**Monopatines eléctricos:** Pedro Pietragalla, (chileno de 34 años, ingeniero en marketing y administración de empresas) comentaba en un artículo periodístico, que los monopatines eléctricos, al igual que las bicis, llegaron para quedarse, en especial para los que lo utilizan como un medio de trasporte diario, y en distancias medias o cortas, ya que nos brinda una imagen de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, tan preciado en teoría por nosotros, más allá que contradictoriamente, seamos adictos a los teléfonos celulares, a todo lo que tenga tufillo a tecnológico, la indumentaria como modas pasajeras, los rubros de mayor impacto ambiental del planeta. Un análisis más realista deberá ser que los monopatines y las bicis eléctricas, son medios de transporte sustentables, cómodos, rápidos, ocupan poco espacio al transitar, al guardarlos, no pagan estacionamiento en esta ciudad (Santiago de Chile), son inmunes a los congestionamientos de tránsito, recuperamos para nuestras vidas en promedio más de tres horas diarias y el costo por kilómetro, definitivamente es mucho más económico que un auto o una moto propias.

Pedro es el dueño de la empresa y la creó en un concurso de emprendedores, donde además consiguió el 70% de la inversión necesaria como aporte no reembolsable. El 30% restante surgió de un préstamo a bajo interés de una entidad nacional de fomento de empleo. El capital de trabajo indispensable lo obtuvo con la preventa de 12 ejemplares a sus compañeros de trabajo y amigos, logrando así poner en marcha su empresa que produce y comercializa este medio de transporte.

Nos cuenta que ahora sus ex compañeros de trabajo de Trans Bank, a los que sigue viendo en el after office, (aunque obviamente por sus nuevas actividades, no con tanta frecuencia), le agradecen los ahorros, en especial hoy con el precio de los combustibles y sobre todo por haber recuperado el tiempo perdido en el transporte para dedicárselo a la vida.

Pretendía encontrar una manera de dejar su trabajo y desarrollar su propia empresa. Por decisión de su padre, había cursado sus estudios secundarios en Argentina, en una escuela técnica muy reputada de la provincia de Córdoba, que forma técnicos para la industria automotriz (Renault), juntó estas cosas con las necesidades de sus amigos, y consideró que en Europa ya se estaban comercializando los monopatines. Contrató un Ingeniero Mecánico Electricista Argentino, Juan Bustos, (compañero de colegio) para que a cambio de una parte minoritaria de la empresa y un salario, diseñara y armara los primeros 15 monopatines, 12 para sus compañeros, dos para exposición y una para trasladarse; en el taller de chapa y pintura que había sido de su padre y del que solo quedaban un tinglado de 350 m2, un salón a la calle de 40 m2, tres oficinas pequeñas y un conjunto de herramientas del oficio.

Actualmente con materiales locales se construye el cuadro completo en una línea dedicada situada al fondo del tinglado, diseñada para que un empleado operando una máquina por vez, desarrolle cada parte de acuerdo a planos. Los conjuntos armados de frenos listos para ser montados se adquieren en prestigiosas firmas locales. El resto de los accesorios, de personalización se adquieren por catálogo a distintas firmas chilenas proveedoras de bikes con las que se mantienen las mejores relaciones. Las ruedas armadas, el motor eléctrico y el sistema de carga se adquieren en Estados Unidos y tienen un tiempo de entrega de 10 a 12 días hábiles. Estas partes representan el 56% del total de los costos.

El montaje general lo realiza un operario en una segunda línea, un tercer operario coloca a continuación todos los accesorios según lo solicitado por cada cliente. El resto del espacio se utiliza para los planes de mantenimiento sugeridos.

Los modelos ofrecidos se eligen desde un ingenioso catálogo on-line que permite la personalización a partir de un modelo base que se ofrece a 6.300 U$S. Se pueden elegir con un costo adicional que puede hasta quintuplicar el precio base, desde cuestiones como autonomía, potencia (dentro de ciertos límites), dimensiones del rodado, velocidad crucero y máxima, accesorios, gama de colores, cambios en la apariencia como faldones frontales, asientos especiales, colas, etc.

Pedro nos dice que en el lanzamiento del producto, los pilares originales orientaban a una estandarización completa, con tres modelos, de igual apariencia y distinta potencia y autonomía, muy buena calidad constructiva y la comercialización se realizaba solopor ventas al contado o créditos prendarios por instituciones financieras. Y esto los llevaba irremediablemente a la quiebra.

Por sugerencia de varios de los originales 12, se incluyó la figura del leasing, como una fuente segura de financiamiento, mejorando el perfil de los ingresos inmediatamente. Envalentonado, aceptó aplicar otras sugerencias de los 12, y le encargó a su amigo y socio un análisis completo del diseño del producto y de las operaciones y proceso implicados al efecto de admitir el mayor grado de personalización posible. La reingeniería de la fábrica se llevó a cabo en forma completa con singular éxito, se ordenó y sistematizó la producción, el sistema de abastecimiento, almacenes y la programación, adoptando como punto de partida la lógica del catálogo.

Actualmente se desarrolla una campaña agresiva de marketing centrado en primer plano en la personalización y en segundo plano las características destacadas, en especial el menor costo de operación, los menores inconvenientes como transporte y fundamentalmente el ahorro de tiempo. Se hace un fuerte hincapié en mantener la frecuencia de los servicios de mantenimiento a los efectos de mantener la garantía que es de tres años o 50,000 Km.

Las ventas están en permanente ascenso, en cualquier momento tendrán que aumentar la producción, hoy hay un tiempo de espera compatible con la personalización. A los efectos de mejorar los márgenes de ganancia, se están analizando dos proyectos, la generación de una franquicia de ventas y servicio de atención al cliente en las Condes y a modo de prueba y la fabricación para sustitución de las importaciones.

CONSIGNAS:

1. Describa la cadena de valor y el modelo de negocios según la metodología del lienzo o Cambas. (Puntaje asignado: 30)
2. Identifique cuáles son las prioridades competitivas. ¿Cómo la empresa pone en valor sus competencias centrales para dar respuesta y generar ventajas comparativas y/o competitivas. Justifique qué tipo de empresa se trata en función de las cinco estrategias competitivas genéricas. (Puntaje asignado: 30)
3. ¿Qué estrategias de crecimiento aplicó la empresa desde sus inicios de acuerdo a Ansoff?. ¿Qué estrategias de producto o servicio, de distribución y de comunicación aplica?. Justifique si los patrones de decisión para procesos de manufactura se consideraron en el establecimiento de estas estrategias. (Puntaje asignado: 20)
4. ¿Justifique cual estrategia de gestión de la cadena de suministro es la más adecuada según la cantidad de proveedores y el tipo de negociación a realizar y de acuerdo a la estrategia de operaciones seleccionada?. (Puntaje asignado: 20)