mercados monopólicos en el Uruguay. Adicionalmente, resulta conveniente comprender la reacción de estos mercados ante el ingreso del nuevo competidor.

Con el fin de poder cumplir con este objetivo fueron seleccionadas cuatro empresas que lograron vulnerar un monopolio establecido. Dichas empresas son Alliance Uruguay S.R.L., Zumac, Rappi y Megal S.A..

Para la realización del presente trabajo se utilizaron las siguientes herramientas, el "*Modelo Canvas*" de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el "*Análisis de las Estrategias Competitivas*" y el "*Análisis de las cinco fuerzas competitivas*" de Michael Porter, el "*análisis PESTEL*" de Pascual Parrada Torralba y la "*Matriz Fuga de Valor*" de Julio Marchione.

Finalmente, se recomienda una estrategia y un modelo de negocio para empresas que en un futuro intenten vulnerar un mercado monopólico en nuestro país.

ACRÓNIMOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE TRABAJO

- ANCAP: Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland
- DINAMA: Dirección Nacional de Medio Ambiente
- DUCSA: Distribuidora Uruguaya de Combustibles S.A.
- GLP: Gas Licuado de Petróleo
- IM: Intendencia de Montevideo
- MFV: Matriz Fuga de Valor
- MIEM: Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- OSE: Obras Sanitarias del Estado
- URSEA: Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua Ursea
- UTE: Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Interés en el tema

Se nos ha planteado la incógnita de como una empresa intenta ingresar a competir en un mercado monopólico en Uruguay, como logra romper las barreras de ingreso, estudiar el enfoque que debería adoptar para terminar de posicionarse en el mercado y la estrategia para lograr un crecimiento sostenido.

El impulsor de nuestro trabajo fue el mercado de producción y venta de Cloro-Soda. En el mismo, existía una empresa de capitales uruguayos establecida hacía más de 120 años y que mantuvo el monopolio durante los últimos sesenta años, hasta el año 2017, que una empresa de capitales extranjeros logra romper las barreras de entrada al mercado.

A partir de este, hemos estudiado otras empresas que ingresaron a competir en mercados monopólicos en el país.

De acuerdo a los casos de estudio seleccionados, creemos que podemos visualizar estrategias en común para empresas que quieran ingresar a este tipo de mercado. Si bien en Uruguay no sucede a menudo tal situación, consideramos que el desarrollo de las herramientas a estudiar en nuestro trabajo es fundamental para la empresa que ingresa a competir.

Otro punto que vamos a mencionar es si estos casos en Uruguay fueron creados por Ley, o que se había dado naturalmente el hecho de establecerse como el único productor y proveedor del producto en el mercado uruguayo, lo cual hacía que quedara como único oferente ante sus clientes.

1.2 Objetivos de la investigación

En primera instancia vamos a investigar cómo la nueva empresa logró romper las barreras de ingreso en este mercado monopólico con un modelo de negocio determinado y a través de la aplicación de una o más estrategias.

Investigar y entender cómo reaccionó el mercado y sus participantes.

Es clave entender si hay algún motivo por el cual el cliente principal del mercado a través de su comportamiento le otorga esa posición de monopolio al principal productor y proveedor.

Proponer un modelo de negocio respecto al aplicado por las empresas uruguayas y lograr emitir recomendaciones de las estrategias a utilizar para vulnerar mercados monopólicos en el Uruguay

1.3 Resultados a obtener

En términos generales el resultado a obtener en el presente trabajo consiste en exponer las principales estrategias y un modelo de negocio a ser adoptado al momento de ingresar a competir en un mercado monopólico en Uruguay.

Adicionalmente, se determinarán características comunes de los mercados monopólicos y de cómo reaccionan ante el ingreso de un nuevo competidor, independientemente de cual fuere su actividad.

1.4 Especificación de la metodología y técnicas a aplicar

1.4.1 Técnicas a aplicar

Se realiza un resumen de las herramientas a ser utilizadas en el presente trabajo.

MODELO CANVAS

Los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur desarrollaron un instrumento de diseño de estrategia que denominaron Modelo Canvas. ¹

Se presenta de forma práctica la totalidad de los elementos constituyentes de un modelo de negocio, y los engloban en nueve bloques básicos. Ellos son, las propuestas de valor, los segmentos de clientes, las relaciones que se establecen con ellos, los canales mediante los que se alcanzan dichos clientes, los mecanismos de generación de ingresos, la estructura de costos, los aliados requeridos, las actividades mediante las que se genera valor y los recursos que se utilizan.

El Modelo Canvas es un potente instrumento de diseño para definir y crear modelos de negocio. Permite visualizar todos los bloques necesarios y buscar los mejores encajes. Facilita recombinar las piezas dentro de cada bloque y determinantes de la estructura del modelo de negocio. A su vez, permite diseñar el modelo de negocio para luego irlo ajustando y recombinando piezas hasta formar el modelo que mejor se ajuste al negocio a desarrollar.

Esquema ²

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
COSTOS		INGRESOS		
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

¹ Osterwalder Alexander y Pigneur Yves, libro: "Generación de modelos de negocio", 2010.

² Marchione Julio, "La Matriz Fuga de Valor en el negocio hotelero" – XXXVIII Congreso del instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2015.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Michael Porter define la ventaja competitiva como una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición superior respecto del resto, con el fin de obtener un rendimiento mayor.³

La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa debe de emplear cualquiera de estas 3 vías: la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación o la estrategia de enfoque.

La estrategia de liderazgo en costos se da cuando una empresa logra tener costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costos la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

La estrategia de diferenciación la aplica una empresa cuando tiene una ventaja competitiva al ofrecer un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

La estrategia de enfoque, (tanto la basada en costos como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento del mercado y se ajusta una estrategia que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. No se intenta ser los mejores (en costo o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido.

Esquema⁴

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Este análisis es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter. A partir del mismo se analiza un sector en función de cinco fuerzas que conforman la estructura de una industria.⁵

Las cinco fuerzas competitivas son, la rivalidad entre empresas, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los nuevos competidores entrantes y la amenaza de productos sustitutos.

³ Porter Michael, "Estrategias Competitivas", 1980.

⁴ Esquema obtenido de: <http://jgutierrez.blogspot.com/p/las-tres-estrategias-genericas-de-porter.html>.

⁵ Porter Michael, "Estrategias Competitivas", 1980.

Esquema⁶



ANÁLISIS PESTEL

PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de un mercado a través a del análisis de una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociopolíticos (o Sociales), Tecnológicos, Ecológicos (o ambientales) y Legales.⁷

Esquema⁸

<p>P - Políticos</p> <p>Factores en materia normativa que afecten al comercio internacional y las inversiones del país, programas de financiación, tratados comerciales, política fiscal, nivel de estabilidad, porcentaje de corrupción y demás factores políticos que condicionen las operaciones empresariales.</p>	<p>E- Económicos</p> <p>Situación económica del país, nivel de producción nacional o PIB, política monetaria, tipo de cambio, tipo de interés, política de empleo y desempleo, nivel de impuestos, nivel de inflación y demás factores macroeconómicos que afecten al país objeto de estudio.</p>	<p>S - Sociopolíticos</p> <p>Situación del Estado del Bienestar, nivel de vida, distribución de la renta, situación demográfica, estilo de vida, movilidad laboral y social y otros factores sociales y culturales.</p>
<p>T - Tecnológicos</p> <p>Situación en I+D+i, programas y ayudas a la inversión tecnológica, costes de la energía, acceso a Internet, etc.</p>	<p>E - Ecológicos</p> <p>Políticas de protección al medioambiente, leyes de protección medioambiental, actitud ecológica, preocupación por el calentamiento global y variables relacionadas con el medioambiente.</p>	<p>L - Legal</p> <p>Existencia de patentes, licencias, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y Seguridad Social, contrataciones y normativa mercantil.</p>

MATRIZ FUGA DE VALOR

La Matriz de Fuga de Valor (en adelante "MFV"), se basa en el concepto de contención del valor dentro de la cadena interna de una empresa, evitando cederlo por improductividades e ineficiencias, decisiones incongruentes e inconsistentes con el entorno, como así también por la lentitud en las reacciones frente a los movimientos de los competidores.

El desarrollo de la matriz requiere, de dos instancias en el proceso. Por un lado, deben ser identificadas y definidas las posibles "fugas de valor" encuadradas en los cuatro grupos de inductores. Por el otro, el paso siguiente consiste en utilizar la estructura visual de la matriz para definir y comunicar las acciones para corregir esas fugas y las métricas para controlar la gestión sobre aquéllas.⁹

⁶ Esquema obtenido de: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>.

⁷ Parrada Torralba Pascual, "El análisis pestel", 2015.

⁸ Esquema obtenido de: <https://econaturalcare.wordpress.com/2018/10/27/analisis-general-externo-pestel-y-dafo/>.

⁹ Marchione Julio, "La Matriz Fuga de Valor en el negocio hotelero" – XXXVIII Congreso del instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2015. Y "Los costos de las fugas de valor", 2014.

1.4.2 Especificación de la metodología

Este trabajo se va a desarrollar a través de la observación, entrevistas, material recopilado de las investigaciones periodísticas, informes y estudios de mercado y otros trabajos monográficos.

Respecto a las técnicas a aplicar, utilizaremos el Modelo Canvas para la obtención de información del modelo de negocio aplicado por las empresas al momento previo de su ingreso a competir y luego para obtener información de cuáles fueron sus variantes una vez que ingresaron. Adicionalmente, utilizaremos la MFV para aplicar al mercado de cloro soda, y se mostrará cómo es posible innovar en dicho modelo, a partir de un análisis detallado de fugas internas de valor que no generarán un cambio en el modelo de negocios, sino una optimización del mismo.

El análisis de las estrategias competitivas será utilizado para identificar cuáles fueron las estrategias utilizadas por las empresas al inicio para romper las barreras de ingreso en el mercado monopólico.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas y el análisis de PESTEL se utilizarán como herramientas para el análisis del mercado en el momento previo y posterior al ingreso del nuevo competidor.

2. ESTUDIO DE LOS CASOS SELECCIONADOS

En este segmento del trabajo se procederá, en primer lugar, a investigar las principales características del mercado monopólico antes del ingreso del nuevo competidor.

Luego, se investigarán los modelos de negocio y estrategias utilizadas por las empresas para lograr ingresar a este tipo de mercado.

A su vez, será importante estudiar cuál fue la reacción del mercado al momento que comienza la competencia.

Una vez en competencia, se investigará si las empresas tuvieron que realizar cambios en el modelo de negocio que se habían planteado antes de ingresar a competir.

Los casos seleccionados fueron cuatro. La empresa Alliance Uruguay S.R.L. que integra el mercado de Cloro Soda, la empresa Zumac integrante del mercado de los servicios privados de interés público de los automóviles con taxímetros, la empresa Rappi integrante del mercado de aplicaciones de delivery y por último, la empresa Megal S.A. que integra el mercado de envasado y distribución de GLP.

A partir del estudio de estos casos se cumplirá con los tres primeros objetivos planteados.

2.1 ALLIANCE URUGUAY

2.1.1 Breve historia del mercado

En el año 1955, la empresa Efice S.A. instala en Uruguay la primera planta productora de Cloro-Soda que produce a través de celdas electrolíticas con cátodo de mercurio.¹⁰

A fines de la década de 1970, tras el cierre de otras fábricas, Efice S.A. se convirtió en la única empresa productora de cloro y de soda en Uruguay.

El principal consumidor de este mercado fue desde esa época la empresa estatal OSE, la cual se dedica a la potabilización del agua de todo el territorio uruguayo.

¹⁰ Página web: <https://www.efice.uy/>.

Efice S.A. usufructuó de ese monopolio en el mercado hasta diciembre de 2017, cuando comenzó a ser cuestionada en varios frentes. Principalmente, debido a que en agosto de ese año entró en vigor el Convenio de Minamata a nivel mundial.¹¹

Éste fue aprobado en Uruguay por la *Ley 19.267*¹² – *Convenio de Minamata sobre el mercurio* el 12 de setiembre de 2014. El objetivo global es proteger la salud humana y el medio ambiente de las emisiones y liberaciones antropógenas de mercurio y compuestos de mercurio. Esto lleva a que la empresa Efice S.A. deba reconvertirse antes del 2025 para poder seguir funcionando.¹³

En forma paralela, en ese mismo año una firma importadora ofreció venderle cloro a OSE a un precio sustancialmente menor y algo semejante ocurrió en el comercio privado por la instalación de otra empresa productora de hipoclorito (Alliance Uruguay S.A.). Incluso en el caso de esta última firma se le agrega el aliciente de que su producción la realiza de forma limpia, a través de la última tecnología disponible con celdas de membrana¹⁴, lo que expone aún más la obsoleta tecnología mercurial utilizada por Efice S.A.

Solo hay un antecedente de una situación similar en 1999 cuando la empresa INUR S.A. comenzó a producir hipoclorito de sodio y Efice S.A. se lanzó a bloquearla por todos los medios. Ahí desató una guerra de precios que los hizo bajar rápidamente. Al final, por la presión de los distribuidores, Efice alcanzó un acuerdo con INUR S.A. de que le vendería hipoclorito a su costo de producción a cambio de paralizar la planta. Así INUR S.A. pasó a ser un distribuidor más, con los precios fijados por Efice S.A.

Adicionalmente, se conoce que dentro de la región existen otros oferentes que si bien ofrecen un precio inferior del producto no son competidores potenciales ya que los costos de importación hacen que termine siendo superior al de Alliance y Efice.

2.1.2 Breve descripción de la empresa

Alliance Uruguay S.R.L.¹⁵ (“la empresa”) surge del joint venture entre AVS Technology AG (empresa dedicada a diseñar y construir plantas para exportar esta tecnología a todo el mundo) y Chlorum Solutions (empresa estadounidense del sector cloro de Klaff Realty ,LP, empresa de inversiones).

Inició sus actividades en el país en el año 2015, pero comienza a operar en el mercado a partir de diciembre de 2017. Se dedica a la producción y venta de soda cáustica, hipoclorito de sodio y ácido clorhídrico a granel con altos estándares de calidad.

La tecnología de celdas de membranas usada por Alliance es considerada BAT (Best Available Technology) para la industria del cloro-soda por la Unión Europea (Directiva 2010/75/EU).

Esto hace que sus productos sean limpios, sin metales pesados ni residuos tóxicos. Además de que su producción sea más amigable con el medio ambiente.

¹¹ Convenio de Minamata: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/7304877.HTML>, 2013.

¹² Ley 19.267: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3539485.htm>, 2014.

¹³ En julio de 2016, la DINAMA le marcó un plazo máximo de 5 años para la reconversión, es decir hasta 2021, pero Efice respondió evasivamente, alegando que las dificultades de estos proyectos son imprevisibles y recordando que la fecha límite del Convenio de Minamata es 2025.

¹⁴ <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-unica-planta-uruguay-de-cloro-soda-con-produccion-libre-de-mercurio-2018121221512>, 2018.

¹⁵ Página web: <https://allianceuruguay.com/>.

2.1.3 ¿Cómo era el mercado?

Para entender como estaba definido el mercado monopólico antes del ingreso de un competidor aplicaremos la herramienta “las cinco fuerzas de Porter” proporcionada por Michael Porter.

Mercado Cloro-Soda

1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación era nulo en este mercado. Debido a que el producto es producido y comercializado por un solo oferente. Los clientes no influyen en nada.

2. Rivalidad entre las empresas

En el mercado no existía rivalidad entre empresas ya que no había competidores. Tanto el precio de venta como las condiciones y formas de venta eran fijados por la empresa monopólica.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

Este es el punto clave en este tipo de mercado, las barreras de entrada son elevadas debido a que este negocio implica la construcción de una planta industrial. La opción de la compra en el exterior para su posterior venta localmente no es una posibilidad debido a que está estudiado que no es rentable, por el elevado costo del flete (en función al valor de lo transportado).

Otra barrera de entrada es la lealtad de los clientes, a los cuales se le vende hace más de 40 años. En este punto podemos destacar que se le intentó competir, pero las empresas terminaron cerrando o siendo adquiridas por el mismo monopolio.

4. Poder de negociación de los proveedores

El principal insumo consumido en la producción es la electricidad, la cual es brindada por un único oferente del mercado que es la UTE. Debido a esto, ninguna empresa tenía poder de negociación con el proveedor, no podían influir ni en la definición de tarifas ni en la definición de plazos de pago.

En lo que refiere al resto de los insumos de producción, debido a que hay más de un oferente, el poder de negociación de los proveedores es bajo y en algunos casos nulo. Lo mismo sucede con los proveedores de flete de los productos.

5. Amenaza de productos sustitutos

Si bien existe en el mercado otro producto sustituto que es Gas-Cloro, éste es más peligroso debido a que es inflamable, y tiene un costo mucho más alto.

Como complemento al análisis de Porter entendemos que es conveniente utilizar el análisis de PESTEL para así lograr tener una visión completa de todo el mercado:

- ✓ Factores políticos: respecto a los factores políticos es importante destacar dos puntos que fueron claves, en primer lugar, mantener la soberanía nacional respecto a la potabilización del agua. Esto condujo a, entre otras cosas, al otorgamiento de un beneficio económico por parte de la UTE¹⁶ debido al consumo de gran cantidad de energía en la producción del Cloro que fue promovido por el ministerio de industria, energía y minería. En segundo lugar, el país había firmado el convenio de Minamata, acuerdo de carácter internacional, una producción libre de mercurio.

¹⁶ Decreto 361/015 promulgado por el Ministerio de industria, energía y minería.

- ✓ Factores económicos: la industria química venía registrando un crecimiento constante en la última década, y no se preveían grandes variaciones en lo que refiere a otros índices macroeconómicos, como ser, la tasa de desempleo y la tasa de inflación. A su vez, se observaba en el mercado una tendencia al alza del tipo de cambio ¹⁷, que esto llevaría al encarecimiento al momento de que una empresa se endeudara en dólares si quisiera realizar proyectos de inversión de gran magnitud.
- ✓ Factores sociales: el factor social clave en este mercado fue y es la cultura de resistencia al cambio que hay en nuestro país.
- ✓ Factores tecnológicos: Lo primero que podemos destacar era que la industria a la que quería ingresar la empresa estaba atrasada en lo que respectaba al uso de la tecnología para la producción. La tecnología que se utilizaba en el momento era la tecnología de mercurio, que era la contaminante. En Europa ya hacía más de treinta años que se había comenzado a utilizar la tecnología de membrana. El costo de esta nueva tecnología implicaba una inversión en maquinaria específica que comenzaba en U\$S 3.000.000 y se incrementaba en función de la capacidad de producción de la planta.
- ✓ Factores ambientales: se debe tener en cuenta que hay una basta legislación en lo que refiere a la protección medioambiental que deben aplicar este tipo de industrias. Se debe cumplir con leyes nacionales, departamentales e internacionales. Principalmente, en el tratamiento de efluentes, emisiones de gas y la gestión de los residuos sólidos.

En Uruguay el órgano de contralor es la DINAMA (Dirección Nacional de Medio Ambiente), la misma también es exigente al momento de cumplir con los requisitos para construir una planta específica.

- ✓ Factores legales: en este tipo de mercado hay un fuerte marco regulatorio en lo que refiere a la manipulación, almacenamiento y traslado de los productos.
El mercado debe cumplir con el tratado mundial, denominado convenio de Minamata. A nivel local, este tratado se rige bajo la ley 19.267.
En el ámbito laboral, el mercado deberá cumplir con beneficios extraordinarios para la industria en comparación a la industria y comercio general.

2.1.3.1 Monopolio

Otro punto destacado a entender es si hay algún motivo por el cual OSE a través de su comportamiento le otorga la posición de monopolio a EFICE.

Por lo indagado en la entrevista, había una tendencia de que no se quería que la potabilización del agua de todo el país dependiera de la importación de los productos. A su vez, OSE también apoyaba la producción de las empresas nacionales. Esto indirectamente llevaba a que, en todas las licitaciones, el monopolio obtuviese el beneficio de forma directa o indirecta, le compraban directamente a él o a sus distribuidores.

¹⁷ Datos obtenidos de la página web del Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.gub.uy/>.

Sin embargo, hay un antecedente del 8 de febrero de 2018, en el que Efice pierde la licitación por un tema de precio. OSE adjudica la misma a la empresa Habilis S.A. y debido a ello Efice presenta un recurso que fue rechazado tanto por OSE como por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. Este caso llegó hasta el poder ejecutivo, y éste a través de un decreto revocó la adjudicación. Al realizarse nuevamente la licitación, Efice se presentó a un precio menor, logrando obtener la adjudicación de la misma. Habilis S.A. se retira del negocio ya que no podía competir y para la siguiente compra Efice volvió a su precio habitual debido a que no tenía competidor.¹⁸

Por lo cual inferimos que la postura de darle un beneficio al monopolista es una decisión política del ente autónomo, fueron directrices políticas que se impulsaron desde el poder ejecutivo.

Actualmente ya no hay privilegio, debido a que hay dos empresas nacionales que se presentan en libre competencia, y el organismo se la adjudica al mejor postor.

2.1.4 Modelo de negocio – Alliance Uruguay S.R.L. ¹⁹

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas, ver Anexo I.

Propuesta de valor

Productos libres de mercurio

La principal propuesta de valor que presentó la empresa fue la de ofrecer al mercado un producto libre de mercurio, esto trajo 3 beneficios directos, en primer lugar, el usuario del producto no resulta contaminado por usar el producto, en segundo lugar, se degrada en menos tiempo (la concentración del producto se mantiene por mayor tiempo) y por último la producción es limpia, es decir, no contamina el medio ambiente.

Trato personalizado con el cliente

La empresa tomo como parte fundamental de su propuesta de valor la relación de tipo personalizada con el cliente que implicaba una atención dedicada e integral a la hora de tratar con el mismo.

Otro aspecto que diferencia es que cada pedido tomado por el vendedor era coordinado en el momento según las necesidades y preferencias del cliente.

Rápida respuesta de entrega

La empresa se diferencia en que los pedidos son procesados al instante en el que se reciben y la entrega debe realizarse en menos de 24 horas. A esto se le debe agregar que si un cliente tiene una necesidad urgente, la empresa se compromete a resolverlo en el momento, llámese a entregas en el menor tiempo posible dentro del día.

Disminución de los precios

El tipo de tecnología empleada conlleva a una estructura de costos fijos muy inferior a la del monopolio, esto la ayudaba a fijar un precio de venta menor al que estaba en el mercado.

¹⁸ <https://www.elobservador.com.uy/nota/proveedor-de-ose-bajo-nueve-veces-su-precio-ante-llegada-de-competidor-20181026184812>.

¹⁹ Datos obtenidos en la entrevista con el Gerente de Administración y Finanzas, Cr. Andrés Cabrera.

Segmentos de mercado

La empresa identificó dos grandes segmentos de mercado, los grandes distribuidores y los grandes consumidores.

A lo que refiere a grandes distribuidores son aquellos que compran el producto en grandes cantidades y luego lo revenden. En tanto, los grandes consumidores finales son aquellos que utilizan el producto como un insumo en su proceso productivo.

En el mercado del ácido clorhídrico, la empresa tenía como objetivo principal venderle al mayor consumidor del mercado, la empresa KEMIRA.

En el mercado de la soda cáustica, la empresa visualizó dos grandes consumidores, por un lado, la industria alimenticia y de bebidas y, por otro lado, la OSE.

En el mercado del hipoclorito de sodio, visualizó a los grandes distribuidores, así como también a grandes consumidores. Identificó como grandes distribuidores en el mercado a cinco empresas que acaparaban básicamente todo el mercado y como grandes consumidores las industrias frigoríficas, avícolas y la OSE.

Relación con el cliente

Siguiendo la línea de lo que es el foco en la propuesta de valor respecto al trato directo y personalizado con el cliente, la empresa desde un comienzo generó reuniones encabezadas por la gerenta general con los clientes potenciales. Para las primeras entregas de pedidos también se estableció que el gerente de producción tenía que participar en ellas.

Desde un principio se contó con un único vendedor que se encargaba de atender y coordinar todas las ventas tanto de forma telefónica como a través de visitas. De estas formas se buscaba conocer el consumo estimado de un cliente y generar una base de datos para ya saber lo que consume el cliente y poder coordinar de forma eficiente la preparación y distribución de los pedidos.

El vendedor siempre participaba también en las reuniones iniciales lo que le permitió una comunicación fluida con todos los clientes a la hora de atender y resolver problemas que iban surgiendo.

A todos los clientes se los invitó a tener una reunión con fines no comerciales en la planta para generar un vínculo más estrecho y que ellos pudieran conocer la nueva forma de producción, ya que la planta era la primera de última generación y la primera en la Uruguay.

Además de tener una comunicación telefónica, la empresa utiliza el correo electrónico como método secundario, pero no alternativo para relacionarse con el cliente.

Canales de distribución

La propuesta de valor llega a los clientes en este caso de manera directa a través de vehículos cisternas propios y de terceros. Es importante destacar que estos vehículos son de uso exclusivo para este tipo de productos debido a que los mismos comercializados tienen características muy complejas y no se pueden trasladar con vehículos estándar.

La otra forma que la empresa llega a sus clientes es a través de venta directa en la fábrica. Esta situación es solo para los productos a granel a distribuidores, no se realiza la actividad de envasado.

Flujo de ingresos

En materia de ingresos, la empresa genera sus ganancias por la venta a granel de todos sus productos en diferentes concentraciones.

Estructura de costos

Los costos principales que integran la estructura de costos de la empresa son los siguientes:

Personal: Corresponde a los haberes del personal de la empresa. Entre ellos los empleados de producción, de ventas y administración.

Insumos: Los mayores costos en insumos se incurren en electricidad, sal y agua.

Fletes: Corresponde al costo que se abona por contratar el flete para el traslado de los productos vendidos.

Alianzas con socios estratégicos

En primera instancia la empresa buscó la alianza con AVS Technology, la cual fue la encargada del desarrollo de la planta industrial contando con los conocimientos adecuados para la construcción y puesta en marcha de la misma. Esta empresa ya había sido participe de la construcción una planta similar en Brasil. A partir de esto, AVS Technology se convirtió en la empresa proveedora de repuestos específicos y quedo como referencia para llevar a cabo cualquier modificación o futura ampliación.

La empresa buscó aliarse en segunda instancia con los grandes distribuidores que ya estaban establecidos en el mercado al momento de su ingreso.

Se concretaron dos alianzas, en primer lugar, con la empresa Química Oriental, dedicada a la venta de insumos para la industria, cuyo objetivo era lograr desarrollar la línea de negocio de hipoclorito de sodio y soda cáustica aprovechando su clientela existente.

En segundo lugar, con la empresa Electrón, dedicada a la venta de hipoclorito a consumidor final. Ésta fue la que optó por comercializar producto no contaminado, siendo la primera de cinco empresas en abandonar como proveedor al monopolio.

En tercera instancia, logró la alianza con la empresa Noble e Hijos Ltda., empresa encargada de los fletes de transporte de los productos.

Actividades claves

Las actividades claves realizadas por la empresa fueron las siguientes:

- Inmediata y constante atención a los medios de comunicación a través de los cuales la empresa se comunica con los clientes, para reducir al mínimo el tiempo que pone la empresa para gestionar los pedidos, así como también minimizar el tiempo de respuesta ante problemas o reclamos.
- La empresa está certificada bajo las normas internacionales ISO 9.001 - *Calidad* e ISO 14.001 – *Medio Ambiente*. Para la propuesta de valor que ofrece la empresa, ésta última es fundamental.
- La empresa envía los productos a estudios de laboratorio independientes para que los mismos certifiquen las características del producto ofrecido. Esto asegura la calidad que distingue al producto que va a comercializar.
- Trabajo en equipo de todo el personal.

- Publicidad, como por ejemplo, realizó un evento lanzamiento con participación de autoridades importantes del país, lo cual atrajo a la prensa, se colocó cartelera en las calles de la ciudad.
- Previo a cada entrega a realizar a un cliente, la empresa realiza un análisis en su laboratorio de las especificaciones técnicas de los productos que va a entregar. Con este análisis se elabora un informe que es enviado al cliente y a su vez se guarda una muestra del producto que se entregó por un período de 2 meses.
- Generó un sistema de coordinación de entrega de los productos en función de los pedidos de los clientes.
- Se realiza un constante seguimiento de la producción y de la demanda. Esto importante para no generar sobrestock o faltantes de cada uno de los productos. Esto implica una doble atención, en primer lugar, la coordinación de los productos de forma individual y a su vez, no se puede descuidar la relación entre los tres productos ya que su producción se encuentra interrelacionada.

Recursos claves

El primer recurso clave que identificó la empresa fue la nueva tecnología, la cual se basa en la producción libre de mercurio.

Como segundo recurso clave se identifica a la Planta de producción, la cual fue ideada por el grupo AVS Technolgy, y su principal característica es su tamaño pequeño respecto a las plantas que ya existen en el mundo y que utilizan esta nueva tecnología. Esto lleva a reducir al mínimo su estructura de costos.

El contratar personal idóneo fue otro recurso fundamental, ya que en Uruguay era la primera planta de producción con la nueva tecnología. Se contrató un gerente general que tenía una basta experiencia en el mercado de Cloro-Soda tanto nacional como internacional. El gerente de producción era idóneo en la materia ya que había trabajado en plantas de producción de membrana en Argentina y luego fue contratado por AVS Techonology para poner en funcionamiento dos plantas previas realizadas por dicha empresa que tenían similares características.

Otro recurso clave fue que la empresa debió comprar vehículos especiales que fueran en concordancia con los productos comercializados que debían ser transportados desde la planta hasta el cliente.

La empresa pertenece a un grupo económico extranjero, quien sería su respaldo ante eventuales situaciones a las que no pudiera hacer frente con sus recursos locales.

2.1.5 Estrategias competitivas – Alliance Uruguay S.R.L.

Estrategias iniciales de entrada

De acuerdo con lo que surgió de la entrevista con la empresa, estaba claro que ingresaba a competir en el mercado a través de la diferenciación, debido a que su producción y sus productos eran sin Mercurio. Esto era lo que la empresa buscaba mostrar como sello de su marca.

Adicionalmente, la empresa apuntaba a un trato personalizado con el cliente y rápida respuesta de entrega.

También se ingresó con un precio de venta menor que la competencia para lograr una mayor inserción, teniendo en cuenta que estos precios los podían mantener en el transcurso del tiempo porque utilizaban una tecnología de producción más avanzada, que permitía tener una estructura de costos menor que la de la competencia.

Luego de esto, se hizo hincapié en que tipo de estrategia usar al momento de salir al mercado con cada línea de negocio. Las mismas fueron según el enfoque de Michael Porter:

Negocio: Hipoclorito de Sodio

En la línea de negocio de venta de hipoclorito de sodio la empresa buscó la estrategia de enfoque en diferenciación, ya que se dirigía a los cinco grandes distribuidores, a determinadas industrias específicas, y a la OSE con un producto libre de mercurio.

Negocio: Ácido Clorhídrico

En la línea de negocio de venta de ácido clorhídrico la empresa pensó en una estrategia de enfoque y dentro de ésta se buscó la diferenciación, ya que se buscaba vender al mayor consumidor de ácido en Uruguay al cual se le podía vender la producción total de la planta.

Esto estaba basado en que el cliente es una sucursal de una empresa multinacional, su casa matriz obliga a todas las subsidiarias a comprar productos libres de mercurio.

Negocio: Soda Cáustica

En la línea de negocio de venta de soda cáustica la empresa también realizó una estrategia de enfoque basada en la diferenciación, la cual se dirigía a la industria alimenticia, bebidas y a la OSE.

2.1.6 ¿Cómo reaccionó el mercado?

A partir del análisis que hicimos del mercado a través de Porter y de PESTEL, estudiamos cual fue el impacto una vez que comenzó a operar el nuevo competidor.

En lo que respecta a la rivalidad entre empresas es donde se puede observar el cambio más notorio ya que comienza a haber competencia. Se noto una fuerte rivalidad debido a que el monopolista buscó por todos los medios eliminar a la competencia.

Éste fue demandado por prácticas predatorias, es decir, se lo llevó a juicio por incumplir con las buenas prácticas de la libre competencia.²⁰

Los clientes comenzaron a tener poder de negociación, llevando a disminuir los precios de los tres productos.

Cabe destacar el caso del hipoclorito, que en el mercado privado el precio por litro disminuyó a la mitad en menos de un año (pasando de \$15 a \$7 por litro), y en el ámbito público bajó más de nueve veces (pasando de \$13 a \$1,5 por litro), ya que es un insumo básico para la potabilización del agua utilizado por OSE.²¹

En lo que refiere a las barreras de entrada al negocio se mantenían, no se visualizaba el ingreso de un nuevo competidor.

Actualmente, los proveedores tienen un mayor poder de negociación debido a que se dejó el monopolio. Cabe mencionar que éste poder fue por un período breve, debido a que por las prácticas de eliminar el nuevo competidor llevo a que el mercado quedara separado en dos bandos, y los proveedores tuvieron que optar con quien quedarse.

²⁰ Ley 18.159 – Promoción y defensa de la competencia.

²¹ <https://www.elobservador.com.uy/nota/proveedor-de-ose-bajo-nueve-veces-su-precio-ante-llegada-de-competidor-20181026184812>.

No obstante, el monopolio estatal de electricidad no sufrió modificaciones.

No hubo cambios en lo que refiere a productos sustitutos.

En el factor social se produjo lo que se esperaba, la resistencia al cambio.

El factor tecnológico implicó un cambio radical en el país. Uruguay se ponía a nivel de primer mundo.

En el factor ambiental y legal, aparecía una empresa que no contaminaba y cumplía con los requisitos legales impuestos por el convenio de minamata.

Los factores políticos y económicos no presentaron cambios.

2.1.7 Modelo Canvas Modificado – Alliance Uruguay S.R.L.

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas luego de haber ingresado al mercado, ver Anexo II.

Luego de haber ingresado al mercado la empresa tuvo que realizar modificaciones respecto a su estrategia inicial. Las que enumeramos a continuación:

Propuesta de valor

Disminución de los precios

La empresa se encontró en una situación de mercado, que la hizo reaccionar de la siguiente manera, tuvo que disminuir significativamente los precios respecto a lo que estimaba.

El caso más evidente fue el del hipoclorito, el precio de mercado era de \$ 15 por litro, su idea era bajarlo a \$13 o \$12, y lo terminó bajando a \$8.

Almacenamiento

Se comenzó a ofrecer a los clientes y a potenciales clientes la posibilidad de tener su propio tanque de almacenamiento comprado por Alliance. Esto llevaba a que podían acceder a precios de fábrica de los productos y que pudieran acceder al producto en forma más rápida que 24 horas.

Segmentos de mercado

El pequeño distribuidor es el que se le vende entre 1.500 y 2.000 litros para luego revender. El pequeño consumidor es aquel que también compra esa cantidad, pero lo utiliza como insumo.

El comerciante minorista, es el que se le vende entre 1.500 y 2.000 litros, para hacer su producto y venderlo con su marca.

La empresa buscó expandirse al mercado externo.

Actividades claves

Debido a la inclusión del nuevo segmento de mercado externo la empresa tuvo que cumplir con las reglamentaciones para poder exportar.

Las mayores exigencias correspondían a la exportación del ácido clorhídrico para las cuales se debieron de cumplir con reglas específicas impuestas por el ministerio de salud pública, como ser la visita a la empresa por parte del mismo y su posterior certificación de que la empresa cumple con todo lo solicitado.

Recursos claves

La empresa debió contratar asesoría legal especializada debido a la gran cantidad de juicios que tuvo con enfrentar una vez que ingreso a competir.

Estructura de costos

La empresa comenzó a incurrir en costos asociados a una exportación. El costo principal afrontado era el flete internacional.

Alianzas con socios estratégicos

Si bien no hubo cambios significativos con respecto al inicio, se generó una nueva alianza, con un cliente que posteriormente se convirtió en uno de sus grandes distribuidores de hipoclorito, pero que en un principio no estaba definido como uno de los cinco grandes distribuidores del mercado.

2.1.8 Matriz fuga de valor – Alliance Uruguay S.R.L. – Cloro Soda

Se desarrolló la MFV con el propósito de identificar las fugas de valor en el modelo de negocio desarrollado por la entidad en su etapa inicial de competencia en el mercado. Posteriormente será utilizada para brindar recomendaciones que permitan a las empresas no incurrir en las mismas.

En una primera instancia se identifican posibles fugas de valor, que fueron encuadradas en los cuatro grupos de inductores y, en segunda instancia, se propuso a la empresa las acciones que corrigen cada fuga. Serán utilizadas estas acciones en la sección 3 del presente trabajo, cuando se proponga el modelo de negocio a aplicar al momento de ingresar.

Se han agrupado las siguientes fugas en los siguientes bloques:

A. Fugas provocadas por el comportamiento de los distintos segmentos de mercado:

- Los consumidores no están dispuestos a pagar un precio diferencial por un nuevo producto sin mercurio,
- En esta etapa de inserción la empresa no posee un nombre conocido a nivel nacional ni internacional,

B. Fugas provocadas por el desequilibrio entre los sucesivos eslabones de la cadena interna de valor:

- Se constataron algunos problemas en el servicio tercerizado al momento de la entrega del producto que llevaron a la queja por parte de los clientes, en algunos casos se desperdició el producto y hasta se llegó a la pérdida de clientes,
- El servicio de entrega de los productos era realizado por una empresa tercerizada, a la cual se le abonaba el costo en función de sus horas de trabajo, esto llevaba a que dicho servicio fuera ineficiente ya que no se ponderaba la cantidad de clientes a los cuales se le entregaba el producto,
- Se constataba en el mercado la presencia de empresas del grupo inversor, que consumían el tipo de productos ofrecidos, y que no habían generado ningún acuerdo comercial con la empresa,

C. Fugas provocadas por ineficiencias e improductividades en la gestión de las operaciones internas:

- No existía medio por el cual se dejara constancia de la atención recibida y de la calidad del producto comercializado (puntos fundamentales detallados en la propuesta de valor),
- Falta de conocimientos administrativos básicos en el equipo de producción,
- Se habían detectado problemas de insuficiencia de repuestos claves para el correcto funcionamiento de la Planta,

D. Fugas provocadas por los desequilibrios en la lógica económica y financiera del modelo de negocios:

- A partir de la forma en que la Planta produce, es necesario un equilibrio en las ventas de sus productos, esto llevaba a que en temporada baja la venta de ácido detuviera las ventas de la soda.

Estos problemas de fugas de valor se pudieron identificar en el estudio del modelo de negocios, a partir del Modelo Canvas detallado en el punto 2.1.4. Se expone a continuación la MFV, con las fugas, acciones para mitigar las fugas y el presupuesto que se debería utilizar para mitigarlas.

Esquema Matriz Fuga de Valor – Alliance Uruguay S.R.L.

	Fugas de valor	Ocultos	Explícitos	Acciones	Presupuesto
Fugas por el comportamiento de los segmentos del mercado	Los consumidores no pagan un precio diferencial por una nueva propuesta de valor sin mercurio	NO	Menor flujo de ingresos	Campaña de Marketing para generar conciencia del producto que se está consumiendo con o sin mercurio (valor al logo "Mercury Free")	Mitigación. US\$ 200.000
	No es conocida la nueva empresa que ofrece los productos	NO	Menor flujo de ingresos	Marketing sobre la nueva empresa	Mitigación. Precio: US\$ 50.000
Fugas por el desequilibrio entre los sucesivos eslabones de la cadena interna de valor	Problemas en el servicio tercerizado al momento de la entrega del producto	NO	Perdida de Clientes	Contratar personal en la nómina de la empresa o solicitud de conductores especializados en el tema	Mitigación y Recomposición. Precio: \$ 180.000 mensuales Gastos de haberes
	Forma de pago por hora de trabajo al servicio tercerizado de flete	Costo de ineficiencia en el servicio tercerizado	NO	Modificar el costo por KM recorrido	Mitigación. Precio: Gasto en función de los KM.
	Falta de acuerdos con empresas vinculadas al mismo grupo inversor	Costo de oportunidad de generar nuevos acuerdos	NO	Realizar reuniones entre los directivos de todas las empresas vinculadas y generar acuerdos	Remediación y prevención. Precio: Varía en función de los acuerdos que se hagan efectivos
Fugas provocadas por ineficiencias e improductividades en la gestión de las operaciones internas	Falta de divulgación de la atención recibida y del producto comercializado	Costo de oportunidad de nuevos clientes	NO	Creación de un portal para que el cliente exponga su experiencia. Creación y divulgación de beneficios a usuarios que utilicen dicho portal.	Mitigación. Inversión: US\$ 25.000.
	Falta de conocimientos administrativos básicos en el equipo de producción	NO	Falta de concreción de pedidos	Capacitación a todo el equipo de producción respecto a la ejecución de la parte administrativa que genera el sector de producción	Mitigación. Inversión: US\$ 3.000.
	Falla en la gestión de los repuestos claves en la producción	NO	Falta de concreción de pedidos	Plan de compra y seguimiento de los repuestos. Contratación de personal idóneo y específico para esto.	Mitigación. Inversión: \$ 60.000.
Fugas provocadas por desequilibrios en la lógica económica y financiera del modelo de negocios	Pérdida de ventas en otros productos por la falta de venta de ácido en temporada baja	NO	Costo de tener stock inmovilizado / Costo de obsolescencia / No recepción de pedidos	Gestión de cierre de contratos para temporada baja (por ejemplo: exportación)	Remediación. Precio: Acordar con el cliente.

2.2 ZUMAC²²

2.2.1 Breve historia del mercado

En el año 1902 arranca a operar el alquiler de autos como medio de transporte de pasajeros. Recién en 1922, es que se instalan los primeros medidores, denominados “Taxímetros”, lo que garantizaba el precio a pagar del servicio en función del recorrido y se le comenzaba a llamar lo que hoy conocemos como “Taxis”.

Hasta el año 2015, el mercado de transporte individual de pasajeros estaba acotado a las casi 3.000 chapas habilitadas por la IM, con un valor estimado de cada una de ellas de U\$S 120.000. El alto valor de las chapas se debió en gran medida a que la IM no habilitó más permisos de estas desde el 2002 hasta el 2015.²³

En noviembre 2015, ingresa a competir al mercado una nueva empresa, mediante una opción novedosa y a la altura de la época, que consistió en una plataforma digital para la contratación del servicio de transporte personalizado. Se inscribieron en ese momento 2.500 choferes independientes, siendo al día de hoy más de 3.500 activos.

2.2.2 Breve historia de la empresa

Zumac es una empresa de tecnología. Usando la aplicación, los usuarios que necesitan transporte consiguen fácilmente encontrar socios conductores que ofrecen este servicio. Zumac ofrece una opción más para moverse por la ciudad, con más estilo, seguridad y comodidad que nunca. Actualmente, está presente en más de 310 ciudades alrededor del mundo.²⁴

La empresa se define como una empresa tecnológica, debido a que desarrolló una aplicación que conecta a socios conductores con usuarios que desean un conductor privado, esto se denomina market place.

Adicionalmente, la misma no es una aplicación de taxi, cada usuario conecta previamente con un conductor privado, que lo lleva al destino que desee.

Zumac permite que un usuario que posea tarjeta de crédito internacional pida transporte que es brindado por un particular.

Desde su inicio fue catalogada como competencia desleal por el sector taxista.²⁵

Por último, no emplea a ningún conductor, en la plataforma tecnológica se asegura que sus socios conductores aumenten sus rendimientos y que los usuarios encuentren conductores confiables y disfruten de viajes seguros.

²² “ZUMAC” no es el nombre real de la empresa, es un nombre ficticio que fue utilizado a los fines del presente trabajo. Debido a que la empresa solicitó la confidencialidad de la misma.

²³ https://www.180.com.uy/articulo/78672_la-burbuja-del-taxi-con-rentabilidad-extraordinaria-y-monopolica.

²⁴ Datos obtenidos de la página web oficial de la empresa.

²⁵ <https://www.elpais.com.uy/informacion/taxis-cercaron-intendencia.html>.

2.2.3 ¿Cómo era el mercado?

Para entender el mercado monopólico se desarrolla a continuación el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

1. Poder de negociación de los clientes

En este mercado el poder de negociación de los clientes era nulo. Debido a que el servicio era ofrecido por los taxis. Los pasajeros no influían en nada.

2. Rivalidad entre las empresas

Al ser un mercado monopólico no había rivalidad entre empresas.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

En este mercado monopólico la barrera de entrada era de tipo legal, ya que la legislación definía como debía ser el transporte de pasajeros a través de automóviles con taxímetros y que el resto estaba prohibido.²⁶ Para que otro pudiera funcionar debía crearse una regulación.

4. Poder de negociación de los proveedores

En este mercado el poder de negociación de los proveedores es nulo, debido a que los insumos principales son ofrecidos por varios proveedores.

5. Amenaza de productos sustitutos

Se consideran en este mercado como productos sustitutos, a todos los medios de transporte que se utilizan como alternativa al taxi.

Complementamos el análisis de Porter utilizando el análisis PESTEL, para lograr la visión completa del mercado, el cual se expone a continuación:

- ✓ Factores políticos: Respecto a los factores políticos en ese momento eran estables, recientemente había ganado por tercera vez consecutiva el mismo partido político y no se esperaban intervenciones del gobierno que pudieran afectar al mercado.
- ✓ Factores económicos: Respecto a los factores económicos no se esperaban grandes variaciones en el país, había un entorno económico estable. En lo que refiere al sector tampoco se esperaban variaciones, ya que desde el 2002 hasta el año 2015 no se habían habilitado nuevos registros para que pudieran funcionar como taxi en el país, esto llevaba a que fuese un mercado muy estable.
- ✓ Factores sociales: Respecto al factor social, se encontró como característica general que Uruguay presenta una cultura resistente al cambio.

Como característica particular en lo que respecta al mercado, la sociedad se encontraba en descontento con el servicio ofrecido. Ya sea en lo referente a la limpieza del taxi, el trato de los choferes, los tiempos de espera, entre otros.

²⁶ Normativa vigente: <http://normativa.montevideo.gub.uy/armado/65116>

- ✓ Factores tecnológicos: Respecto al factor tecnológico, los taxis no se habían desarrollado. Todo el mercado era igual hacía muchos años. El último avance tecnológico fue agregar la solicitud de servicio en forma telefónica y agregar a la tarjeta de crédito Oca Card como medio de pago a través de un mensaje de texto desde el celular.

En el 2015, habían comenzado a circular los primeros autos eléctricos.

- ✓ Factores ambientales: Respecto a los factores ambientales, en forma anual a los vehículos se les realizaba un control de emisión de gases.
- ✓ Factores legales: Respecto al factor legal, existe en el mercado un fuerte marco regulatorio que establece como debe ser el servicio del taxi y en el caso de la capital metropolitana se prohíbe cualquier otro tipo de servicio de similares características.

2.2.3.1 Monopolio

De acuerdo a los datos recabados tanto en la entrevista como en la investigación, este tipo de mercado era un monopolio del tipo legal.²⁷ Ello se explicaba porque existía una regulación, en la cual se establecía como debía ser el servicio de transporte de pasajeros en taxi y todo el resto estaba prohibido.

2.2.4 Modelo de negocio – Zumac

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas, ver Anexo III.

Propuesta de valor

PASAJERO

Viaje más barato

Una de sus principales propuestas de valor fue el precio del servicio que ofrecía a los pasajeros, siendo este sensiblemente menor que el precio ofrecido por el taxi. Al momento de ingresar en el mercado lo hizo con un 23% más barato en tasas fijas (bajada de bandera), y en el entorno del 50% en tasas variables (por kilómetro recorrido o tiempo arriba del coche).

Diferencial de calidad en servicio

Esta empresa pensó desde el momento en que se creó, en la relación que se iba a entablar entre chofer y pasajero al momento de realizar el viaje, por tanto, hizo mucho hincapié en el trato que el conductor debía tener con el pasajero, para eso realizó capacitaciones introductorias en las que hacía hincapié en la higiene personal y la del auto, así como la amabilidad. Por ejemplo, pedían no escuchar música a alto volumen, ofrecer al pasajero si quiere escuchar algo de su preferencia, manejar sin estrés, entre otros.

Adicionalmente, el pasajero debe calificar al chofer y esto ayuda a mejorar la calidad del servicio y mantenerlo monitoreado.

²⁷ Se toma como referencia la definición de Monopolio Legal obtenida en la siguiente página web: <https://economipedia.com/definiciones/monopolio-natural.html>.

Diferencial de calidad en vehículo

La empresa ofrecía vehículos que no tuvieran una antigüedad mayor a seis años y todos eran de mediano porte en adelante, los mismos siempre se tenían que encontrar en óptimas condiciones en su interior al momento de aceptar un viaje. No le ponían la clásica mampara.

Tarjeta de crédito cargada en la aplicación

Los pasajeros tenían la posibilidad de contratar un servicio sin contar con el medio de pago al momento de realizar el viaje, ni la tarjeta de débito o crédito eran necesarias, las mismas quedaban cargadas en la aplicación y desde ahí mismo se aplicaba el cargo del viaje.

Costo del viaje antes de realizarlo

La empresa encontró un gran diferencial en ofrecerle al pasajero la posibilidad de saber cuánto iba a ser el costo de su viaje antes de realizar el mismo.

App amigable

Todo el servicio se ofrecía a través de la aplicación, por lo cual, ella tenía que ser sencilla y entendible al momento de utilizarla. Luego de que se cargaban los datos mínimos de cada persona, ya podía utilizarse poniendo solo el destino al cual se quería ir, y el resto lo hacía la aplicación.

CHOFER

Instantánea fuente de trabajo

La empresa generó una opción de obtención de una fuente de trabajo inmediata. Simplemente se debía contar con un vehículo de determinadas características, tener la libreta de conducir vigente y no tener antecedentes penales.

Amplio margen de ganancia

Desde un principio no había reglamentación alguna, solo pagaban la comisión que les cobrara Zumac. Se entregaban premios a aquellos choferes que estaban determinada cantidad de horas semanales y/o que realizaban determinada cantidad de viajes en un período de tiempo.

Facilidades para comprar un coche

La empresa había generado alianzas estratégicas con los bancos y automotoras, dando la posibilidad de acceder a un coche, con el simple trámite de presentar los ingresos generados con Zumac (no había documento respaldo legal respecto a estos ingresos).

Segmentos de mercado

Al tratarse de un Market place la empresa tiene dos segmentos de mercado bien definidos. Por un lado, el pasajero y por otro lado, el chofer.

A su vez, hace una segmentación más detallada a la cual define de la siguiente forma,

PASAJERO

La empresa realizó una primera segmentación demográfica de los pasajeros:

- por rango etáreo: mayor a 18 años y menor a 50 años,

Luego de definir ese rango realiza una segmentación conductual:

- aquellos usuarios que lo utilizan en el día y aquellos usuarios que lo utilizan en la noche.

En lo que respecta a los usuarios del día se enfocó en la clase media de la población, y en lo que respecta a los usuarios de la noche no importaba clase social alguna.

CHOFER

- La persona que era su trabajo a diario, definida como aquella que está más de 40 horas a la semana con la aplicación activa, y
- Las personas que utilizaban la aplicación para tener un trabajo complementario, ya sea, luego de su jornal diario o los fines de semana.

Relación con el cliente

La empresa se relacionaba totalmente por la aplicación con todos sus clientes. A través de la misma se pueden obtener diferentes reportes acerca del comportamiento y la experiencia del pasajero y del chofer. Existe en la aplicación un sistema de evaluación de cada viaje realizado, que le permite a la empresa estar atento a posibles inquietudes de sus segmentos de mercado. Así como también, genera un gran flujo de información que le permite a la empresa obtener datos, como horarios y zonas geográficas más concurridas.

Canales de distribución

Los canales de distribución son todos los dispositivos electrónicos en los cuales se pueda descargar la aplicación.

Flujo de ingresos

La empresa percibe ingresos mediante las comisiones que son aplicadas a los viajes realizados por los pasajeros.

Estructura de costos

La empresa incurre en los siguientes costos:

- Comisiones de las tarjetas de crédito. Todos los servicios se cobran a través de la utilización de tarjetas de crédito.
- Costo de mantenimiento de la aplicación. Zumac se maneja como una aplicación global, acá no hay servidores corriendo una aplicación. Hay un costo de mantenimiento de la misma, de administración general que después es facturado por la casa matriz.
- Costos locales. Son costos del personal local, por lo cual, la oficina se hace cargo por el 100%.
- Seguro de accidente para el pasajero y para el chofer.
- Costos legales. Debido a que al inicio no había regulación al respecto, la empresa se enfrentó a situaciones judiciales de forma constante. Para llevar a cabo las mismas, había requerido el servicio de asesoría legal.
- Costos de publicidad. La empresa brindaba promociones tanto para el pasajero como para el chofer en búsqueda poder aumentar el consumo de la aplicación por parte de ambos, y lograr el equilibrio entre ellos.

Alianzas con socios estratégicos

Empresas consultoras legales

La empresa realizó alianzas con dos empresas consultoras legales con el fin de afrontar litigios que se le presentaron y poder iniciar otros cada vez que fuera necesario.

Seguros

El proveedor estratégico más grande fue Grupo SURA (compañía de seguros) referente a los costos de seguro de accidente.

Bancos locales

La empresa había realizado una alianza con el banco Scotiabank para la compra de autos a través de préstamos automotrices por parte de los choferes. Se les otorgaba dicho préstamo solamente con el detalle semanal de ingresos que se gestionaba a través de la aplicación, siendo este un documento no oficial para el otorgamiento de un préstamo en un banco local.

Empresa automotora

Otra alianza que tenían era con la empresa General Motors y el banco HSBC por el tema de la financiación de autos de marca Chevrolet, si eras chofer de Zumac tenías una tasa preferencial en algunos modelos de dicha marca y te aceptaban el detalle de ingresos proporcionado por la aplicación.

Actividades claves

Las actividades claves realizadas por la empresa fueron las siguientes:

- **Mediación con los reguladores:** Si bien no había regulación al respecto de prestar este servicio a través de una aplicación, en sus comienzos la empresa tomó la determinación de comenzar el negocio antes de que estuviese regulado.
Adicionalmente, de forma casi simultánea comenzó la relación con los entes reguladores para que el negocio pudiera llevarse a cabo sin inconvenientes.
- **Comunicación constante con la parte legal:** En sus principios esta actividad fue de las fundamentales para entender el alcance de que se podía hacer o no, y de cómo enfrentarse a problemas judiciales que podía llegar a enfrentar.
- **Constante seguimiento de oferta y demanda:** La empresa realiza un seguimiento constante a través indicadores de lo que fuere su oferta y su demanda, entendiendo que es fundamental mantener el equilibrio y lograr generar un efecto de red.
- **Publicidad:** Otorgaba promociones a clientes con el fin de atraerlos.
- **Cumplimiento:** La empresa ejercía un fuerte control sobre los documentos exigidos a cada chofer para que este pudiese comenzar a prestar el servicio.
- **Rápida atención a los clientes:** Dar seguimiento a los pedidos y reclamos de los clientes y dar una rápida respuesta.

Recursos claves

La empresa identificó como primer recurso clave la inserción de una nueva tecnología en lo que respectaba al sector. Hasta ese momento los taxis no utilizaban este medio.

El asesoramiento a nivel legal fue un recurso fundamental en sus inicios ya que la empresa entraba en un mercado monopolístico y debió enfrentar varios juicios.

Al tratarse de una empresa de capitales extranjeros tenía el respaldo económico por parte de su casa matriz ante eventuales situaciones a las que no pudiese hacer frente con los recursos locales.

2.2.5 Estrategias competitivas – Zumac

Estrategias iniciales de entrada

De acuerdo a las estrategias definidas por Porter, la empresa en su comienzo se enfocó en aplicar una estrategia de segmentación.

En función a los segmentos de mercado definidos anteriormente, la empresa aplicó las siguientes estrategias:

- Dentro del segmento definido como usuarios del día (clase media), desarrolló el liderazgo en costos. Esto es porque había determinado en base a estudios y experiencias en otros países que, para resultar atractivo a los usuarios definidos, debía de competir con un precio sensiblemente menor al del taxi. Esta situación resultaba favorable debido al hecho de que no había leyes ni regulaciones que grabaran a la actividad económica realizada.
- Dentro del segmento definido como usuarios de la noche (todas las clases sociales), desarrolló un enfoque de diferenciación. Esto es porque, ofrecía un servicio superior al del taxi, no solo al momento de utilización del servicio de traslado, sino que sabían que era muy valorado por los pasajeros el hecho de saber cuánto valía el viaje antes de subir, que el móvil que te asignara la aplicación no iba a ser utilizado por otro pasajero, que se pudiera seguir el recorrido desde la aplicación, entre otros.

2.2.6 ¿Cómo reaccionó el mercado?

En lo que respecta la rivalidad entre empresas fue donde se pudo observar el cambio más notorio ya que comienza a haber competencia. Se noto una fuerte rivalidad debido a que el monopolio buscó eliminar a la competencia, generando presión a los reguladores para que no dejen circular a los vehículos de la plataforma digital.²⁸

Los reguladores habían impuesto multas que se iban a aplicar a los nuevos choferes que circularan, sin exponer la forma en cómo se iba a fiscalizar. Por la otra parte, los choferes de Zumac tenían todo el respaldo de la compañía, ésta sería la que se hiciera cargo de las multas.

En sus declaraciones Zumac expuso que había entrado con el objetivo de que los usuarios utilizaran los autos, de que se dieran cuenta en algún momento de que viajar en Zumac les sirva más que su propio auto, que iba a llegar un momento en que la persona hiciera las cuentas y dijera que no sirve tener auto.

Se produjeron una serie de juicios por incumplimiento de la ley del sistema de transporte de pasajeros, ya que la misma expone que el taxi tiene que tener determinadas características y todo lo demás estaba prohibido.

²⁸ Datos obtenidos de: <https://www.elpais.com.uy/>.

Los clientes comenzaron a tener incidencia en el precio del servicio, presionando el mismo a la baja, ya que podían optar por más de una alternativa al momento de utilizar el servicio. Aunque, el precio de los taxis nunca disminuyó, pero tampoco aumentó de la misma proporción que veía aumentando históricamente. Esto fue clave para que Zumac pudiera instalarse en el mercado.

A través del ingreso de Zumac al mercado, otras plataformas visualizaron que la barrera de ingreso legal se podía obviar y eso permitió que ingresaran nuevos actores a competir utilizando plataformas digitales.

En lo que respecta a los proveedores no se produjeron cambios sustanciales.

Desde el momento de ingreso del nuevo competidor, el taxi comenzó a mostrar actitudes de mejoras de su servicio. Ellos empiezan a aceptar de forma masiva el pago electrónico, intentan negociar sacar la mampara, crean una aplicación propia denominada “voy en taxi”.

Al corto plazo no se visualizaban en el mercado el ingreso de nuevos productos sustitutos.

En lo que respecta al factor social, si bien el mercado uruguayo en general se mostraba reticente al cambio, aceptó de forma muy positiva y rápida el ingreso del nuevo servicio, esto dejó en evidencia la desconformidad que había con el servicio del taxi.

El factor tecnológico, en este factor se observó un cambio radical en el mercado, llevando a que en el mismo se utilice la tecnología, a través de la plataforma digital para el uso de este nuevo servicio. El taxi debió acompañar el cambio y por eso creo su propia aplicación.

Los factores políticos, económicos, ambientales y legales no presentaron cambios.

2.2.7 Modelo Canvas Modificado – Zumac

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas luego de haber ingresado al mercado, ver Anexo IV.

Propuesta de valor

Tiempo de llegada del vehículo

La empresa tomo el criterio de que el pasajero tenga un coche disponible en un lapso de tiempo de tres a cinco minutos. A su vez, la empresa exigía al chofer que debía comunicarse con el pasajero, antes de retirarse del punto de encuentro si éste último se encontraba demorado.

Recién en el año 2018 es que sufre variaciones sustanciales, comienzan a regir una serie de nuevas leyes y resoluciones que aplican a determinados negocios digitales. A partir de ese momento también se formaron nuevas alianzas con empresas de asesoría tributaria para la apertura de las empresas unipersonales exigidas a los choferes. Se buscaba que esta situación fuese rápida, ya que era clave para mantener el servicio en la calle y no perder parte del mercado que se había ganado.

Se fueron realizando mejoras de la aplicación, agregando nuevas funcionalidades, ya que la empresa entendía que la aplicación debía ser uno de sus diferenciales de la calidad. No solo alcanzaba con ser amigable, sino que debía prestar soluciones a las inquietudes de todos sus clientes, ya fuesen choferes y/o pasajeros, por ejemplo:

- La aplicación le asignaba al chofer el siguiente viaje, antes de completar el que estaba en curso,
- Al momento que el chofer decidía culminar su jornada, se le indicaban viajes siguiendo el mismo recorrido de retorno a sus domicilios,

- En términos de seguridad, se podía compartir el viaje con alguien para que lo vea, veías la foto y las calificaciones del chofer como del pasajero, se instaló un botón de pánico (para llamar al 911), si había paradas muy largas los operadores te preguntaban si estaba todo bien,
- Al pasajero le llegaba un PIN, se lo debía decir al chofer cuando se subía al vehículo, para confirmar que fuese el viaje correcto.

Se abrió al público una oficina de atención al cliente.

2.3 RAPPI

2.3.1 Breve historia del mercado

Hasta el año 2009 no existía un mercado de pedidos on line a través de una aplicación que concentrase gran variedad de empresas del sector gastronómico. Ese año se crea en Uruguay la empresa PedidosYa dedicada a prestar este servicio.

A partir de ese año y hasta mediados de 2018, la empresa actuaba como un monopolio y había logrado un desarrollo exponencial en el cual la sociedad uruguaya aceptó este tipo de servicio. De esta forma se había modificado el comportamiento de los consumidores del mercado con una actitud receptiva.

A principios del año 2018 el monopolio comenzaba a expandirse a nuevas verticales, como los supermercados y farmacias.

A mediados del año 2018, ingresaron al mercado Glovo y Rappi con un mes de diferencia, ambas de capitales extranjeros. Con el objetivo de establecerse en el mercado y romper el monopolio existente.

Posteriormente entra un tercer competidor denominado Ubereats.

En la actualidad, Glovo y Ubereats no están disponibles en Uruguay.

2.3.2 Breve descripción de la empresa

Rappi es una empresa de capitales colombianos fundada en el año 2015 que tiene la capacidad de acercar el consumidor a cualquier tipo de producto o servicio en un mismo lugar sin tener que desplazarse, algo así como un gigantesco shopping donde todo se puede conseguir de forma inmediata.²⁹

Esto lo hace por medio de una aplicación que conecta a los usuarios con los locales comerciales y estos a su vez se conectan con los cadetes más cercanos para que ellos alcancen los productos y/o servicios que los usuarios solicitan en la aplicación. La empresa tiene como objetivo hacer entregas 24/7 y hacerlo en menos de 35 minutos.

Actualmente, opera en nueve mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay) y cuenta con diez millones de usuarios activos por mes.

Ingresa Rappi en el mercado uruguayo en el año 2018, un mes posterior al que lo hizo la empresa Glovo.³⁰ Si bien ésta última ingreso con un mes de anterioridad, la estrategia de Rappi ya estaba basada en romper el monopolio que tenía la empresa PedidosYa.

²⁹ Página web: <https://www.rappi.com.uy/>.

³⁰ No se realizó la entrevista a las autoridades de Glovo debido a que se retiró del mercado uruguayo en el mes de Enero 2020.

2.3.3 ¿Cómo era el mercado?

Se expone a continuación el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación era nulo en este mercado. Debido a que el servicio era ofrecido y comercializado por un solo oferente. Los clientes no influían en nada.

2. Rivalidad entre las empresas

Al ser un mercado monopolístico no había rivalidad entre empresas.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

En este mercado las barreras de entrada no eran elevadas, por lo cual siempre estaba presente la posibilidad de ingreso de un nuevo competidor. En este caso queda demostrada dicha situación ante la entrada de varios competidores en un período corto de tiempo, como lo fueron Glovo y Ubereats.

4. Poder de negociación de los proveedores

En este mercado el poder de negociación de los proveedores era nulo, debido a que los insumos principales eran ofrecidos por varios proveedores.

5. Amenaza de productos sustitutos

Había amenaza de productos sustitutos en este mercado, ya que existía la posibilidad de realizar pedidos en forma telefónica y cada vez más las empresas desarrollan su propia web para realizar sus ventas.

Adicionalmente realizamos el análisis PESTEL para completar el análisis del mercado, exponemos los resultados a continuación:

✓ Factores políticos:

Respecto a los factores políticos en ese momento eran estables, no se esperaban intervenciones del gobierno que pudieran afectar al mercado.

✓ Factores económicos:

El mercado venía registrando un importante crecimiento en lo que respectaba a las ventas a través de aplicaciones. A su vez, no se preveían grandes variaciones en lo que refería a otros índices macroeconómicos, como ser, la tasa de desempleo y la tasa de inflación.

✓ Factores sociales:

En lo que respecta al factor social, el monopolista había logrado pasar la barrera de resistencia al cambio, la sociedad ya se encontraba acostumbrada a utilizar una aplicación al momento de hacer un pedido y pagar con la tarjeta de crédito que ingresaba en la misma.

✓ Factores tecnológicos:

El mercado se encontraba desarrollado en lo que respecta al uso de la tecnología para la solicitud de un pedido a través de una aplicación.

- ✓ Factores ambientales:
No existían factores ambientales de relevancia que regulen el mercado.

- ✓ Factores legales:
No existían factores legales de relevancia que regulen el mercado.

2.3.3.1 Monopolio

Se trataba de un monopolio natural,³¹ debido a que era la única empresa que había en el mercado que ofrecía un nuevo servicio que era innovador. En este caso no había ninguna ley ni regulación a nivel nacional ni departamental que prohibiera el ingreso de un nuevo competidor.

2.3.4 Modelo de negocio – Rappi

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas, ver Anexo V.

Propuesta de valor

Usuarios

Ser una super app, multiverticalidad

Ser una super aplicación implica que el usuario pueda resolver todas sus necesidades a través de ella. La idea surge en poder facilitarle el acceso a todos los productos o servicios que el usuario necesita o que desea, esto abarca desde restaurantes, farmacias, veterinaria, supermercados y todo lo que se pueda ofrecer el mercado.

En Uruguay no se han llegado a desarrollar en todos los sectores porque en una primera instancia se decidió establecerse en sectores que definieron como claves. Una vez establecida la empresa en estos sectores, terminaría de expandirse al resto de los mercados.

Tiempo de entrega

El tiempo desde que se solicita el pedido y el tiempo de entrega del mismo no puede ser mayor a treinta y cinco minutos.

Sistema de pago RAPPi

Se desarrollo un sistema de pago dentro de la aplicación, que consiste en el escaneo del código QR de cualquier factura y automáticamente se paga desde la aplicación. Adicionalmente, agrega la funcionalidad de poder dividir cualquier factura con otra persona al momento del pago para compartir el gasto. Por último, se pueden generar en la aplicación lo que la empresa llamó “Rappi Créditos”, esto consiste en tener dinero virtual en la aplicación para poder pagar al momento de encargar un pedido.

Locales Comerciales

Canal de venta y/o distribución

Rappi ofrecía un nuevo canal de distribución para las empresas que ofrecen bienes y servicios, salvo los restaurantes, cuya práctica también era realizada por la competencia.

La idea era que las empresas no tuvieran que desarrollar la actividad de distribución.

³¹ Se toma como referencia la definición de Monopolio Natural obtenida en la siguiente página web: <https://economipedia.com/definiciones/monopolio-natural.html>.

Menor comisión

Ingresaron al mercado ofreciendo una menor comisión que la competencia.

Tiempo de entrega del pedido

La reducción del tiempo de entrega del pedido, es importante para cada local comercial considerando varias perspectivas, en primer lugar, la satisfacción del cliente de recibir el producto en un “tiempo prudencial”, en segundo lugar, no se pierden clientes por largos tiempos de espera, y en tercer lugar, en determinados tipos de negocio esto es sumamente importante, ejemplo los restaurantes, en que el pedido llega con mejor calidad cuanto menos tiempo este en la calle.

Información sobre consumo

Ofrece a los aliados la posibilidad de obtener información clave sobre los hábitos de consumo de los usuarios.

Segmentos de mercado

En el modelo de RAPPI se identificaron dos grandes segmentos de mercado:

1. Usuarios, son los que hacen los pedidos, es el público entre 21 y 35 años, hombre o mujer, de clase media.

La figura a la cual identifican como público objetivo la ejemplifican como una mujer en el entorno a treinta años ejecutiva, que trabaja, tiene hijos, que le importa la moda, la estética, que tiene una mascota y que usa la aplicación para pedir la comida del perro, los pañales para el hijo, pide delivery, es aquella mujer que quiere usar la aplicación en toda esa multiverticalidad que es mencionada.

Se enfocan en ambos sexos, pero como modelo eligen una mujer porque en general toma un rol importante en su casa de acuerdo a todas las tareas que tiene que realizar. Esto lleva a que tienda a usar más la aplicación una mujer que un hombre.

2. Los aliados, son los locales comerciales que realizan la oferta de sus productos en la aplicación.

En primera instancia se dirigió a restaurantes, bebidas, kioscos, carnicerías, supermercados y farmacias.

Relación con el cliente

La relación con los clientes es en su mayoría a través de la aplicación.

Dentro de la aplicación hay un botón de soporte y una casilla de correo por si precisan hacer un reclamo. Esta información es fundamental para la empresa para hacer un seguimiento del servicio que están prestando sus aliados y así mejorar el mismo.

A través de la aplicación, los usuarios dejan gran cantidad de información que es recolectada por la empresa como ser hábitos de consumo masivo, zonas de mayores ventas, ticket promedio por pedidos y ticket promedio por sector en su negocio.

En lo que respecta a los aliados también se opta por la opción más personal en la cual se generan reuniones tanto en el local del aliado como en el local de Rappi. Este relacionamiento ocurre principalmente al momento de comenzar la relación de trabajo luego todo transcurre a través de correos electrónicos y mensajería de Whatsapp.

Al momento de negociar y posterior relacionamiento con clientes considerados claves, la gerencia es quien desempeña dicha tarea.

Canales de distribución

Los canales de distribución son todos los dispositivos electrónicos en los cuales se pueda descargar la aplicación.

Flujo de ingresos

La empresa percibe sus principales ingresos mediante las comisiones que son aplicadas a los aliados por las ventas realizadas y también les cobra una comisión si quieren aparecer dentro de las primeras opciones de la lista desplegada en la aplicación.

Adicionalmente, cobra un costo de envío en función a la distancia, que luego es íntegramente utilizado para el pago a los cadetes.

Estructura de costos

La empresa incurre en los siguientes costos:

- Costo de las comisiones que les cobran las tarjetas de crédito por cada venta concretada.
- Nómina de empleados, corresponde a todos los costos por los trabajadores locales.
- Honorario de los cadetes, parte de este costo es afrontado por la empresa y la otra parte se hace cargo cada uno de los usuarios al momento de realizar el pedido en la aplicación.
- Costos en Publicidad, en todos los medios de comunicación.
- Costos en compras de inventario, la empresa compra las mochilas con el logo de Rappi y las bolsas de entrega (éstas últimas se las regalan a los aliados).

Alianzas con socios estratégicos

Desde un principio se buscaron alianzas con determinadas marcas que tuvieran como referencia la aplicación, como forma para ganar usuarios y generar tráfico.

Actividades claves

Las actividades claves realizadas por la empresa fueron las siguientes:

- Se realiza un constante seguimiento sobre de correcto funcionamiento de la aplicación, ya que cualquier inconveniente puede llevar a la pérdida de clientes, tanto aliados como usuarios.
- Coordinación de entrega de pedidos, la empresa debe de coordinar de forma muy precisa el tiempo de recepción del pedido, el tiempo estimado de preparado del mismo y que al momento de que este pronto haya un cadete listo para entregarlo. A su vez la aplicación está desarrollada para identificar que cadete está más cerca o cual va a estar más cerca del aliado al momento de que el producto esté listo para ser entregado. También le indica el camino óptimo tanto para llegar al aliado como para luego entregar al usuario que realizó el pedido.
- Rápida respuesta, dar seguimiento a los reclamos de los usuarios y locales comerciales, minimizando el tiempo de respuesta y ofreciendo una solución.

- Lograr la fidelización de los clientes, a través de cupones, campañas donde regalan kits si un usuario se descarga la aplicación, campaña de referidos (si se recomienda la aplicación a alguien, se da como obsequio un cupón de descuento), acaparando cada vez más aliados e intentando que estos opten por trabajar sólo con Rappi.
- La empresa realiza un seguimiento constante a través indicadores de lo que fuere su oferta y su demanda entre usuarios y locales comerciales, entendiendo que es fundamental mantener el equilibrio entre ellas.
- Campañas de Publicidad, para lograr la mayor captación de usuarios y de aliados. La empresa invirtió en grandes campañas publicitarias en todos los medios de comunicación masivos.
- Por último, en lo que respecta a la coordinación de los cadetes, realizan dos actividades claves. En primer lugar, la empresa controlaba la oferta de cadetes en función a la oferta y demanda de usuarios y aliados, esto tenía que estar en equilibrio. En segundo lugar, la empresa realiza un constante seguimiento de la oferta de cadetes en momentos que consideraba críticos, por ejemplo, los días de lluvia, para los cuales otorgaba incentivos para así generar un flujo suficiente de cadetes en función de los pedidos.

Recursos claves

En lo que respecta a los recursos claves, la empresa identifica en primera instancia a la aplicación. Entiende que debe ser una aplicación amigable para que los usuarios puedan sentirse cómodos y que les resulte sencillo encontrar lo que están buscando.

A su vez se debió contratar a personal especializado en todas las tareas desarrolladas por la empresa, como ser marketing, ventas, finanzas y producción.

Otro recurso fundamental identificado, fue el económico. Desde un principio sabían que debían hacer una fuerte inversión en todo lo que respecta a, marketing, contratos con personal especializado pero ingresaba con una comisión menor a la que aspiraba cobrar una vez instalada la empresa. Esto llevaba a tener muchos gastos y menores ingresos por un tiempo.

Adicionalmente, se observó que había empresas que les interesaba participar pero que no contaban con un medio electrónico para instalar la aplicación o que directamente no querían instalar la misma en el medio electrónico con el que contaban. Por lo cual se les ofrecía y entregaba, sin ningún costo, una tablet a todos los aliados.

El último recurso clave mencionado, eran los cadetes para poder efectuar todos los pedidos.

2.3.5 Estrategias competitivas – Rappi

De acuerdo a la información recaba, la empresa desarrolló en sus comienzos las siguientes estrategias:

- Locales comerciales, en este caso, se llevó a cabo una estrategia de diferenciación. La empresa ofrecía un nuevo canal de ventas a todos los locales comerciales de los sectores ya mencionados, una solución en lo que respecta al servicio de cadetería. También ofrecía un tiempo prudencial en la entrega de los productos que les genera una ventaja competitiva al aliado en el momento en que el usuario debe tomar la decisión de elegir a que local hacer el pedido. Adicionalmente, les cobraba una comisión menor respecto a la del monopolista.

- Usuarios, en este caso, llevó a cabo una estrategia de segmentación enfocada a la diferenciación. Esto era enfocarse en un modelo de mujer ejecutiva de 21 a 35 años a la cual se le trata de resolver la compra de determinados productos a través de la aplicación, teniendo en cuenta un tiempo prudencial de entrega de los mismos. Se incluye en esta solución un medio adicional de pago sin tener la necesidad de contar con efectivo ni ningún tipo de tarjeta de crédito ni débito al momento de realizar una compra.

2.3.6 ¿Cómo reaccionó el mercado?

A partir del análisis anterior que hicimos del mercado, se estudió cual fue el impacto una vez que comenzó a operar el nuevo competidor.

Al igual que en los otros casos estudiados, en lo que respecta la rivalidad entre empresas es donde se puede observar el cambio más notorio ya que comienza a haber competencia. Se noto una fuerte rivalidad debido a que el monopolista buscó bloquear el desarrollo de la competencia.

Si bien no hubo denuncias entre el monopolista y el nuevo competidor, algunos locales comerciales realizaron denuncias contra el primero ante la IM por abuso de poder.

Los locales comerciales comenzaron a tener poder de negociación, llevando a disminuir las comisiones que se les cobraba.

En lo que refiere al ingreso de nuevos competidores, se visualizaba el próximo ingreso de dos nuevos competidores importantes a nivel internacional, Glovo y UberEats.

En lo que refería al poder de negociación de los proveedores no se visualizaban cambios.

No hubo cambios en lo que refería a productos sustitutos.

En el factor social se produjo una resistencia ante el pago por el servicio de envío en función a la distancia.

Los factores tecnológicos, ambientales, legales, políticos y económicos no presentaron cambios.

2.3.7 Modelo Canvas Modificado – Rappi

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas luego de haber ingresado al mercado, ver Anexo VI.

Relación con el cliente

Si bien la empresa tenía una oficina central con la intención de atender en forma presencial solamente a los cadetes, posteriormente la misma encontró que algunos de sus clientes preferían la interacción en dicha oficina. Por tanto, se tomó la decisión de dejarla abierta para que se utilice con ambos fines.

Alianzas con socios estratégicos

La empresa se encontró con que la competencia había tomado medidas para bloquear su relación comercial con los locales de mayor volumen de ventas. Debido a ello, se enfocó en generar un volumen importante de aliados de menor volumen de ventas.

Estructura de Costos y Actividades Claves

Se produce un cambio respecto al concepto de marketing, en un principio se pensaba invertir básicamente en publicidad, pero resultó que se debió invertir más de lo previsto en promociones y en lo que fue el estudio del mercado.

2.4 MEGAL S.A.

2.4.1 Breve historia del mercado de Gas Licuado de Petróleo (en adelante “GLP”)

1956-1979

En el año 1956 se introduce el GLP en el país, lo empieza a refinar ANCAP a partir de la idea del fundador de la empresa Acodike. Éste era distribuidor de Keroseno y viajando por el mundo vió que el GLP estaba sustituyendo al Keroseno.

A partir de ese año y hasta el año 1979, ANCAP le asignó a Acodike el envasado y la distribución del GLP en garrafas (en adelante “envases”) de 13 y 45 kilogramos (en adelante “kg”).

El envasado era realizado con maquinarias de ANCAP dentro de sus instalaciones. La distribución era realizada por empresas tercerizadas que contaban con un contrato con Acodike por lo cual llevaban dicha marca al realizar el reparto.

Con el crecimiento del negocio, ANCAP decide hacer un llamado a licitación. Con esto buscaba en primer lugar, desmonopolizar este negocio y, en segundo lugar, trasladar el mismo a otros predios especiales que se iban a construir para realizar dichas tareas. Cabe destacar que, tanto los predios como las plantas de producción serían propiedad de ANCAP, pero el usufructo de estas era para las empresas ganadoras de la licitación.

En forma paralela a partir de 1970, participaba en el mercado lo que era la cooperativa Megal,³² que en un principio compraba los envases de 45 kg (a Acodike y a Riogas) para luego fraccionar el producto en envases de 3 kg y distribuirlo.

1979-2001

La licitación antes mencionada fue adjudicada en el año 1979 a las empresas Acodike y Riogas.

La misma establecía que se repartirían las empresas tercerizadas de distribución en un 50% para cada una, por lo cual, Acodike debía ceder el 50% de sus distribuidores ya que contaba con el 100% del mercado. También se acordaron que las rutas de distribución serían en partes iguales para ambas empresas. Esto llevo a que se rompiera el monopolio y se generara un oligopolio en los negocios de envasado y distribución.

Esta licitación daba lugar a un contrato cuya duración iba hasta el año 2001.

En el año 1994, se produjo otro cambio importante en el mercado, la empresa Megal S.A. (en adelante “Megal”) adquiere su propia planta para el fraccionamiento de los envases de 3 kg. A partir de ese momento es que firma un contrato con ANCAP a través del cual comienza a comprarle el GLP directamente.

Luego, en el año 1997, se creó la empresa GASUR para realizar la distribución a granel del GLP para los grandes clientes del mercado, esta empresa estaba conformada en un 40% por ANCAP, un 30% por Acodike y un 30% por Riogas. Esto sucede debido a que ANCAP quiso comenzar a participar del mercado de distribución mayorista.

³² Página web: <https://www.megal.uy/>.

2001-2007

Otro momento para destacar es cuando Megal obtiene la autorización para el envasado y distribución de envases de 45 kg y de 13 kg, en el año 2001 y en el año 2004, respectivamente.³³

En el año 2005 entró a competir en el mercado la empresa DUCSA (empresa propiedad de ANCAP), la cual debía comprar en iguales proporciones a Acodike y Riogas el GLP que posteriormente distribuía en forma minorista.

Si bien Megal había obtenido la autorización mencionada, luego de varias negociaciones, comenzó a operar dicha tarea en su planta en el año 2007.

2008

Entre el año 2001 y el año 2008 no había contrato, debido a que las empresas Acodike y Riogas se encontraban en extensas negociaciones con ANCAP para decidir como seguirían en el mercado.

Recién en el año 2008 se define que la empresa GASUR sería la que comprase a ANCAP el GLP y lo envasara a través de Acodike y Riogas, pasando estas últimas a cobrar un ingreso por el servicio brindado a GASUR.

Acodike y Riogas continuaban con la distribución minorista a través de sus empresas tercerizadas, mientras que GASUR continuaba con el mercado a granel.

Actualmente

En el país operan actualmente dos envasadoras, GASUR con dos plantas y Megal con una planta. Las plantas de envasado de GASUR son propiedad de ANCAP y por contrato están arrendadas por 15 años.

El mercado fue regulado por ANCAP hasta el año 2002, momento en el cual se cambia de regulador, y se le asigna dicha tarea al organismo denominado URSEA.

Un punto importante a mencionar es que el precio de venta del GLP a consumidores finales, siempre fue y es regulado por el Poder Ejecutivo. En el caso del resto de los accesorios los precios de venta los determina cada empresa, ejemplo, envases, válvulas, entre otros.

2.4.2 Breve descripción de la empresa

Megal nació en la década de 1970 como una cooperativa envasadora de envases de 3 kg.

En el año 1994, adquiere un terreno para instalar una planta y construir un gasoducto directo desde la planta de ANCAP. Eso implicó un cambio sustancial en su modelo de negocio e hizo que Megal sea actualmente, la única envasadora y distribuidora de supergas del país que tiene una planta y un gasoducto propios.

Si bien obtuvo la autorización para el envasado de garrafas de 45 kg y de 13 kg, en el año 2001 y en el año 2004, respectivamente. Comienza a operar en su propia planta este tipo de envasado recién en el año 2007.

Actualmente, distribuye GLP en los tres tipos de envases mencionados (3, 13 y 45 kg), no comercializando ningún producto a granel.

³³ <http://archivo.presidencia.gub.uy/decretos/2004013001.htm>.

2.4.3 ¿Cómo era el mercado?

*** El análisis se centra en el año 2007 cuando comienza a competir en el envasado y distribución de envases de 13 kg utilizando su propia planta. ***

Se expone a continuación el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes era nulo, en este caso, que se trataba de un oligopolio ambos (Acodike y Riogas) acaparaban las ventas del mercado, exigiendo las mismas condiciones.

2. Rivalidad entre las empresas

En el mercado del supergas no existía rivalidad entre empresas ya que el mercado estaba repartido en partes casi iguales y no existía ningún indicio de competencia entre ellos.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

No había amenaza de nuevos entrantes al mercado. Esto se debía a que existía una barrera legal impuesta por el organismo de contralor, el cual otorgaba los permisos para el ingreso al mercado de envasado y distribución del supergas.

Además, entrar a un mercado de esta magnitud se correspondía con enfrentar una barrera económica, que implicaba realizar grandes inversiones en una planta de envasado y en envases para el almacenamiento del producto.

4. Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta al insumo principal, es adquirido solamente a ANCAP por tanto tiene alto poder de negociación debido a que es el único que lo produce y lo vende.

En lo que respecta a los envases, el poder de negociación del proveedor nacional era bajo, debido a que solo podía vender dichos envases a dos empresas, y ellas encontraban un sustituto en la importación de los mismos.

5. Amenaza de productos sustitutos

Es un mercado en el que hay varios productos sustitutos. Entre ellos se encuentran las fuentes alternativas de energía, principalmente, la energía eléctrica, gas por cañería y la leña.

Adicionalmente, realizamos el análisis PESTEL para lograr tener una visión completa del mercado:

✓ Factores políticos:

En este caso se debe mencionar que el precio de venta al consumidor final del GLP es fijado por el Poder Ejecutivo. Esto se debe a que el gas es un insumo principal en la cocina y calefacción de los hogares, principalmente de las familias de estratos medios y bajos, por tanto, su precio es tenido en cuenta dentro de las políticas sociales.

✓ Factores económicos:

El país se venía recuperando de la crisis económica que había comenzado en el año 2002.

✓ Factores sociales:

En lo que respectaba al factor social, la cultura de la sociedad resistente al cambio hacía que los distribuidores que se encontraban establecidos en el mercado fueran también reticentes a realizar cambio.

✓ Factores tecnológicos:

El oligopolio no contaba con la última tecnología disponible para el envasado. A su vez no visualizaba en el corto plazo realizar grandes inversiones dicho tema.

✓ Factores ambientales:

Estaba fuertemente regulado el mercado por parte de la URSEA desde el año 2002 (antes se encontraba en la órbita de ANCAP) en lo que respectaba al cumplimiento de exigencias ambientales, debido a la manipulación del tipo de producto ofrecido.

✓ Factores legales:

Este mercado requiere de autorización semestral por parte del MIEM para realizar la actividad de envasado.

A su vez, presenta fuertes controles de calidad por parte de la URSEA, en primer lugar, en lo que respecta a la inspección, mantenimiento y controles de seguridad de los envases, en segundo lugar, en lo que respecta a la manutención de la planta.

Hasta el año 2002, ANCAP era el ente regulador del envasado y distribución del GLP, y había firmado contrato con Acodike y Riogas para que solo estas pudieran envasar y distribuir envases de 13 y 45 kg. En ese año cambia el ente regulador pasando a ser la URSEA, quien cambia la regulación existente y abre el mercado a la libre competencia. A partir de ahí cualquiera que quería envasar podía hacerlo, solo debía hacer un contrato con ANCAP.

2.4.3.1 Monopolio

Respecto al monopolio en el mercado de GLP, podemos mencionar tres momentos claves.

En primera instancia, se generó un primer monopolio en los inicios del mercado, esto fue cuando la empresa Acodike introduce la idea de comercializar GLP (envasado y distribución) y genera un contrato con ANCAP (el productor) para realizar dicha tarea.

En segunda instancia, como el mercado había tenido un crecimiento importante, ANCAP como ente regulador decide llamar a licitación para el envasado y distribución de GLP. Entre los objetivos que tenía ANCAP era terminar con el monopolio de Acodike, asignando dicha licitación a dos empresas que fueron Acodike y Riogas. Esto llevo a que se generase un oligopolio por varios años.

En tercera instancia, debemos mencionar el momento en que fue eliminada la barrera legal para el negocio de envasado y distribución, momento en el cual se termina el oligopolio, ingresa Megal en dicho negocio y el mercado entra en libre competencia.

2.4.4 Modelo de negocio – Megal

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas, ver Anexo VII.

Propuesta de valor

Venta de envases de 3 kg

La empresa era la única que ofrecía este tipo de producto en el mercado. Tanto en lo que refería al envase, como su posterior recarga.

Este tipo de producto les permitía a los consumidores finales acceder a varios beneficios, como ser, acceder a una recarga de gas más barata por tratarse de menos kg, otro era para los consumidores que utilizaran como insumo principal el envase de 13 kg, les permitía tener un envase de pequeño porte que fuere de repuesto para el momento en que el envase principal se quedara sin carga.

Disminución de los precios de envases

En un principio la empresa comercializaba los envases de 13 y de 45 kg a un menor precio que la competencia.

Rápida respuesta de entrega

El diferencial que presentó la empresa era dar una rápida respuesta a los distribuidores minoristas (en adelante “distribuidores”). Esto implicaba estar disponibles ante la demanda de los distribuidores sin importar el día de la solicitud, y en caso de ser necesario realizar la entrega dentro del mismo día.

Segmentos de mercado

El segmento de mercado de la empresa son los distribuidores minoristas que tienen presencia en barrios de menores ingresos en el país.

Relación con el cliente

La empresa en un principio buscó la relación personalizada tanto en el centro logístico como en el domicilio de los distribuidores para lograr el acercamiento y captación de los mismos. De esta manera, se trataban nuevas propuestas o problemas que surgieran en la operativa. La empresa había asignado parte del sector comercial para que realizara visitas frecuentes a los distribuidores y así mantener una relación cercana.

En segundo lugar, se utilizaba la vía telefónica con doble fin, la recepción de pedidos y la resolución de problemas. También usaba en forma opcional el correo electrónico como forma de recibir pedidos.

Por último, la actual directora encabezaba las reuniones y el posterior relacionamiento con los clientes que definieron como clave.

Canales de distribución

La propuesta de valor se ofrecía a los distribuidores a través de la planta propia que la empresa construyó en el año 1994.

Adicionalmente, contaba con una flota compuesta por cuatro camiones destinados a la distribución.

Flujo de ingresos

En materia de ingresos, la empresa genera sus ganancias netamente a través de la venta del gas licuado, envases y accesorios.

Estructura de costos

Los principales costos que integran la estructura de costos de la empresa son los siguientes:

Adquisición del gas: consiste en un contrato firmado previamente con la empresa ANCAP para la adquisición del GLP.

Gastos de nómina: contratación de personal idóneo para la operativa de la planta, personal administrativo y personal comercial.

Mantenimiento de la planta y flota: corresponde al costo de mantenimiento de la planta y de su flota para su correcta operativa.

Combustibles y otros gastos de la flota: otro costo importante para la empresa era el combustible utilizado en la flota de reparto del gas.

Publicidad: la empresa invirtió en campañas publicitarias para dar a conocer su nueva actividad con la cual comenzaba a competir.

Alianzas con socios estratégicos

La empresa había decidido en un principio realizar alianzas con los distribuidores. Los asesoraba y ayudaba a invertir en lo necesario para que pudiera desarrollar la tarea de distribución.

Actividades claves

La empresa identificó las siguientes actividades claves:

- Rápida atención, alineada con la propuesta de valor, la empresa consideraba la importancia de resolver de forma inmediata tanto la recepción de los pedidos como la entrega de los mismos. Así como también, en lo que respectaba a brindar una solución de forma inmediata ante las quejas o reclamos.
- Seguridad, monitorear el cumplimiento de todos los requerimientos exigidos por los organismos reguladores debido a la manipulación de un combustible inflamable.
- Trabajo en equipo, la empresa se enfocaba en generar un ambiente de comunicación informal para que todos se sintieran parte del equipo, y así obtener mejores resultados.
- Publicidad, se entendió que era fundamental desarrollar actividad publicitaria para dar a conocer la nueva actividad que la empresa iba a desarrollar.
- Distribución, coordinación de la tarea de distribución dentro de la planta de recarga para los distribuidores minoristas. Adicionalmente, se debe coordinar la distribución de acuerdo a determinadas zonas geográficas.
- Oferta y demanda, la empresa identificaba dos momentos claves, la temporada alta y la baja, en esta última no presenta grandes dificultades, debido a que la empresa cuenta con un volumen de envases suficientes como para mantener el stock y cubrir toda la demanda de sus distribuidores. En cambio, en la temporada alta la coordinación entre oferta y demanda resulta ser clave al momento de lograr cumplir con los pedidos de los distribuidores.

Recursos claves

El primer recurso clave identificado por la empresa, que le generó un cambio en su negocio fue el tener su planta propia de envasado y recarga.

El segundo recurso clave que había identificado era la contratación de personal idóneo para el correcto manejo de la planta.

La empresa debió adecuar su flota y contratar un medio de transporte (tercerizado) acorde para el transporte del GLP en la ciudad, esto implicaba que los vehículos debían de cumplir con todos los requisitos exigidos por los organismos de contralor.

Si bien para este negocio era un recurso clave contar con envases para la comercialización del GLP, en un principio no tenía envases propios, sino que utilizaba envases del parque común, lugar en el cual se almacenaban todos los envases que utilizaban todas las empresas de este negocio. Básicamente, se compartían los envases para el envasado y posterior comercialización.

2.4.5 Estrategias competitivas – Megal

De acuerdo a lo que hemos mencionado anteriormente, el análisis de estrategia fue realizado en el momento en que la empresa comenzó a participar en el negocio de envasado y distribución utilizando su propia planta en el año 2007.

La empresa aplicó una estrategia de diferenciación, haciendo énfasis en que se dirigía a todos los distribuidores, diferenciándose por la rápida respuesta de entrega, la relación personalizada que ofrecía a sus clientes y como adicional a esto ofrecía la posibilidad de tener un producto que ella consideraba diferencial, el envase de 3 kg, cuya empresa era la única del mercado que la ofrecía.

El comercializar el envase de 3 kg le permitía a la empresa acaparar a los hogares de menores recursos.

Al momento de presentar el nuevo negocio en el mercado, ya contaba con una vasta trayectoria en lo relacionado al supergas, esto era algo que consideraban fundamental al momento de ingresar al “nuevo” negocio.

2.4.6 ¿Cómo reaccionó el mercado?

A partir del análisis de Porter y PESTEL, estudiamos cual fue el impacto una vez que comenzó a operar el nuevo competidor.

Comenzó a verse la competencia en el mercado, tanto en el envasado como en la distribución, a partir de ese momento Megal, Acodike y Riogas envasaban y distribuían los envases de 13 y 45 kg de GLP.

Adicionalmente, había entrado a competir la empresa DUCSA en el mercado de distribución.

En ese momento comenzaron a haber rivalidades, lo más notorio fue la “competencia” por los distribuidores. Esto llevo a que disminuyeran los precios de ventas a los mismos, para lograr contratos o acuerdos de permanencia con las diferentes marcas.

Al poco tiempo de que Megal y DUCSA entraron al mercado, Riogas y Acodike comenzaron a presionar a la URSEA para generar un sistema de identificación de los envases, porque eran las que habían realizado la mayor parte de la inversión en la compra de los mismos, y entendían que esto era la clave para limitar la expansión de Megal y DUCSA en el mercado.

Efectivamente en el año 2007, se pasa de un sistema de parque universal de envases a un sistema de identificación del distribuidor de los envases.³⁴ La identificación fue realizada a través de la pintura de los envases con colores característicos de cada distribuidor y del estampado en alto relieve de la marca. La asignación de envases del parque universal se hizo en función del market share que tenía cada empresa en ese momento. Megal tenía aproximadamente el 8% del mercado.

También habían comenzado a darse prácticas que se mantienen hasta el día de hoy, como ser lo que se denominó el “secuestro” de envases, esto consistía en un principio en no volcar todos los envases vacíos al parque común y que luego derivó en la conservación de envases que pertenecían a la competencia.³⁵

A nivel de medios, hemos encontrado otra denuncia que fue realizada por la directora de Megal, ella exclamó que empresas que participaban en el directorio estaban integradas por otras empresas cuyos directores había tenido algún vínculo con Riogas.³⁶

Megal había comenzado a tener que hacer frente a juicios impuestos por la competencia, que iban tanto desde juicios civiles hasta juicios penales. Esto implicaba tener que volcar dinero y tiempo a actividades no asemejadas al negocio.

Los clientes comenzaron a tener poder de negociación, porque a partir de ese momento podían elegir entre las cuatro empresas habilitadas para distribuir.

Respecto a las barreras de entrada al negocio, se modificó solo la barrera legal. Podía ingresar a competir cualquier empresa que cumpliera con los requisitos establecidos por la URSEA para el envasado y la distribución.

El poder de negociación de los proveedores se mantenía incambiado.

No hubo cambios en lo que refiere a productos sustitutos.

En el factor social, se produjo lo que se esperaba, la resistencia al cambio por parte de los distribuidores.

En el factor tecnológico, no ocurrieron cambios en el corto plazo, pero en lo que respecta al correr de los años se introdujo una planta más moderna, entre los principales cambios respecto a la anterior, se visualizaba una mayor capacidad productiva, se instalaron balanzas de mayor precisión, entre otros.

Los factores legales, políticos, económicos y ambientales no presentaron cambios.

2.4.7 Modelo Canvas Modificado – Megal

Se procederá a desarrollar el Modelo Canvas luego de haber ingresado al mercado, ver Anexo VIII.

Propuesta de valor

Abastecimiento en zafra

La empresa identificó como factor clave el abastecimiento del producto en época de zafra. Por lo cual, comienza a asegurar a sus clientes el abastecimiento de GLP en dicho período. Se considera la zafra en dicho mercado los meses desde abril a setiembre.

³⁴ <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/472-2007>.

³⁵ <https://www.elpais.com.uy/que-pasa/simple-negocio-cargado-problemas.html>.

³⁶ <https://www.sb.uy/nota/el-gobierno-revisa-los-contratos-de-suministro-de-supergas-porque-no-funcionan-bien-para-los>.

Recursos claves

Inventario de envases

En un principio la empresa obtenía los envases del parque común que compartía con las otras firmas del mercado. Posteriormente visualizó que, para tener un crecimiento real en el mismo, debía de comenzar a comprar envases propios y volcarlos al mercado. Estimaba que por cada nuevo punto de venta necesitaría en el entorno de 15.000 a 20.000 nuevos envases.

Tercerización de la distribución

La empresa decide comenzar a tercerizar la distribución, eliminando de forma paulatina su propia flota.

Asesoría legal

Al momento de comenzar a competir la empresa se encontró con una serie de juicios civiles y penales, esto llevó a que la empresa debiera contar con un servicio de asesoría legal casi en forma permanente.

Estructura de costos

Pagos a servicio contratado de distribución

La empresa comienza a afrontar el costo de las empresas tercerizadas dedicadas a la distribución del GLP.

3. ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

Luego de investigar y obtener evidencias sobre como las empresas lograron romper las barreras de ingreso y de cómo reaccionó el mercado, se identificaron puntos en común en lo que respecta al desarrollo de los modelos de negocio iniciales planteados por las empresas, así como también en las estrategias desarrolladas.

A partir de ello, se procede a proponer una estrategia y un modelo de negocio a aplicar cuando se ingrese a competir en un mercado monopolístico en Uruguay. A su vez, se incluye un análisis del mercado y de su reacción que se deberá considerar al momento de plantear la estrategia y modelo de negocio antes mencionado.

A su vez, se tuvieron en cuenta las acciones que mitigan las fugas de valor al momento de plantear el modelo a recomendar.

Se debe aclarar que el Modelo Canvas no es la estrategia en si misma de la empresa, sino que es un instrumento para diseñar el modelo de negocio luego de haber definido la misma. Es por ello que también se propone una estrategia a seguir como referencia.

Dentro del modelo de negocio propuesto, hay bloques que no serán determinantes para vulnerar un mercado monopolístico, pero si se deben tener en cuenta los lineamientos expuestos al momento de plantearse el ingreso a este tipo de mercado.

Los siguientes puntos son los que se deben considerar al momento de plantearse el ingreso a competir a un mercado monopolístico:

- Características generales del mercado monopolístico en Uruguay,
- Reacción del mercado monopolístico ante el ingreso del nuevo competidor,
- Estrategia inicial de entrada,
- Modelo de negocio recomendado.

Basado en las experiencias, en una primera instancia, las empresas estudian las características del mercado, luego definen la estrategia, diseñan el modelo de negocio y entran al mercado. Aquí comienza una segunda instancia en la cual el mercado reacciona ante el ingreso del nuevo competidor, y esto lleva a que la empresa tenga que realizar modificaciones en su modelo de negocio.

En el presente trabajo, la estrategia recomendada y el modelo de negocio, ya contemplan los efectos de la reacción del mercado a la que se hace referencia.

A continuación, se expone el desarrollo de los puntos mencionados.

3.1 Características generales del mercado monopolístico en Uruguay

A partir de la utilización de las herramientas, cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y el análisis PESTEL de Pascual Parada Torralba, se han encontrado similitudes en los mercados monopolísticos antes de que ellos entren en libre competencia.

Fueron seleccionados en el caso de estudio cuatro monopolios que pertenecen a mercados totalmente diferentes.

Antes de desarrollar las similitudes entre ellos, se explicarán los dos tipos de monopolio que podemos encontrar en un mercado. Se trata de un monopolio natural o un monopolio legal.

Cuyas definiciones tomaremos como referencia las siguientes:

Monopolio natural, “nos referimos a la situación en la cual una empresa domina el mercado y se posiciona como única oferente dentro del mercado frente a una gran cantidad de demandantes. Se denomina natural porque su capacidad competitiva le permite posicionarse como la empresa que ofrece el producto al mejor precio y de la mejor calidad, desplazando a los demás competidores”.³⁷

Monopolio legal, “este tipo de monopolio se caracteriza porque sus barreras son otorgadas por las regulaciones o privilegios concedidos por el gobierno, esto hace que, sea la única en el mercado; aunque no sea exactamente la empresa más competitiva. Las regulaciones o leyes pueden impedir el ingreso de nuevos competidores, por esa razón podríamos decir que son los más dañinos”.³⁷

En un mercado monopólico los clientes no tienen poder de negociación, se remiten a las exigencias impuestas por el monopolista. La rivalidad entre empresas evidentemente es nula, ya que hay un solo participante en el mercado.

Al momento de hablar de amenaza de nuevos entrantes, lo primero que se debe distinguir es si estamos frente a un monopolio legal o no, ya que la barrera legal impuesta elimina la posibilidad de que ingrese de manera instantánea un nuevo competidor. Lo segundo a tener en cuenta es la inversión prevista para poder ingresar al negocio, ya que vemos que es común que en el ramo industrial la barrera en general es elevada porque implica una gran inversión. Sin embargo, cada vez existen más servicios o prestaciones que se desarrollan a través de una aplicación las cuales no precisan inversiones de gran porte.

Los proveedores de los insumos en general no van a tener poder de negociación contra el monopolio, porque éste puede optar por más de un oferente para ese insumo. Pero se dan los casos particulares en los cuales el insumo es ofrecido por un único oferente que en el mercado uruguayo puede tratarse de un monopolio legal, como ser, ANCAP o la UTE, en estos casos se revierte la situación y el proveedor es el que pasa a tener el poder de negociación.

Actualmente, se entiende que es común la posibilidad de encontrar sustitutos en todos los productos o servicios ofrecidos en todos los mercados.

Si bien los monopolios estudiados se dieron en distintos momentos del tiempo, de acuerdo al análisis PESTEL, encontramos que es fundamental estudiar el factor político, si es que existe algún tipo de intervención por parte del gobierno que influya en la práctica del negocio. Pudimos observar en los casos de estudio que la intervención puede ir desde, fijar un precio en el último eslabón de la cadena del negocio y así topear todos los precios desde que se elabora el producto hasta que se entrega al consumidor final, así como también puede determinar la apertura o no de una nueva posibilidad de negocio.

Adicionalmente es importante entender el fundamento de la intervención del gobierno, ya que se basa en el interés general de la población. Esto lleva a que sea un factor “duro” por lo cual no se espera que se modifique en el corto plazo o que las modificaciones que se le puedan llegar a realizar van a ser pequeñas y paulatinas. Cuando se trata de modificaciones de gran magnitud en general estas obedecen a presiones sociales o empresariales, pero también resultan de forma paulatina.

Los factores económicos van a depender del año en el cual se quiera ingresar a la economía. Es un factor en el cual el monopolio no tiene influencia determinante en los indicadores macroeconómicos.

³⁷ <https://economipedia.com/definiciones/monopolio-natural.html>.

El factor social en Uruguay se ha mantenido constante respecto a la resistencia al cambio. En primer lugar, los uruguayos suelen quedarse en la “zona de confort” y, en segundo lugar, hay un fuerte miedo por afrontar el cambio y que éste no resulte.

Respecto al factor tecnológico, en los mercados monopólicos uruguayos no hay grandes cambios ni proyecciones por grandes cambios tecnológicos hasta el momento en que el monopolista se siente amenazado por un nuevo competidor que está próximo a irrumpir en el mercado.

Cuando se trata de industrias que desarrollan producción se observa que existe en general una basta regulación medioambiental, tanto en lo que refiere a exigencias respecto a la forma de producción, así como también en lo que refiere a la calidad del producto.

En los casos específicos analizados, respecto a las aplicaciones, no tienen exigencias medioambientales más allá de las que tenga que cumplir el servicio o producto que te facilita la aplicación.

Por último, cabe mencionar que, respecto al factor legal, la actividad del mercado monopólico se encuentra regulada, pero cuando esta por irrumpir el competidor esto conlleva a la revisión de ese marco legal.

3.2 Reacción del mercado monopólico ante el ingreso del nuevo competidor

El gran cambio es que se pasa de un mercado monopólico a un mercado de libre competencia. Comienza a haber una fuerte rivalidad entre empresas, ya que el monopolista no está dispuesto a perder su posición de privilegio y busca en primera instancia eliminar o bloquear a la competencia. Algunas de estas situaciones serán descritas en el desarrollo de los siguientes puntos.

Los clientes comenzaron a tener poder de elección, esto llevó a que tuvieran poder de negociación. A partir de ese momento, comenzaron a registrarse bajas en los precios de venta del producto o servicio prestado, pero también comienzan a solicitarles “contratos de exclusividad” para la obtención de beneficios al momento de operar.

Esta situación lleva a generar una presión en los clientes sobre a quién comprar el producto, debido a que la decisión de compartir las compras o comenzar a comprar a la nueva competencia puede llevar a que se pierdan beneficios que se tenían con el monopolista o hasta la situación más extrema en que el monopolista decida no proveer más al cliente que haya decidido comprarle a la competencia.

A su vez al inicio de la competencia comienzan a suscitarse denuncias que llevan al inicio de juicios civiles y en algunos casos hasta juicios penales, esto resultó ser un factor que se reiteró sin importar el mercado.

En lo que respecta a la amenaza de nuevos competidores, lo primero que se analiza es si el mercado cuenta con una barrera legal para el ingreso.

Las formas de superar esta imposición son, el nuevo competidor negocia en forma directa con los reguladores para una posible modificación o eliminación de la misma, o bien, comienza a mostrarle a la sociedad los beneficios de su producto o servicio, para que ésta genere una presión suficiente en los organismos reguladores para lograr modificar o eliminar la regulación.

De forma paralela el nuevo competidor tendrá en cuenta la barrera económica si es que la misma resulta de gran importancia. Queda en evidencia que el costo de desarrollo de una aplicación no requiere de una gran inversión inicial como si es el caso del desarrollo de una planta industrial.

En los mercados en los cuales no hay elevadas barreras económicas ni barreras legales, la amenaza de nuevos competidores siempre está presente en el monopolio.

En lo que respecta a la negociación con los proveedores, es fundamental entender quiénes son los proveedores en cada negocio y cuál es la condición de los mismos en el mercado. Con esto nos referimos a, entender si en el mercado hay competencia entre los proveedores, o si se corresponde a un monopolio, y si este es legal o no. Esto es lo que determina el poder de negociación de ellos frente al nuevo competidor.

La amenaza de productos sustitutos es independiente a la cantidad de competidores que hay en un mercado.

Respecto al factor político, en principio no se espera la intervención política en el comienzo de un mercado que se transformó de monopolio a libre competencia. Sin embargo, puede que tenga que intervenir debido a los fuertes descontentos sociales generados por el ingreso de esta nueva empresa (tanto por lo que genera el nuevo competidor como por las falencias del antiguo monopolista).

Una vez que ingresa el nuevo competidor el factor económico en general en nuestro país no sufre variaciones, esto es debido a que no se realizan grandes inversiones que individualmente tengan un impacto en las variables macroeconómicas.

Queda en evidencia que, si bien en el Uruguay hay una cultura de resistencia al cambio, cuando se trata de un producto o servicio sobre el cual la sociedad demuestra descontento, esto lleva a que la misma este más predispuesta a la elección del nuevo producto o servicio ofrecido. También es importante mencionar que, dependiendo a quien se defina como segmento de mercado, si la población elegida cuanto más joven es, más predispuesta se encuentra a un nuevo cambio.

Los nuevos competidores que irrumpen en los mercados monopolísticos, encuentran un diferencial en la innovación tecnológica, y esto presiona al monopolista, quien comienza a plantearse realizar inversiones importantes en este punto.

Hoy en día cada vez más hay una cultura orientada hacia el cuidado del medioambiente, lo cual presiona cada vez más a que haya una regulación más rigurosa respecto al tema. Por tanto, las empresas le están dando una mayor importancia cualquiera sea el sector. Cabe destacar que cada vez que ingresa un competidor en el mercado se observa que las empresas se muestran interesadas en cumplir más exigencias de las establecidas.

Por último, cabe mencionar que, respecto al factor legal, una vez que entra el nuevo competidor se puede llegar a realizar o no la revisión del marco legal. Esto va a depender de la situación del mercado antes que ingresara dicho nuevo competidor.

3.3 Estrategia inicial de entrada

El nuevo competidor lo primero que deberá realizar es identificar en el mercado monopolístico aquella necesidad que no está siendo satisfecha para los clientes. Planear de qué manera mejorar un producto o servicio ofrecido. A partir de ello, es que surge la estrategia de diferenciación.

Luego, tendrá que definir de forma muy específica en que segmento de mercado se va a enfocar con ese producto o servicio mejorado. Aquí en este punto se definirá que según Porter, la estrategia recomendada es la de segmentación enfocada a diferenciación.

Lo que debe realizar el nuevo competidor es buscar a través de la innovación tecnológica, un diferencial respecto al monopolista. En la práctica resulta que el mismo no se encuentra a la vanguardia de los cambios tecnológicos, ya que goza de una posición de privilegio en el mercado que lo lleva a no visualizar la mejora o es reticente a realizar el cambio.

Otro diferencial que debe estar presente en la estrategia inicial de entrada, es ofrecer y cumplir con un tiempo menor de entrega del pedido o prestación del servicio, respecto al ejecutado por el monopolista. El tiempo es un factor clave en los negocios. Los clientes valoran que se de cumplimiento a lo ofrecido ya que sino esto se traducirá en una pérdida inmediata de los mismos.

También se deberá dar una rápida respuesta a los clientes. Estos exigen cada vez más que se le resuelvan los inconvenientes de forma inmediata, no pueden esperar, lo entienden como un factor decisivo al momento de elegir con que empresa trabajar. Dichas situaciones llevan a que la empresa deba ser flexible respecto a los parámetros definidos de atención, coordinación y entrega de los pedidos.

El trato personalizado con el cliente es el camino para la resolución de las situaciones antes mencionadas, esto tiene que conducir a que el mismo perciba que es importante para la empresa.

Finalmente, los nuevos competidores deberán ingresar al mercado con un precio de venta menor que el monopolista por más que sepan que su producto o servicio tenga un mayor valor.

Al momento de fijar el precio, se deberá tener en cuenta que no puede ser muy menor para que los clientes no la consideren como empresa líder en costos y que esto resulte en problemas económicos o que la asocien a una marca de menor calidad que lleve a los clientes a no percibir el valor al momento en que la empresa decida subir los precios.

Se debe tener en cuenta que el monopolista está en condiciones de bajar su precio de venta, ya que por su posición de privilegio éste puede fijarlos más elevados de lo que resultarían en competencia perfecta. Esto se debe considerar para evitar ingresar en una guerra de precios que resulte muy perjudicial para el nuevo competidor.

Por último, es importante definir bien la estrategia inicial, ya que en el corto plazo no cambia, en caso de ser necesario lo que se debe agregar, modificar y/o eliminar son las piezas de los bloques del modelo de negocio.

3.4 Modelo de negocio

3.4.1 Modelo de negocio recomendado

El modelo de negocio recomendado es el siguiente:

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
*Alianzas con cliente del segmento definido *Alianzas con algún proveedor *Asesoría Legal *Alianzas con empresas del mismo grupo económico o acuerdos internacionales	*Rápida atención al cliente *Cumplimiento de exigencias *Logística *Coordinación de oferta y demanda *Publicidad *Control sobre empresas tercerizadas *Aplicación de sistema de recopilación de datos	*Producto Innovador *Tiempo de entrega *Disminución de los precios *Flexibilidad *Información de valor	*Relación personalizada *Correo electrónico *Participación gerencia *Oficina	*Segmentación
	Recursos Claves *Personal Idóneo *Respaldo económico *Tecnología *Asesoría legal *Sistema de recopilación de datos		Canales de Distribución *Flota propia *Empresa tercerizada *Retira el cliente *Plataformas Digitales	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
*Nómina (Personal idóneo) *Insumos para producción o prestación del servicio *Publicidad		*Provenientes de la actividad propia del mercado *Provenientes de la venta de la información que se genera		

Se expone a continuación el desarrollo de cada uno de los nueve bloques del modelo:

Propuesta de valor

Al momento de ingresar a competir a un mercado monopólico la empresa debe ofrecer un producto o servicio innovador. Esto implica, ser capaz de cubrir alguna necesidad que es identificada como insatisfecha, ya sea porque el monopolio no está brindando la solución o si la brinda, los clientes se encuentran desconformes con la misma.

Cuando se desarrolle el producto o servicio innovador, éste debe presentar un diferencial. Basado en las experiencias, al momento de pensar en cómo cubrir la necesidad insatisfecha, la misma debe ser acompañada por un diferencial de calidad percibido por los clientes.

Otro factor a incluir en la propuesta de valor es la determinación del tiempo de entrega de un producto o del tiempo que se demora en tener disponible el servicio. Este debe ser menor que el tiempo que incurre el monopolista. El compromiso por cumplir este factor es cada vez más relevante debido a que los clientes quieren resolver sus necesidades en el menor tiempo posible. Debe tenerse en cuenta que al momento de ser entregado o prestado debe cumplir con los estándares de calidad ofrecidos.

Adicionalmente, se debe considerar la flexibilidad a la hora de recibir y ejecutar los pedidos de los clientes. Si bien la empresa debe contar con un sistema de coordinación y entrega de pedidos, es importante que se cuente con cierto grado de flexibilidad respecto del mismo para atender los casos urgentes de los clientes. Este es un punto clave que se observa como una necesidad insatisfecha en los clientes debido a la rigidez del sistema de coordinación y entrega impuesto por el monopolista.

Es importante tener presente que al momento de ingresar al mercado se debe fijar un precio de venta menor al ofrecido por el monopolista. Esto es tenido en cuenta para comenzar a ganar mercado y lograr establecerse.

Recomendaciones:

Proponemos que al momento de definir la propuesta de valor ésta debe considerar los atributos de valor de los siguientes actores de la negociación incluido el consumidor final del producto o servicio. Esto permite potenciar el valor del diferencial que la empresa ofrece a sus clientes.

Adicionales:

En todos los negocios, se debería de desarrollar un sistema de recopilación de datos donde se obtenga información valiosa de los hábitos de consumo de los consumidores. A partir de dicha información, se podrán obtener reportes que resulten valiosos para los clientes de la empresa o para generar un nuevo segmento de mercado. Esto es, que sean utilizados por la empresa para brindar una solución de valor para el cliente o podrán ser comercializados a los mismos.

Los reportes pueden ir desde, la determinación de zonas de mayor consumo, hasta, el seguimiento del inventario del cliente, para asesorarlo en lo que respecta al almacenamiento y distribución del producto, evitando costos de depósitos y reduciendo costos de los fletes para retiro y entrega del producto.

Desarrollar un agregado dentro de la propuesta de valor, un nuevo negocio que puede estar orientado a un nuevo o un actual segmento de mercado. Así migrar el modelo de negocios inicial, aprovechando la estructura actual de la empresa, tal como fue el caso de Uber con Ubereats.

Segmentos de mercado

Lo primero que deberá realizar el nuevo competidor es un estudio de mercado al cual quiere dirigirse, para posteriormente segmentarlo la cantidad de veces que sea necesario y así poder identificar el o los segmentos objetivos.

Basado en esta experiencia, cada empresa debe ser sumamente detallista al momento de realizar la segmentación para determinar de forma precisa a que clientes se va a enfocar.

Recomendaciones:

Al momento de realizar el estudio de mercado deberá identificar cuáles son las limitaciones legales o contractuales que tiene el mismo, ya que esto puede limitar la elección del segmento objetivo.

Adicionales:

Se recomienda a las empresas que, al momento de definir los segmentos de mercado, tienen que considerar un segmento alternativo al cual ofrecer la propuesta de valor. Ya que el monopolista intentará en un principio bloquear aquellos clientes que considere principales en el mercado y probablemente busque mejorar los acuerdos donde detecte que el nuevo competidor se está enfocando.

A partir del sistema de recopilación de datos recomendado en la propuesta de valor, se puede generar un nuevo segmento de mercado que en un principio puede no ser considerado.

Relación con el cliente

El nuevo competidor debe generar una relación personalizada con el cliente, sin importar la magnitud del mismo.

Esta relación personalizada comienza por generar reuniones con el comprador. En estas es importante que participe la alta gerencia cuando se trate de clientes de mediano y gran porte. Una vez efectiva la relación, las empresas deberán ofrecer la comunicación a través de varios medios, pero siempre deberán generar instancias para lograr mantener una relación personal. Esto debe mantenerse tanto para la atención de pedidos y de quejas.

Los medios de comunicación a utilizar son, la vía telefónica, el correo electrónico y cada vez más, las redes sociales y plataformas digitales.

Contar con un lugar físico, a través del cual el cliente pueda dirigirse a la empresa, es valorado al momento de tener una relación personalizada ya que se observa en el país una cultura en la cual la sociedad prefiere el trámite presencial o simplemente saber que tiene un lugar al cual pueda acudir en caso de necesitar comunicarse.

Recomendaciones:

Monitorear constantemente la relación con el cliente, mantener reuniones periódicas entre ambas gerencias y sectores comerciales de las empresas. Deberá tener en cuenta que no solo es importante la reunión inicial como para poder obtener el cliente, sino que también esta relación será fundamental para mantenerlo en el tiempo.

Dentro de los medios de comunicación utilizados, asignar alguno de ellos para generar una participación activa de los clientes, para poder obtener recomendaciones positivas o negativas, esto permite generar información valiosa para la empresa. La misma deberá ser asignada a un responsable para hacerle seguimiento de forma frecuente.

Canales de distribución

Los nuevos competidores deberán optar si el canal de distribución será desarrollado por la propia empresa, si va a contratar una empresa tercerizada o si lo retira el cliente.

Las experiencias han demostrado que se tiende a la tercerización, ya que, la empresa tercera se especializa en distribución.

Recomendaciones:

En aquellos casos en que se decida tercerizar la distribución será fundamental cerciorarse de la idoneidad de la empresa para evitar problemas con clientes. Esto con el fin de evitar fugas de valor dentro de uno de los eslabones de la cadena interna de valor.

Adicionales:

Incorporar los mercados digitales o plataformas propias como forma de llegar a los consumidores. Esta es una tendencia que resulta cada vez más recurrente.

Flujo de ingresos

La estructura de los ingresos y los tipos de ingresos que percibe el nuevo competidor van a depender del mercado en el cual ingresen.

Adicionales:

Generar ingresos a través de la comercialización de información y reportes que se generan a través del sistema de recopilación de datos expuesto en la propuesta de valor.

Estructura de costos

Todo nuevo competidor tiene que tener presente que deberá afrontar como mínimo los siguientes costos.

En primer lugar, serán los costos de personal, principalmente operativos, administrativos, comerciales, entre otros. Al inicio estos costos tienden a ser elevados debido a que se tiene que incurrir en la contratación de personal idóneo en áreas claves.

En segundo lugar, tendrán en cuenta que deberán incurrir en los costos que aluden a los insumos necesarios para la producción de un producto o la prestación de un servicio.

En tercer lugar, se deberá invertir en publicidad, para dar a conocer la empresa y el producto o servicio ofrecido.

Por último, el resto de los costos a incurrir serán específicos del negocio a desarrollar. Respecto de esto, cabe mencionar los siguientes ejemplos, en empresas industriales que cuentan con una planta de producción es fundamental tener en cuenta los costos de mantenimiento de la misma, como también es el caso de los negocios a través de aplicaciones para las cuales se debe considerar el costo de mantenimiento de la misma.

Recomendaciones:

Definir indicadores de control de los costos y realizar un seguimiento de los mismos para lograr una mayor eficiencia operativa.

Lograr concretar las exigencias para obtener las exoneraciones fiscales y legales que se encuentran disponibles en el mercado en el cual va a ingresar.

Alianzas con socios estratégicos

El nuevo competidor tendrá que lograr generar al menos una alianza con un cliente de gran porte o varias alianzas con socios de menor porte, que fueron definidos en sus segmentos de mercado.

Por otra parte, puede optar por realizar alianzas con proveedores, que lleve a un beneficio de forma directa o indirecta para la empresa o para los clientes.

En base a las experiencias, es fundamental concretar varias alianzas estratégicas, ya que se ingresa a un mercado que en una primera instancia se va a mostrar hostil.

Adicionales:

Generar una alianza con una empresa de asesoría legal, que brinde asesoramiento acerca de temas legales a cumplir previo al inicio de actividades, a su vez, también será importante contar con este servicio una vez instalada la empresa, para poder hacer frente a los posibles juicios.

Buscar alianzas estratégicas con empresas del mismo grupo económico, o buscar proveedores y/o clientes con los que la firma ya cuente con acuerdos a nivel internacional.

Actividades claves

Las actividades claves que debería desarrollar el nuevo competidor al momento de ingresar al mercado monopólico son las siguientes:

- **Rápida atención al cliente:** establecer tiempos mínimos de gestión y resolución, de pedidos y reclamos, respectivamente. Esto genera valor a la empresa y contribuye a la fidelización del cliente.
- **Cumplimiento:** esta actividad dejó de ser una opción voluntaria para las empresas y es un requisito a tener en cuenta dentro de sus actividades claves y estructura interna a fin de dar cumplimiento a las exigencias legales y a su vez protegerse ante situaciones de riesgo que pondría en problemas la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización. Tanto por temas legales como económicos.
- **Coordinación oferta y demanda:** se debe realizar un constante seguimiento de la oferta y demanda a través del cálculo de indicadores. Esta tarea deberá realizarse en forma continua durante todo el año, no solo en el momento que la empresa este en su temporada alta. De esta manera evitar fugas de valor provocadas por los desequilibrios en la lógica económica y financiera del modelo de negocio, como ser costos por stock inmovilizado, costos por no contar con suficiente stock para cubrir la demanda, entre otros.
- **Coordinación de pedidos y entrega (logística):** definir y aplicar un procedimiento detallado que enuncie las tareas a realizar entre que se recepciona el pedido y efectivamente se entrega. Se deben medir y definir los tiempos de todas las tareas. Para conocer los tiempos internos de gestión de pedidos y así lograr una coordinación eficiente de la entrega de los mismos.
- **Publicidad:** deberá realizar una campaña publicitaria. Los medios de comunicación a través de los cuales se realice la campaña van a depender del segmento de mercado definido. Pueden ir desde los medios tradicionales, como ser radio, televisión, periódicos, hasta las aplicaciones más modernas, como ser los buscadores, redes sociales, entre otros.
Esta actividad permite dar a conocer la empresa, el producto o servicio, la marca y contribuye a lograr posicionarse en el mercado.

Recomendaciones:

Al igual que sucede en el caso de Zumac, se recomienda que, ante la no concreción de la entrega del producto o el impedimento de la prestación del servicio, quien deba hacerlo tenga la obligatoriedad de comunicarse con el cliente dejando constancia de que no pudo hacer efectiva la entrega o prestación.

Adicionales:

Monitorear si el diferencial de calidad está cumpliendo con las expectativas del cliente, a través de un instrumento sencillo, no tiene porque ser una encuesta, para evitar fugas de valor proveniente de la gestión de operaciones internas.

Agregar a las actividades claves el trabajo en equipo en cada área de una empresa, y su vez, la coordinación e interrelación con otras áreas de la misma. Esto también evitaría una fuga de valor proveniente de la gestión de operaciones internas.

Monitorear todas las actividades tercerizadas que la empresa considere imprescindibles para que la propuesta de valor llegue correctamente al cliente. Con esto evitar molestias o pérdida del mismo.

Desarrollo y análisis de la información que se obtiene a través del sistema de recopilación de datos de hábitos de consumo.

Recursos claves

El nuevo competidor para entrar al mercado deberá tener presente la incorporación de la última tecnología disponible al momento de brindar la solución para cubrir la necesidad. Actualmente, estamos cada vez más inmersos en un mundo tecnológico, que lleva a que los consumidores valoren este recurso.

Basado en las experiencias, se debería contar con un respaldo económico que le permita a la empresa afrontar una competencia hostil por parte del monopolista. En un marco temporal de uno a dos años, este tiempo es la clave, para que el monopolista comience a naturalizar la realidad de libre competencia.

Se deberá buscar y contratar personal idóneo en el negocio, en todas las áreas que así se requiera. En algunos casos no se optará por la contratación directa en la nómina de la empresa, sino que se optará por la tercerización.

Recomendaciones:

En algunos casos, puede que se requiera contar con personal idóneo proveniente del extranjero que cuente con la experiencia necesaria tanto en el desarrollo del negocio como también en la implementación y utilización de la nueva tecnología.

En los casos que el personal idóneo deba tercerizarse, será fundamental controlar la idoneidad de la empresa para evitar problemas con clientes. Es importante no dar por sentado la calidad e idoneidad del servicio tercerizado.

Se deberá incluir la participación de asesores legales ya que se espera que comiencen a realizarse juicios civiles y hasta en algunos casos juicios penales una vez que la empresa este instalada en el mercado. Se encuentra como factor común que el monopolista incurra en este tipo de prácticas para intentar bloquear el ingreso del competidor, generarle gastos adicionales, cambiarle el foco de atención y/o llegar a eliminarlo.

Adicionales:

Desarrollar o contratar de un sistema de recopilación de datos de los hábitos de consumo.

3.4.2 Síntesis de recomendaciones y adicionales

A modo de resumen, se exponen por cada bloque del modelo de negocio las recomendaciones a las piezas comunes utilizadas por las empresas, y las notas adicionales que se consideran que deben incluirse en todo modelo de negocio que quiera vulnerar un mercado monopólico.

A continuación, presentamos el siguiente esquema:

Bloque	Recomendaciones	Adicionales
Propuesta de Valor	Incluir en la propuesta de valor, los atributos de valor de los siguientes actores de la negociación.	Desarrollar sistema de recopilación de datos que ofrezcan información valiosa para el actual o nuevo segmento de mercado.
		Nuevo agregado en la propuesta de valor a partir de la misma estructura de la empresa.
Segmentos de mercado	Identificar limitaciones legales o contractuales que impidan o limitan un segmento de mercado.	Identificar un segmento alternativo.
		Nuevo segmento de mercado a partir de información valiosa del sistema de recopilación de datos.
Relación con el cliente	Mantener y monitorear la relación con los clientes.	Sin adicional.
	Asignar un medio de comunicación utilizado para participación activa de clientes y designar un responsable para su seguimiento.	
Canales de distribución	Cerciorarse la idoneidad de la empresa tercerizada.	Incorporar mercados digitales o plataformas propias.
Flujo de ingresos	Sin recomendación.	Comercialización de información y reportes del sistema de recopilación de datos.
Estructura de costos	Definir y realizar seguimiento de indicadores de control de costos.	Sin adicional.
	Cumplir con exigencias para obtener exoneraciones fiscales y legales.	
Alianzas con socios estratégicos	Sin recomendación.	Alianza con asesor legal.
		Alianza con empresas del mismo grupo económico
		Alianza con empresa que cuenta con acuerdos previos a nivel internacional.
Actividades claves	Obligatoriedad de comunicación con cliente en caso de imposibilidad de hacer efectiva la entrega o prestación.	Monitoreo del diferencial de calidad respecto a expectativas del cliente.
		Trabajo en equipo. Coordinación e interrelación con otras áreas.
		Monitoreo de actividades tercerizadas imprescindibles.
		Desarrollo y análisis de información obtenida a través del sistema de recopilación de datos.
Recursos claves	Considerar opción de contratar personal idóneo del extranjero.	Desarrollo o contratación de un sistema de recopilación de datos.
	Controlar idoneidad del personal tercerizado.	
	Participación de asesores legales.	

4. CONCLUSIONES

- Se presentó un modelo de negocios, a través del Modelo Canvas, que podrá ser utilizado como guía por las empresas que decidan ingresar a competir en un mercado monopolístico en Uruguay.
- Se presentó una estrategia guía para vulnerar dicho mercado, que deberá ser una estrategia de enfoque basado en la diferenciación. Al momento que una empresa decide competir contra un monopolista, la misma deberá buscar y encontrar una ventaja competitiva que le permita alcanzar la diferenciación.
- Toda empresa que quiera entrar a este tipo de mercado deberá tener presente la tecnología como propulsor para lograrlo. En este factor es donde la nueva empresa podrá encontrar un mayor diferencial respecto al monopolista. Actualmente vivimos en un mundo inmerso en la tecnología, la cual brinda soluciones más eficientes para una empresa y a su vez, le permite que esta satisfaga las necesidades de los clientes, quienes cada vez más valoran este factor.
- Los clientes cada vez más valoran el factor tiempo. Esto lleva a que la nueva empresa, tenga que cumplir con un menor tiempo de entrega del producto o servicio y a que desarrolle un sistema más flexible de atención y soluciones prácticas, respecto de lo que ofrece el monopolista.
- Si bien la empresa deberá cumplir con lo antes mencionado, el precio al cual se debe ofrecer el producto o servicio en el mercado deberá ser menor que el del monopolista. Situación que le permite atraer a los clientes.
- Al momento de definir los segmentos de mercado la empresa definirá un segmento alternativo para poder reaccionar rápido ante la no concreción de ventas a los segmentos definidos inicialmente.
- Toda empresa genera gran cantidad y valiosa información sobre los hábitos de consumo de sus clientes. La misma debe ser capaz de desarrollar una base de datos que pueda ofrecerles a sus clientes o a un nuevo segmento de mercado.
- Se ha comprobado que existen similitudes en el comportamiento de los mercados monopolísticos en Uruguay y cómo estos reaccionan ante el ingreso de un nuevo competidor independientemente del tiempo y del tipo de mercado. La nueva empresa deberá tener en cuenta que el monopolista intentará bloquear su ingreso ya sea presionando a los reguladores para generar barreras legales o generando bloqueos comerciales a través de alianzas y contratos con actores claves.
- Se concluye que las barreras de ingreso a cualquier mercado monopolístico son elevadas, y si bien están presentes, siempre hay alguna forma de vulnerarlas, hasta incluso las barreras legales.
- En ningún caso se genera la instancia de negociación entre el monopolista y el nuevo competidor para buscar alguna forma en que los dos coexistan sin entrar en una "guerra". El monopolista se niega a perder la posición de privilegio y el nuevo competidor ingresa a un mercado que se mostrará hostil.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

Entrevistas personales realizadas en el año 2020

- Contador Público. Andrés Cabrera – Gerente de Administración y Finanzas – Alliance Uruguay SRL.
- Licenciada en Negocios Internacionales. Florencia Marrapodi – City Manager Country – Rappi.
- Ingeniero en Sistemas. Confidencial – Project Manager – Zumac.
- Ingeniero Industrial. Javier Martínez – Gerente Técnico – Acodike Supergas S.A.
- Contador Público. Diego Guerrero – Gerente General – Riogas S.A.
- Ingeniera Química. Rossana Bucheli – Directora – Megal S.A.

Libros y Tesis

- Porter Michael, *“Estrategias Competitivas”*, 1980.
- Chan Kim, *“La transición al océano azul”*, 2004.
- Osterwalder Alexander y Pigneur Yves, *“Generación de modelos de negocio”*, 2010.
- Marchione Julio, *“Los costos de las fugas de valor”*, 2014.
- Pascual Parrada Torralba, *“El análisis pestel”*, 2015.
- Marchione Julio, *“La Matriz Fuga de Valor en el negocio hotelero”* – XXXVIII Congreso del instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2015.
- Fernández, Guzmán, Palacio Viviana y Rivas Carla, Tesis *“Modelo de negocio en la economía colaborativa: los casos de Uber, Airbnb y TuTasa”*, 2017.
- Mattos Rodriguez Jorge, Tesis de maestría en economía internacional *“Restricciones de oferta en el mercado de GLP en Uruguay”*, 2017.

Apuntes y transparencias de las siguientes asignaturas del MBA

- Dirección de Marketing (Carlos Scarone)
- Dirección y gerencia de las organizaciones (Javier Comas y Moris Cúneo)
- Política y estrategia empresarial (Jorge Xavier)
- Gestión avanzada (Julio Marchione)

Artículos y entrevistas web

Alliance Uruguay

- <https://www.asiqur.org/images/2018/Informe-Industria-Qumica---2018.05.pdf>
- <https://www.elobservador.com.uy/nota/proveedor-de-ose-bajo-nueve-veces-su-precio-ante-llegada-de-competidor-20181026184812>
- <https://negocios.elpais.com.uy/empresas/uruguay-avanza-produccion-cloro-soda-libre-mercurio.html>
- <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-unica-planta-uruguaya-de-cloro-soda-con-produccion-libre-de-mercurio-2018121221512>
- http://www.rapaluguay.org/agrotoxicos/COPs/Informe_sobre_la_situacion_del_mercurio_en_Uruguay.pdf

Zumac

- <http://www.laprensa.com.uy/>
- <https://www.elobservador.com.uy/>

Rappi

- <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/agustin-sartorio-rappi-control-remoto-ciudad.html>
- <https://www.larepublica.co/empresas/un-viaje-al-interior-de-la-contabilidad-de-rappi-asi-son-las-cuentas-de-la-startup-colombiana-que-se-convirtio-en-unicornio-2884246>

Megal

- <https://www.sb.uy/nota/el-gobierno-revisa-los-contratos-de-suministro-de-supergas-porque-no-funcionan-bien-para-los>
- http://www.inefop.org.uy/docs/Sector_energetico.pdf
- <https://www.gub.uy/unidad-reguladora-servicios-energia-agua/sites/unidad-reguladora-servicios-energia-agua/files/2019-09/Revisado%2BTOR5%2BGLP%2B2019.01.pdf>
- <https://www.impo.com.uy/bases/resoluciones/953-2005>
- <http://www.ursea.gub.uy/web/eresolucionv21.nsf/Resolucion%20Publicada?OpenForm&id=B87F45A8136ED9060325840300700920>
- <https://www.elpais.com.uy/que-pasa/simple-negocio-cargado-problemas.html>
- <http://archivo.presidencia.gub.uy/decretos/2004013001.htm>
- <https://www.lr21.com.uy/economia/173735-a-dos-meses-de-empezar-el-invierno-se-desata-una-batalla-por-el-supergas>

Páginas Web

- <https://www.megal.uy/>
- <https://www.riogas.com.uy/>
- <https://www.acodike.com.uy/>
- <https://allianceuruguay.com/>
- <https://www.efice.uy/>
- <https://www.rappi.com.uy/>
- <https://blog.rappi.com/que-es-rappi/>
- Página web oficial de ZUMAC
- <http://www.ine.gub.uy/>

Decretos y Regulaciones

- Convenio de Minamata, Ley 19.267
<http://www.mvotma.gub.uy/ambiente/gestion-de-residuos-y-sustancias/sustancias-quimicas/mercurio/convenio-de-minamata-sobre-mercurio>
- Decreto 361/015, Beneficio de UTE
https://www.miem.gub.uy/sites/default/files/decreto_361_15_del_29.12.15_beneficio_para_empresas_industriales.pdf
- Ley 18.159 – Promoción y defensa de la competencia.
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18159-2007>
- Reglamento del transporte público de pasajeros en Montevideo,
<http://normativa.montevideo.gub.uy/armado/65116>
- Ley de supergas
<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/423-2016/1>

ANEXOS

Anexo I - Modelo Canvas Inicial - Alliance Uruguay S.R.L.

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> *Asociación con clientes/distribuidores *Asociación con distribuidor de producto *Socio especializado en construcción de la planta y tecnología de producción 	<ul style="list-style-type: none"> *Atención inmediata *Certificaciones *Estudios de laboratorio *Trabajo en equipo *Publicidad *Especificaciones técnicas de los productos *Coordinación de pedidos y entrega *Coordinación de oferta y demanda 	<ul style="list-style-type: none"> *Productos libres de mercurio *Trato personalizado con el cliente *Rápida respuesta de entrega *Disminución de los precios 	<ul style="list-style-type: none"> *Relación personalizada *Visitas iniciales a la planta *Intercambio de correos electrónicos *Participación activa de alta gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> *Grandes distribuidores *Grandes consumidores
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> *Contratación de personal idóneo *Nueva tecnología *Planta de producción *Medio de transporte acorde *Respaldo económico 		<ul style="list-style-type: none"> *A través de camiones cisternas propios *A través de camiones cisternas de terceros *Llenado directamente en la fábrica 	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> *Personal *Insumos para producción *Fletes en territorio nacional 		<ul style="list-style-type: none"> *El flujo de ingresos se genera netamente a través de la venta de los productos a granel en diferentes concentraciones. 		

Anexo II - Modelo Canvas Modificado - Alliance Uruguay S.R.L.

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
No hubo cambios	*Certificación ante el MSP para poder exportar El resto de los puntos se mantuvieron constantes	*Disminución de los precios mayor a la esperada. *Propuesta de almacenamiento al cliente. El resto de los puntos se mantuvieron constantes	No hubo cambios	*Pequeños distribuidores *Pequeños consumidores *Comerciantes minoristas *Exportaciones El resto de los puntos se mantuvieron constantes
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	*Asesoría legal No hubo cambios		No hubo cambios	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
*Fletes en territorio internacional El resto de los puntos se mantuvieron constantes		No hubo cambios		

Anexo III - Modelo Canvas Inicial – Zumac

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
*Empresas consultoras legales *Proveedor de seguros *Bancos locales *Empresa automotora	*Mediación con los reguladores *Comunicación constante con la parte legal *Constante seguimiento de oferta y demanda *Publicidad *Cumplimiento *Rápida atención a clientes	<p style="text-align: center;"><u>Pasajero</u></p> *Viaje más barato *Diferencial de calidad en servicio *Diferencial de calidad en vehículo *Tarjeta crédito cargada en la aplicación *Costo del viaje antes de realizarlo *App amigable	*Gestión a través de la app	<p style="text-align: center;"><u>Pasajero</u></p> *Edad *Usuario del día y usuario de la noche <p style="text-align: center;"><u>Chofer</u></p> *Persona que es su trabajo *Persona que lo usa para ganar dinero extra.
	Recursos Claves	<u>Chofer</u>	Canales de Distribución	
	*Nueva tecnología *Asesoría legal *Respaldo económico	*Instantanea fuente de trabajo *Amplio margen de ganancia *Facilidades para comprar un coche	*Aplicación	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
*Comisión de la tarjeta de crédito *Mantenimiento de la aplicación *Costos locales *Seguros *Costos legales *Publicidad		*Comisión por los viajes		

Anexo IV - Modelo Canvas Modificado – Zumac

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
No hubo cambios	No hubo cambios	<u>Pasajero</u> *Tiempo de llegada del vehículo El resto de los puntos se mantuvieron constantes	No hubo cambios	No hubo cambios
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	No hubo cambios		No hubo cambios	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
No hubo cambios		No hubo cambios		

Anexo V - Modelo Canvas Inicial – Rappi

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
*Alianzas con Locales Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> *Constante control del correcto funcionamiento de la app *Coordinación de entrega de pedidos *Rápida respuesta *Fidelización con los clientes *Constante seguimiento de oferta y demanda *Publicidad *Coordinación de los cadetes 	<p style="text-align: center;"><u>Usuarios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Ser una super app, multiverticalidad *Tiempo de entrega *Sistema de pago RAPPI <p style="text-align: center;"><u>Locales comerciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Canal de venta y/o distribución *Menor comisión *Tiempo de entrega del pedido *Información sobre consumo 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión a través de la app *Personal - aliados *Correos electrónicos y red social *Participación gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> *Usuarios: Edad 21 a 35 años, mujer u hombre, clase media. *Locales comerciales ("Aliados")
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> *App amigable *Recursos humanos especializados *Respaldo económico *Otorgamiento de recursos para gestionar los pedidos *Cadetes 		<ul style="list-style-type: none"> *Aplicación 	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> *Comisiones de las tarjetas de crédito *Nómina de los empleados *Honorario de los cadetes *Publicidad *Compras de inventario: bolsas, mochilas 		<ul style="list-style-type: none"> *Comisión que se le cobra a los locales comerciales *Comisión por prioridad en lista de opciones 		

Anexo VI - Modelo Canvas Modificado - Rappi

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
*Alianzas con Locales Comerciales con menor volumen de ventas El resto de los puntos se mantuvieron constantes	*Marketing El resto de los puntos se mantuvieron constantes	No hubo cambios	*Oficina central El resto de los puntos se mantuvieron constantes	No hubo cambios
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	No hubo cambios		No hubo cambios	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
*Marketing El resto de los puntos se mantuvieron constantes		No hubo cambios		

Anexo VII - Modelo Canvas Inicial – Megal

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
*Asociación con distribuidores	*Rápida atención *Seguridad *Trabajo en equipo *Publicidad *Distribución *Oferta y demanda	*Venta de garrafa de 3 kilos *Disminución de los precios de envases *Rápida respuesta de entrega	*Relación personalizada *Telefónica *Correo electrónico *Participación alta gerencia	*Distribuidor minorista
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	*Planta de recarga *Contratación de personal idóneo *Medio de transporte acorde		*A través de su planta de recarga *A través de su flota de transporte	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
*Adquisición del gas *Gastos de nómina *Mantenimiento de la planta y flota *Combustibles y otros gastos de la flota		*El flujo de ingresos se genera netamente a través de la venta del producto, envases y accesorios.		

Anexo VIII - Modelo Canvas Modificado - Megal

Alianzas con Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
No hubo cambios	No hubo cambios	*Abastecimiento en zafra El resto de los puntos se mantuvieron constantes	No hubo cambios	No hubo cambios
	Recursos Claves		Canales de Distribución	
	*Inventario de Envases *Tercerización de distribución *Asesoría legal El resto de los puntos se mantuvieron constantes		No hubo cambios	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
*Pagos a servicio contratado de distribución El resto de los puntos se mantuvieron constantes		No hubo cambios		