

**Universidad Torcuato Di Tella**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

**Hábitos de consumo de la generación *Millennial***

**Caso: Alquiler de vehículos en Uruguay 2011-2018**

**Alumno:** Agustín Poznanski

**Tutora:** Vanessa Welsh

Octubre 2020

---

## **DEDICATORIA**

A Paola De Simone.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi familia por apoyarme siempre, especialmente en esta etapa.

A mis abuelos por enseñarme a luchar por mis sueños.

A mi abuela Silvia por la paciencia.

## RESUMEN EJECUTIVO

El ser humano, desde sus comienzos, ha tenido la necesidad de moverse y trasladarse de un lado a otro. El vehículo se originó como solución a dicha necesidad. Es posible datar la aparición de los primeros vehículos en tiempos muy lejanos. En principio, estos fueron concebidos a tracción animal, en los cuales animales (generalmente caballos, bueyes, y mulas) hacían la fuerza necesaria para que el carro, que generalmente contenía comida o tropas, se desplazara.

En los últimos tiempos se ha diversificado el tipo de uso de los vehículos. Una de las variantes a la compra, es el alquiler; una forma más accesible de disponer de uno.

Es importante estudiar la generación *Millennial* y sus hábitos de consumo debido al impacto que tendrán en la economía en los próximos años.

Se comenzó el trabajo describiendo la metodología utilizada, la cual fue descriptiva, no exploratoria ni experimental. Se utilizaron fuentes secundarias y bibliografía específica sobre el tema. El objetivo principal de estudio fue analizar e identificar los hábitos de consumo de las personas pertenecientes a la generación *Millennial* a través del estudio del alquiler de autos en Uruguay desde el 2011 al 2018. Como conclusiones, se compararon los datos obtenidos empíricamente con el marco teórico, y así surgieron varias recomendaciones de oportunidades de negocio para la empresa.

A efectos de considerar los resultados alcanzados, se pudieron observar que los *Millennials* alquilan más vehículos y gastan menos dinero en promedio por alquiler que las generaciones anteriores. Sus hábitos de consumo, no se basan en poseer un auto último modelo, tampoco el más suntuario; su objetivo es que el precio a pagar sea acorde al uso circunstancial del objeto.

**Palabras clave:** alquiler - autos - *Millennial* - hábitos - consumo

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1: La generación <i>Millennial</i>: sus costumbres, tradiciones y tendencias .....</b>	<b>9</b>
1.1. Definiciones.....	9
1.2. El impacto de las redes sociales.....	10
1.3. Economía <i>Millennial</i> .....	12
1.4. Desarrollo.....	14
1.5. Oportunidades.....	16
1.6. Conciencia Social .....	16
1.7. Conclusión .....	19
<b>Capítulo 2: Las formas de consumo y el mercado de los alquileres de autos en el mundo.....</b>	<b>21</b>
2.1. Mercados e Innovación.....	21
2.2. El consumo de alquiler de autos por parte de los Millennials en el mundo.....	23
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 3: Caso Hertz: historia fundacional y expansión.....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 4: El consumo de alquiler de autos en Uruguay. ....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 5: Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de estos hábitos de consumo de la generación <i>Millennial</i> en el mercado de alquiler de autos en Uruguay.....</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo 6: Proyectos de negocio diseñados para Hertz Uruguay .....</b>	<b>47</b>
6.1. <i>Carsharing</i> .....	47
6.2. Micromovilidad.....	51
6.3. <i>App</i> Hertz Uruguay.....	53
6.4. <i>Angels Club</i> .....	54
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## INTRODUCCIÓN

Los cambios generacionales que se producen a lo largo del siglo XX se han profundizado y evidenciado en el siglo XXI, en varios aspectos: el mercado laboral, el acceso y manejo de la tecnología, y en el aspecto que nos interesa en este trabajo, en el consumo.

Los tradicionalistas, los *Baby Boomers*, los Generación X, los *Millennials* y los *Centennials* no solo se diferencian por épocas históricas sino también por las construcciones mentales de valores, necesidades percibidas e intereses que varían en cada una de ellas. Estos cambios se perciben también, y eso fue lo que me motivó a realizar el trabajo.

Los principales hábitos de consumo de los *Millennials* se basan en una demanda de experiencias inmediatas y personalizadas. Son apasionados por probar nuevas cosas y se preocupan más por el día a día, haciendo que el sector del turismo presente un auge, en los últimos años. En este sentido, nos enfocamos en un tipo de consumo que es el de alquiler de autos. «*Los Millennials son muy diferentes de las generaciones anteriores y tienen diferentes expectativas para las marcas. Su demanda de momentos y actividades memorables sobre los bienes materiales ha creado lo que muchos llaman la economía de la experiencia*»<sup>1</sup>.

El motivo por el cual se eligió el tema a desarrollar es la gran influencia que tienen los jóvenes en el consumo, no solo en la actualidad, sino que con vistas a un futuro cercano. Según Mariela Mociulsky (2016), CEO de Trendsity, «*en 2025 los Millennials serán el 75% de la fuerza laboral global*»<sup>2</sup>. **Entonces es necesario saber tanto cómo son sus hábitos de consumo y cómo son sus formas de trabajo.** A su vez, esto hace de suma relevancia estudiar el comportamiento del consumidor de esta generación, para comprender en profundidad sus *drivers* principales y, consecuentemente, poder identificar la oportunidad de nuevos negocios.

Por un lado, es posible pensar que la generación *Millennial* presenta «miopía del futuro», es decir, toman decisiones en el momento, descuidando sus consecuencias en el largo plazo. «*La miopía del futuro es una condición que tienen los pacientes con lesiones frontales en la parte anterior del cerebro, que se concentran en lo inmediato. Y, muchas veces, lo inmediato no es bueno para el*

---

<sup>1</sup> <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/09/05/transitioning-travel-to-the-Millennial-market/#b477fbd3219e>, última visita 23 de mayo de 2020.

<sup>2</sup> Mociulsky, Mariela. (2016). Tendencias en un mundo acelerado. Argentina: 12 Congreso RRHH Universidad Blas Pascal.

*largo plazo*»<sup>3</sup>, menciona el neurocientífico Facundo Manes.” Por otro lado, los *Millennials* pueden ser vistos como más flexibles, y se destaca su creatividad y su energía para emprender.

Llegados a este punto, es posible establecer que la búsqueda constante de la solución a problemas le otorga, a esta generación, un poder invaluable.

En este sentido, es interesante ver estas características en un servicio en particular: el alquiler de autos. Analizamos este trabajo con foco en Uruguay.

¿Cómo ha ido evolucionado la demanda del alquiler de autos considerando las personas pertenecientes a la generación *Millennial*? El descenso notorio en los negocios de compra-venta de vehículos, ¿podría estar relacionado con un aumento en la cantidad de contratos de alquiler de autos? ¿Cuáles son las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de estos hábitos de consumo?

El objetivo de este trabajo fue analizar e identificar los hábitos de consumo de las personas pertenecientes a la generación *Millennial* a través del estudio del alquiler de autos en Uruguay, desde el 2011 al 2018.

Los objetivos específicos son:

- Describir las formas de consumo general de los *Millennials*
- analizar las formas de consumo y el mercado de alquiler de autos en el mundo
- generar comprensión de las formas de consumo de esa generación en Uruguay

La metodología de la investigación es cualitativa, de tipo descriptiva, no experimental. Se utilizó fuentes secundarias y bibliografía específica sobre el tema. La metodología de este trabajo se inició con referencias bibliográficas de fuente pública, y se integró entrevistas a personas referentes en áreas específicas.

La tesis se estructura en dos partes.

El marco teórico cuenta con dos capítulos. En el capítulo 1 se analizó la generación *Millennial*: sus costumbres, tradiciones y tendencias.

---

<sup>3</sup> [http://facundomanes.com/2014/10/18/proyctemos-un-pais-mas-alla-de-nuestra-vida-biologica/?fbclid=IwAR1EZ6LGt5llXWi0dvLRAppglXTD4YoNpHtqZLs0NHuUDbFFaKVKPyu\\_J3g](http://facundomanes.com/2014/10/18/proyctemos-un-pais-mas-alla-de-nuestra-vida-biologica/?fbclid=IwAR1EZ6LGt5llXWi0dvLRAppglXTD4YoNpHtqZLs0NHuUDbFFaKVKPyu_J3g), última visita 23 de mayo de 2020.

En el capítulo 2, se describieron las formas de consumo y el mercado de los alquileres de autos en el mundo. Se analizó en general y se puntualizó en la generación *Millennial*.

En la metodología de la investigación se desarrolló la parte empírica que consta de cuatro capítulos.

En el capítulo 3, se analizó el consumo de alquiler de autos en Uruguay. Se analizó en general y se puntualizó en la generación *Millennial*

En el capítulo 4, se analizaron los datos aportados por Hertz Rent a Car en Uruguay, para el período de estudio del año 2011 al 2018. Además, se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de estos hábitos de consumo de la generación *Millennial* en el mercado de alquiler de autos en Uruguay.

En el capítulo 5, se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas estos hábitos de consumo de la generación *Millennial* en el mercado de alquiler de autos en Uruguay.

En el capítulo 6, se desarrollaron las oportunidades de negocio para la empresa en función a los datos obtenidos en la investigación.

En las conclusiones se detallaron los hallazgos de la investigación.

Por último, se detalla la bibliografía utilizada y los anexos.

# MARCO TEÓRICO

## Capítulo 1: La generación *Millennial*: sus costumbres, tradiciones y tendencias

En este capítulo se analizó a la generación *Millennial*, describiendo sus costumbres, tradiciones y tendencias.

### 1.1. Definiciones

Con el fin de obtener un mayor conocimiento de la población de estudio, los sociólogos, economistas y analistas de marketing clasifican y dividen a las personas según su fecha de nacimiento. Se tomó la división que realizó La Pew Research Center<sup>4</sup>, una organización sin fines de lucro creada en 2004 en Estados Unidos, reconocida por brindar información sobre las tendencias y estadísticas de las personas:

- Generación Z: nacidos a partir de 1997.
- Generación Y (*Millennials*): nacidos entre 1981 y 1996.
- Generación X: nacidos entre 1965 y 1980.
- Generación Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964.

Los *Millennials* cambiaron la forma de consumir, y ésta se distribuye de forma distinta con respecto a la generación anterior. Viven con mayor intensidad el presente, postergando decisiones e inversiones en el largo plazo. Es así que el turismo se ha visto beneficiado por esta generación y principales agentes, las agencias de viaje digitales y las aerolíneas de bajo costo, alojamientos privados y alquiler de vehículos. «*Expedia* evaluó que los *Millennials* viajan más que otros grupos: 35 días por año, comparados con 29 de la Generación X y 27 del Baby Boom»<sup>5</sup>.

Según Hatum (2017), la generación *Millennial* es una generación que tiene cuatro características: son multitarea (lo que conlleva a ser más distraídos), tienen una mayor conciencia social comparado con las generaciones anteriores, son tecnológicos, y no buscan el balance vida profesional, integran la vida personal con el trabajo (arman un ecosistema para sentirse parte de su propia vida).

---

<sup>4</sup> <https://www.pewresearch.org/topics/generations-and-age/>, última visita 12 de mayo de 2020.

<sup>5</sup> <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/11/01/por-que-algunos-Millennials-creen-que-viajar-es-mas-importante-que-tener-sexo/>, última visita 21 de mayo de 2020.

En una entrevista a Gonzalo Wynter (2020), que supo liderar una agencia de *influencer marketing* y es un experto en las tendencias de la generación *Millennial*, afirma:

*“Los Millennials, como los miembros de cualquier otra generación, se han visto signados por fenómenos globales, avances tecnológicos, un mayor acercamiento e intercambio de culturas, hitos científicos, artísticos y distintas coyunturas internacionales. Es así, que su visión del mundo y relación con él, sumado a la forma de vincularse con otras personas, presentan grandes diferencias, en comparación con generaciones anteriores. A su vez, es una generación que presenta grandes cambios en su escala de prioridades y objetivos de vida. Un indicador que lo representa es la edad a la que contraen matrimonio, más tardía que las demás generaciones”<sup>6</sup>.*

**Los Millennials presentan la necesidad y el impulso de pertenencia más intensos que los de la Generación X, pero a su vez presentan una tendencia egoísta que supera a los anteriores (debido a su idealismo y a la prosperidad económica de su etapa de nacimiento).** Esto se hace visible en estadísticas sobre edad de matrimonio y formación de familia, por ejemplo.

En este sentido, podríamos decir que los ideales que persiguen los *Millennials* son extremadamente diferentes a los de la generación precedente y, en gran parte, se reflejan en una diferente percepción del tiempo. Los *Millennials* son hijos de una mayor inmediatez y así también deciden consumir: quieren recompensas ya. Tienen una visión más a corto plazo sobre cómo darse un gusto y han demostrado priorizar las experiencias (por eso cuando los imaginamos podemos pensar en los viajes, los festivales y eventos) sobre la necesidad de posesión de bienes materiales. Es posible considerar que es la primera generación de la era actual que no solo toma consciencia, sino que también opera en cuanto al concepto de la duración de la vida.

## **1.2. El impacto de las redes sociales**

La generación *Millennial* es una generación caracterizada por el uso diario de las redes sociales, otro fenómeno del siglo XXI. Si bien aplicaciones como Facebook y Whatsapp tienen su uso extendido en toda la población, existen aplicaciones que son caracterizables por tener un público *Millennial* como Instagram, y Tinder.

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada el 18 de abril de 2020 a Gonzalo Wynter.

Con la capacidad de crear empresas que presenten un crecimiento exponencial con una rápida penetración de mercado, y el afán de las personas por estar conectadas ha llevado a los *Millennials* a ser dependientes de los estímulos, siendo las notificaciones de estas aplicaciones una fuente de activación del mecanismo que inicia el proceso, constante a lo largo de cada día, de mirar el celular. «Además, las nuevas generaciones valoran la imagen, es decir, están acostumbradas a usar símbolos verbales, así como visuales, para expresarse y encuentran estimulación en las imágenes»<sup>7</sup>

Para los *Millennials* es tan importante compartir el momento como vivirlo. Es posible tomar el caso de los recitales, donde la mayoría del público está con sus *smartphones* compartiendo en vivo lo que está sucediendo, y se pierde la interacción real entre las personas y los protagonistas. La generación *Millennial* deja de vivir la realidad, para transformarla. Los *Millennials* han disminuido la publicación de fotos en sus perfiles, y pasaron a compartir historias, las cuales tienen una vida útil de veinticuatro horas. Este efecto habla de la inmediatez y de vivir el presente. Además, son oportunistas, van tomando lo que les conviene, sin pensar tanto en cómo cambiar.

A su vez, es importante destacar que las transformaciones son más cortas. Si se toma en cuenta los tiempos en conseguir cien millones de usuarios, se observa que el teléfono fijo demoró setenta y cinco años, el teléfono móvil dieciséis años, la web siete años, Facebook, cuatro años, Instagram, dos años, y la aplicación Pokémon Go lanzada el 6 de julio de 2016, menos de un mes. Los *Millennials* disfrutan del momento, son autodidactas, aprenden con mucha rapidez, y adoptan la tecnología más rápido que todos. Se mueven en el mundo virtual, donde la fuente de aprendizaje es ilimitada. Los tutoriales de Youtube son de los segmentos más vistos. Sin embargo, puede llevar a más distracciones y pérdida de capacidad de concentración. Es así que los centros educativos tienen que adaptarse a estos hábitos, dictando clases de menor duración con más cortos recreos, y utilizando la tecnología como un aliado.

Observando dichas características y previendo el futuro, Uruguay lanzó un plan totalmente innovador, denominado Plan Ceibal:

*“Se creó en 2007 como un plan de inclusión e igualdad de oportunidades con el objetivo de apoyar con tecnología las políticas educativas uruguayas. Desde su implementación,*

---

<sup>7</sup> Hatum, A. (2009). Carreras extraordinarias para gente común. Argentina: Vergara.

*cada niño que ingresa al sistema educativo público en todo el país accede a una computadora para su uso personal con conexión a Internet gratuita desde el centro educativo. Además, Plan Ceibal provee un conjunto de programas, recursos educativos y capacitación docente que transforma las maneras de enseñar y aprender”<sup>8</sup>.*

En 2018, la Fundación Telefónica realizó en Uruguay un informe sobre el comportamiento de la generación *Millennial* en el país, en el cual destaca que más del 96% de dicha generación posee *smartphone*, el 81,4% posee *laptop*, y el 24,38% posee una consola de videojuegos. En cuanto a la búsqueda laboral, hay una diferencia con los *Millennials* de otros países, dado que en Uruguay toman el sueldo como principal variable a la hora de elegir un nuevo empleo, mientras que en otros países el ambiente laboral y la flexibilidad es lo más requerido. Las principales preocupaciones que tienen son: inseguridad, educación, costo de vida y desempleo. Aquí es posible observar que al 42,11% de los *Millennials* uruguayos le preocupa el concepto del costo de los bienes y servicios que requieren para obtener un cierto nivel de calidad de vida.

### **1.3. Economía *Millennial***

**Es la generación que crea el concepto de economía colaborativa**, son las personas quienes ponen a disposición su tiempo para realizar trabajo de «persona a persona» como, por ejemplo, el servicio de traslado en vehículos. **Además, también ofrecen el auto o la casa, dado que no lo utilizan en ese período y a la vez pueden obtener cierta rentabilidad. Es aquí donde se puede ver una tendencia en la disminución de la propiedad de bienes de gran valor (auto o casa, por ejemplo), y un aumento en el alquiler o compra de servicios.** La economía colaborativa presenta grandes ventajas, entre las que se encuentra la noción del tiempo en que los bienes no son utilizados. Si se toma el ejemplo de un auto en el horario laboral, este generalmente se utiliza para realizar el trayecto desde la casa del dueño del vehículo hasta la oficina y el camino inverso a la vuelta. En ese período, hay muchas horas donde el vehículo está parado y no se utiliza. Si el dueño pudiera alquilar su vehículo en ese tiempo, obtendría una ganancia y a la vez ayudaría a que otras personas puedan acceder a la movilidad compartida. Esto puede generar el cuestionamiento si

---

<sup>8</sup> <https://www.ceibal.edu.uy/es/institucional>, última visita 23 de mayo de 2020.

realmente la gente precisa comprar vehículos, o hay otra forma más rentable para la sociedad en su conjunto, como el *carsharing* o *peer to peer carsharing*.

El 11 de junio de 2013, Google compró Waze, una aplicación de tránsito en tiempo real y navegación asistida, por una cifra cercana al billón de dólares. Sumado a todos los datos que tiene la compañía sobre la geolocalización de las personas, tiene en sus manos un potencial enorme para desarrollar un sistema de tránsito compartido, eficiente y ecológico, donde los *Millennials* son la generación con mayor presencia.

En cuanto al adquirir un vehículo, a la generación *Millennial* le pesan mucho las desventajas de la propiedad como la rápida desvalorización de la inversión, los costos de mantenimiento y posibles reparaciones futuras. Por otra parte, buscan tener una mayor flexibilidad y libertad, les preocupa el medioambiente y la contaminación del planeta.

Buscan un consumo más responsable y cuidado. Además, tienen menor poder de compra que las generaciones anteriores. Una excepción es el caso de Noruega, donde los *Millennials* tuvieron «un aumento del 13% en el ingreso en comparación con la Generación X (nacidos entre 1966 y 1980) cuando tenían la misma edad»<sup>9</sup>.

Si se toma en cuenta la compra de un inmueble, se observan similares tendencias, acrecentadas por el mayor valor de este tipo bienes. Dos de las principales motivaciones por las que sí deciden adquirirlo es la visión como inversión y la seguridad para una familia, aunque representan una minoría dentro de la generación. Una forma de vivienda que comenzó y vio incrementada su demanda es el *coliving*, un lugar físico similar a residenciales estudiantiles donde hay lugares en común, como la cocina y el estar, con la diferencia de que generalmente presentan un diseño moderno y poseen más presencia de marca.

De la misma forma, las oficinas compartidas, comúnmente denominadas *coworks*, presentan una tendencia similar al alza. WeWork es la compañía más reconocida mundialmente en el rubro, alquilando espacios de oficinas integradas con el objetivo de fomentar la sinergia de los trabajadores. Un lugar donde pagando una cuota fija, por día o por mes, se brinda un espacio laboral, internet de alta velocidad, sala para reuniones, café y aguas saborizadas, entre otros. Un ítem a destacar es que en WeWork brindaron cerveza ilimitada en todos sus edificios<sup>10</sup>, hasta que

---

<sup>9</sup> <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-44881389>, última visita 27 de mayo de 2020.

<sup>10</sup> Ver anexo 1.

en el mes de enero de 2020 tomaron la decisión de limitarlo, debido a reiterados comportamientos inadecuados de los colaboradores, donde el consumo afectó ciertas situaciones.

En Uruguay, la empresa más importante de *coworks* es Sinergia, que cuenta con cinco edificios distribuidos en la capital del país, y últimamente incluyó la apertura de un gimnasio y un *coliving* bajo su nombre. Ambas empresas apuntan al mercado *Millennial*: entienden sus necesidades, promueven la colaboración entre las partes, y generan comunidad. «*Compartir know-how y acortar caminos para hacernos más fuertes y aprovechar mejor nuestros recursos*»<sup>11</sup>, menciona Sinergia en su página web. Es muy marcada la preferencia a trabajar en una *startup* por sobre las corporaciones, y esto se puede deber principalmente a la flexibilidad, valores y misión que le brindan las compañías emergentes e innovadoras, que van en búsqueda de un sentido.

La Generación X, tenía la cultura del progreso, con carreras corporativas muy largas, y buscaba hacer lo correcto. Sin embargo, la generación *Millennial* ve al trabajo como una forma de alquilar su tiempo por dinero, y busca beneficios más allá de los puramente económicos. Así es que las grandes compañías ofrecen, además del sueldo, beneficios como gimnasio gratis, cobertura privada de salud, días de oficina en la casa (comúnmente conocido como *home office*), y días extra de vacaciones, entre otros. Tienen más energía para emprender, crear su propio negocio, y son quienes mejor entienden a sus coetáneos.

Según de Haro (2017, El País) la generación *Millennial* es «*una generación que ha sido sacudida y menospreciada de diversas maneras se está revelando y rebelando con una creciente y arriesgada actividad emprendedora, demostrando que hay más iniciativa, talento y potencial de lo que a primera vista parecía. Confiemos en ellos y esperemos pronto que se generalice esta misma visión gracias a los resultados de sus apuestas. A fin de cuentas, el futuro próximo depende de ellos*»<sup>12</sup>.

#### **1.4. Desarrollo**

Los *Millennials* toman en cuenta su crecimiento en varias dimensiones.

---

<sup>11</sup> <https://www.sinergia.uy/>, última visita 20 de mayo de 2020.

<sup>12</sup> [https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/talento/1492076858\\_336234.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/talento/1492076858_336234.html), última vez 20 de julio de 2020.

La formación profesional es una de ellas. Se caracterizan por capacitarse constantemente, y el título universitario es el nivel más básico. Cada vez son más los *Millennials* quienes realizan posgrados y doctorados a temprana edad. Esto es posible visualizarlo como una consecuencia de una necesidad del mercado, donde la tecnología hizo que la capacitación sea esencial para los trabajos del futuro, dejando el espacio a los robots para el trabajo monótono y repetitivo. Tal como menciona Hatum (2009): «*si no adaptamos nuestras competencias al mundo del trabajo que la inteligencia artificial impone, más que híbridos seremos desempleados*»<sup>13</sup>. Sin embargo, en varias ocasiones se ven sobrecapitados para los puestos que el mercado exige, llevándolos a una posible depresión por no poder rentabilizar el esfuerzo realizado.

Dada la situación del trabajo a partir de la pandemia del COVID-19, es valioso resaltar lo que afirma Hatum (2009): “*en contextos inestables, las compañías buscan hoy profesionales flexibles que tengan estabilidad en el trabajo, con alto compromiso y alta tolerancia a la frustración, ya que han vivido varios recortes presupuestarios, reestructuraciones y cancelaciones de proyectos*”<sup>14</sup>.

Una fuente de demanda de alquiler de vehículos es el segmento de mercado de empresas con reestructuraciones, que buscan reducir sus costos fijos y focalizar sus inversiones en el *core* de su negocio. Además, otro segmento son los recién llegados, dado que cuando arriban a otros países, no suelen desembolsar grandes cantidades de dinero sino que prefieren utilizar el alquiler como método de consumo, tanto en vehículos como en inmuebles. Así es que existe un nicho de mercado que las rentadoras deberían explotar con mayor intensidad, haciendo convenios con las empresas que contraten gente del exterior.

Para la generación *Millennial*, «*ser exitoso significa ser feliz*», afirma Mariela Mociulsky (2016)<sup>15</sup>. Otro dato a destacar es la composición familiar, entre los que se encuentran la tardía edad en la que los *Millennials* deciden formar familia; si lo comparamos con generaciones anteriores, la baja tasa de fecundidad y la extensión de la expectativa de vida.

---

<sup>13</sup> Hatum, A. (2009). Carreras Extraordinarias para gente común. Argentina: Vergara.

<sup>14</sup> Hatum, A. (2009). Carreras Extraordinarias para gente común. Argentina: Vergara.

<sup>15</sup> Mociulsky, M. (2016). Tendencias en un mundo acelerado. Argentina: 12 Congreso RRHH Universidad Blas Pascal.

## 1.5. Oportunidades

Observando el comportamiento de la generación *Millennial*, es que surgieron empresas que, con el uso de la tecnología, se convirtieron en unicornios (con una evaluación mayor a mil millones de dólares estadounidenses), entre las que se destacan:

- Uber: «*es una app de viajes compartidos para viajar en forma rápida y confiable en tan solo minutos... Sin tener que estacionarte o esperar un taxi o autobús. Con Uber, pides viajes con un simple toque y es muy fácil pagar*»<sup>16</sup>. Uber, la empresa de transporte terrestre de pasajeros más grande del mundo, no posee ningún vehículo. Desde su *IPO* en 2019, es una compañía pública.
- Airbnb: «*todos los viajes inolvidables empiezan con Airbnb. Vive aventuras auténticas en sitios remotos o a la vuelta de la esquina; descubre alojamientos, experiencias y lugares únicos en distintos rincones del planeta*»<sup>17</sup>. Airbnb, la empresa de alojamiento más grande del mundo, no posee ningún hotel.

Los dos comentarios finales de cada empresa destacan el poder de la tecnología en la creación de nuevos negocios y la adaptación al mercado. Además, están directamente relacionado a las características de los *Millennials*, con el concepto del pago por uso del servicio, la transparencia en el precio final, y la valoración de los proveedores, tanto de los conductores como de los dueños de los departamentos.

Por otro lado, se crearon empresas cuyo modelo de negocio se basa en la suscripción mensual de los usuarios, entre las que se destacan Spotify y Netflix. Es posible ver estas compañías como «alquiladoras de contenido», música y contenido audiovisual, respectivamente.

## 1.6. Conciencia Social

La generación *Millennial* se caracteriza por elegir un estilo de vida más saludable, desde todo punto de vista. El deporte y la alimentación consciente son dos puntos a destacar a la hora de analizarlos. También valoran sumamente el bienestar emocional y el descanso. Es así que se potenciaron un sinnúmero de empresas que satisfagan las necesidades, entre las que se destacan los

---

<sup>16</sup> [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab&hl=es\\_UY](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab&hl=es_UY), última visita 25 de mayo de 2020.

<sup>17</sup> [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com), última visita 25 de mayo de 2020.

clubes de gimnasio (Anytime Fitness, el líder mundial con más de cuatro mil sucursales distribuidas en cincuenta países), y las cadenas de comida saludable.

Los *Millennials* comenzaron a cuestionarse intensamente respecto del origen de los alimentos y su consecuencia, tanto en el cuerpo humano como en el medio ambiente y los animales: así se popularizó el movimiento vegano. Dentro de sus valores, la ética ocupa un lugar importante, como también la sustentabilidad del planeta. En cuanto a la salud mental, «*la depresión está en aumento entre los Millennials, muchos de los cuales sufren de soledad, estrés monetario y agotamiento en el lugar de trabajo, [...], los Millennials han informado que sufren tasas más altas de agotamiento que otras generaciones; el fenómeno generacional a menudo se le atribuye a la educación de los Millennials, el entorno económico en el que crecieron, las redes sociales y la ansiedad que conlleva realizar tareas sencillas*»<sup>18</sup>.

En el ámbito laboral, se ven muy marcadas, generando el efecto *burnout*, donde el exceso laboral, sumado a los bajos salarios y la poca valorización, son las causas esenciales. A raíz de esto, es posible interpretar que los *Millennials* comenzaron a preocuparse con menor intensidad por el dinero, y le brindaron una importancia mayor a disfrutar del momento. Sin embargo, un gran porcentaje de la generación *Millennial*, similar con otras generaciones, presenta una variedad de trastornos físicos y mentales, donde el sueño parece ser un déficit que agrava la situación:

*“Tanto es así que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha declarado una epidemia de pérdida de sueño en las naciones industrializadas. No es casualidad que los países en los que el tiempo de sueño se ha reducido dramáticamente durante el siglo pasado, como los Estados Unidos, el Reino Unido, Japón y Corea del Sur, y varios países de Europa Occidental, sean también los que sufren el mayor aumento en las enfermedades físicas y trastornos mentales como los que hemos mencionado antes”*<sup>19</sup>.

En lo que respecta a las drogas, la generación *Millennial* prefiere al *cannabis* sobre las otras. El *cannabis* tiene la visión de mayor naturalidad, al poder autoabastecer o pertenecer a pequeños clubes cannábicos en ciertos países donde es legal. A diferencia, como sí ocurre con el alcohol, donde los dueños son grandes corporaciones. Entre las principales causas por las que el consumo

---

<sup>18</sup> <https://www.infobae.com/tendencias/2019/12/27/solitarios-agotados-y-deprimidos-el-estado-de-salud-mental-de-los-Millennials-que-entran-en-la-decada-de-2020/>, última visita 03 de junio de 2020.

<sup>19</sup> Walker, M (2018). ¿Por qué dormimos?. Estados Unidos: Capitan Swing.

de marihuana es mayor al alcohol, se encuentran: la naturalidad de la planta, el no tener efectos de resaca, precios más accesibles, y la mejora de ciertos aspectos de la salud.

Una encuesta realizada en junio de 2018 por la consultora Factum en Uruguay, afirma que *«el 14% de los Millennials dijo haber fumado marihuana en los últimos siete días. Ese número es 9% inferior en la Generación X y 11% menos en los Baby Boomers»*<sup>20</sup>. El 10 de diciembre de 2013, en el gobierno de José Mujica, se legalizó el mercado de la marihuana en Uruguay, y fue el primer país en el mundo en hacerlo. *«La apuesta es tratar de sacarle mercado al narcotráfico, dejarlo sin negocio, [...], sacar eso de la ilegalidad para poder atenderlo como un problema médico y no clandestino»*<sup>21</sup>, declaró Mujica en 2017.

El consumo de las drogas por los *Millennials* afecta negativamente el alquiler de vehículos, debido que, bajo los efectos de estas, no son aptos para conducir. Si bien una práctica común entre los jóvenes es designar una persona del grupo como conductor y que esta no consuma ningún tipo de estupefaciente, dicha práctica ha ido perdiendo relevancia debido a la facilidad de transporte brindado por parte de las aplicaciones como Uber.

El cuidado personal forma parte de su bienestar integral. Consideran el ocio y el descanso integrantes de su rutina de vida. La estética y el cuidado de su imagen son ítems a resaltar. Un fenómeno que se vio en auge fue el negocio de las barberías, donde las antiguas peluquerías se vieron desplazadas por espacios exclusivamente diseñados para que puedan vivir experiencias reconfortantes, más allá de un simple corte de cabello.

Según Sebriano (2020):

*“las crisis son fruto del sistema social que tenemos. El capitalismo terminó haciendo una concentración de riqueza haciendo que el poder adquisitivo de las grandes masas fuera bajando. Los Millennials al ver esto, entienden que la dinámica que les ofrece el mundo es cada vez más es de usar y pagar por el uso, la no posesión. Ya no proponen comprar sino alquilar. Es decir, alquilan porque no tienen otra opción”*<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> <https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/generacion-Millennials-consume-marihuana.html>, última visita 20 de mayo de 2020.

<sup>21</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/pepe-mujica-marihuana-unica-adiccion-buena-amor\\_0\\_rksRbHCBb.html](https://www.clarin.com/sociedad/pepe-mujica-marihuana-unica-adiccion-buena-amor_0_rksRbHCBb.html), última visita 20 de mayo de 2020.

<sup>22</sup> Entrevista personal realizada a Eduardo Sebriano, 15 de mayo de 2020.

Un caso de estudio es BigBox, donde, a pesar que los regalos sean servicios que va a utilizar el beneficiado, quien regala prefiere entregar una tarjeta física personalizada. Además, sucede algo similar con los discos de vinilo. Si bien los *Millennials* pueden escuchar en línea la canción que quieren sin tener la necesidad de escuchar el disco entero, la industria de los vinilos tuvo un reciente éxito debido a la experiencia de escuchar la música. Los *Millennials* pueden probar la canción en línea, y si les es de su agrado, compran el disco de vinilo. En vez de ser competencia, las industrias son socios en brindarle una mejor experiencia al cliente.

Si comparamos a los *Millennials* con la Generación X, esta última tiende a consumir «estatus», por lo que adquieren vehículos de alta gama o casas de extensas dimensiones. Esto no significa que los *Millennials* consuman menos o más económico, pero, sin duda, diferente.

**Es una generación que no prioriza tanto el valor de una marca como lo hacía la generación anterior (que una remera tenga el logo de un cocodrilo, por ejemplo), pero sí están dispuestos a gastar más en un bien o servicio más personalizado.** Y así es que la comunicación de las marcas se debe adaptar, para atraer a diferentes públicos según su pertenencia a cada generación. La generación *Millennial* se distingue por disfrutar de experiencias personalizadas. La población más rica de la generación apunta también a experiencias, aunque con el foco *VIP*.

## 1.7. Conclusión

A modo de conclusión, se podría pensar en la generación *Millennial* con hábitos y cultura de consumo diferenciados, cuya forma específica tendería a establecer estilos propios, lo cual permitiría crear y proyectar modelos de negocios diseñados para este segmento de mercado, enfocados en el alquiler de vehículos.

**Una de las características que distingue a los *Millennials* es el concepto de pago por uso y la no acumulación de bienes físicos. Esto es una gran oportunidad para las alquiladoras de autos, ya que interpretando de manera correcta las necesidades de dicha generación, pueden aumentar sus ventas y crecer en la cuota de mercado. Es aquí donde el concepto de alquiler de vehículo por hora es relevante, sumado a que el precio también esté determinado por la cantidad de kilómetros que el cliente maneje, entre otras variables.**

En el próximo capítulo se analizarán las formas de consumo y el mercado de los alquileres de autos en el mundo.

## **Capítulo 2: Las formas de consumo y el mercado de los alquileres de autos en el mundo**

En este capítulo analizamos las formas de consumo y el mercado de los alquileres de autos en el mundo. Se analizará los distintos tipos de mercado, la operativa, y el *renting* corporativo. Además, se desarrolló brevemente un estudio que aborda las innovaciones del mercado y cómo éstas pueden afectarlo. Luego del análisis general, puntualizamos en los *Millennials*.

Nos interesa entender las formas de consumo vinculada al mercado de alquiler de autos en el mundo ya que en la metodología de la investigación indagamos los mismos tópicos en Uruguay.

### **2.1. Mercados e Innovación**

Hoy en día, las empresas de alquiler de autos tienen dos grandes mercados: el turismo y el corporativo. El mercado corporativo se refiere al alquiler de empresas que necesitan transporte para sus empleados.

En cuanto al turismo, muchas alquiladoras han decidido tener presencia en los principales puntos de llegada al país de los turistas, como los aeropuertos, puertos, terminales de ómnibus y trenes, y en ciudades de interés y atractivo turístico. Se trata de alquileres a extranjeros, por lo que la duración promedio del contrato del alquiler del vehículo es muy corta. Las alquiladoras que apuntan al sector empresarial, se caracterizan por brindar un servicio de mayor plazo (generalmente mínimo un año), ofreciendo la gestión integral de los vehículos y un mantenimiento proactivo.

En cuanto a la parte operativa, el cliente tiene varias opciones para realizar la reserva de su vehículo, entre las que se encuentran: la página web propia de la alquiladora, la página web donde se concentran varias alquiladoras y se comparan precios, por teléfono, por una aplicación, y por correo electrónico.

Los contratos de alquiler generalmente contienen las condiciones, la información del vehículo (donde se indica el estado en el que se entregó al cliente y el combustible), detalles de los adicionales contratados, datos personales del cliente y de su medio de pago, entre otros.

Dentro de los principales beneficios del alquiler de vehículos para empresas se encuentran la menor carga impositiva (menos Impuesto a la Renta de Actividades Económicas, y menos Impuesto al Patrimonio), tener más liquidez sobre el capital, evitar la pérdida de capital por depreciación de los vehículos, y evitar desembolsar grandes cantidades de dinero.

Los servicios que ofrece la empresa actualmente son:

- gestión integral de los vehículos.
- asistencia las 24 horas del día.
- incluye seguro y patente.
- vehículo de cortesía por siniestros.
- gestión de siniestros y multas.
- mantenimiento proactivo del vehículo.

Con el fin de abarcar una mayor cuota de mercado, es que las grandes alquiladoras de autos compran o crean una marca secundaria, para así bajar los precios y no quitar prestigio a la marca principal. Generalmente brindan un menor nivel de servicios. Las alquiladoras generan economías de escala al utilizar los mismos vehículos y oficinas para ambas marcas.

A partir del concepto de alquiler de vehículos, se han ido desarrollando nuevos modelos de negocio:

- *Carsharing* -alquiler de autos compartidos-: muy similar al tradicional, diferenciándose en cuanto al período de duración, donde generalmente el cliente lo utiliza menor tiempo. Hasta las terminales de vehículos han lanzado su propio servicio de alquiler de vehículos (por ejemplo: *Toyota Mobility Services*).
- *Peer to peer carsharing*: son los particulares quienes alquilan sus autos a otras personas por períodos cortos de tiempo, comúnmente cuando este no lo precisa.
- *Carpooling* -compartir un auto para recorridos únicos-: donde el vehículo es de una persona, la cual ofrece lugares disponibles en su coche marcando un punto de inicio y un punto de finalización.

Estos nuevos modelos de negocio representan una posible amenaza al mercado tradicional de alquiler de vehículos.

## 2.2. El consumo de alquiler de autos por parte de los Millennials en el mundo.

En cuanto a los hábitos de consumo de la generación *Millennial*, es posible observar que hoy en día, para los *Millennials* está permitida la experimentación sin culpa, con diferencia de la Generación X donde hace 20 años no existía tal opción, dado que seguían las reglas en forma rigurosa. Es decir, los *Millennials* tienen más flexibilidad, son abiertos al cambio y a la prueba.

Así es que, al estudiarlo en conjunto con el mercado de alquiler de vehículos, es posible relacionarlo con experiencias de manejar diferentes modelos de autos.

Por ejemplo, quieren tener la posibilidad de alquilar un auto descapotable para disfrutar de un fin de semana en la playa con amigos y, durante la semana, disponer de uno más acorde para trabajar y realizar las actividades diarias.

Por otro lado, los *Millennials* buscan vehículos ecológicos, que contaminen lo menos posible al medioambiente, y que sean relativamente nuevos.

Una de las variables que influyen en el tipo de alquiler de vehículo es si la persona tiene al menos un hijo pequeño. En caso afirmativo, probablemente necesite una silla de bebe, y otros extras que se les ofrecen especialmente a este segmento de mercado. A modo de ejemplo, algunas alquiladoras disponen de Tablet digital y dispositivos móviles que emiten wifi, para así brindarle mayor valor al cliente y a la vez mantener entretenidos a sus niños.

Si se toma el caso de Estados Unidos, Hertz es la compañía líder en el mercado de alquiler de vehículos según el ranking de satisfacción de clientes realizado por J.D. Power (2019), una empresa mundialmente reconocida por brindar servicios de marketing y análisis de datos. Dentro de las principales variables a estudiar, se encuentran la facilidad de realizar el alquiler, y la utilización de la tecnología en el proceso.

**Cuadro 2. Ranking de alquiladoras de vehículos en EEUU en 2019 según satisfacción de los clientes.**

Ranking	Empresa
1	Hertz

2	Enterprise
3	Alamo
4	National
5	Avis
6	Thrifty
7	Dollar
8	Budget

Fuente: J.D. Power<sup>23</sup>

Por otro lado, Priceline Group es el principal grupo de agencias de viaje *online* mundial, cuyos motores de búsqueda presentan millones de visitas anuales, posee: Booking, Priceline, Kayak, Agoda, Rentalcars, y Opentable. Rentalcars.com, la empresa especializada en el alquiler de vehículos, gestiona ocho millones de reservas anuales. Otras empresas digitales de renombre en el rubro son: Autorentals, Hotwire, y Expedia. Estos buscadores facilitan la comparación de tarifas entre todas las empresas, otorgándole al cliente un panorama más amplio del mercado.

Resumiendo, se analizó la historia del alquiler de vehículos, mencionando sus comienzos y cómo se fue desarrollando el mercado. Por otro lado, se describieron las costumbres y hábitos de consumo de la generación *Millennial*, analizando las diferencias de las demás generaciones. Finalmente, se examinaron las formas de alquiler de vehículos por parte de los *Millennials* tanto en el mundo, como específicamente en Uruguay.

---

<sup>23</sup> <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-north-america-rental-car-satisfaction-study>, última visita 08 de junio de 2020.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte de la tesis se trabajó con dos formas de recolección de datos. La primera está basada en entrevistas en profundidad con personas representativas de la industria de alquiler de autos en general y de Uruguay en particular. La segunda está basada en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de Hertz Uruguay.

Con el objetivo de conocer en detalle cómo surgió la historia de los alquileres de vehículos en Uruguay entrevistamos a dos personas reconocidas en el mercado: Julio Berges (17 de abril de 2020), quien estuvo mucho tiempo en el mercado con distintas alquiladoras de vehículos, y Víctor Novogrebelsky (24 de abril de 2020), CEO de Hertz Uruguay hace más de dos décadas. Como se menciona más arriba, también se realizaron entrevistas a Eduardo Sebriano (15 de mayo de 2020) y Gonzalo Wynter (18 de abril de 2020), para obtener información ampliada de los hábitos de consumo *Millennial*. En todas las entrevistas se realizaron preguntas abiertas, en profundidad, para lograr una comprensión mayor de esta área específica.

Se utilizaron la revisión bibliográfica y el análisis de los datos.

Con el fin de analizar la situación de Hertz Uruguay y el consumo de alquiler de autos de los *Millennials* se utilizaron datos desde 2011 a 2018. Debido a la privacidad de la información que contienen los contratos, en el presente trabajo solo se trabajan estadísticas y conclusiones de los mismos.

### Capítulo 3: Caso Hertz: historia fundacional y expansión

«Una de las primeras referencias al alquiler de un automóvil se encuentra en el diario de Minneapolis del 22 de julio de 1904 donde una tienda de bicicletas publicó un anuncio para anunciar que ofrecía autos para alquilar»<sup>24</sup>. En 1918, Walter L. Jacobs crea en Estados Unidos una compañía con doce vehículos, que luego será comprada por John Hertz en 1923, dando lugar a una de las alquiladoras más importantes en el mundo: Hertz Rent a Car. En 1926, General Motors compra esa compañía.

Desde sus comienzos, Hertz tuvo como principio la mentalidad de que el cliente es lo primero. En 1925, la compañía estableció una red de alquiler de costa a costa acompañando la expansión del mercado de los viajes en los EE. UU. Al año siguiente, Hertz ofreció la posibilidad de efectuar las primeras reservas con anticipación y un nuevo programa llamado *Rail-Drive*, un servicio en el que Hertz proporcionó un vehículo de alquiler para los turistas cuando descendían del tren.

En el mismo año, Hertz lanzó la *National Credential Card*, que funcionó como precursora de la tarjeta de crédito. El énfasis puesto en la satisfacción del cliente se diversificó; rápidamente la compañía ofreció un nuevo servicio: la recepción de clientes en los aeropuertos, y el primero fue el Aeropuerto Midway de Chicago en 1932. En 1950, la compañía se abre al mercado europeo, con su primera sede localizada en Francia.

En 1953, John Hertz recompra su empresa original, y año siguiente, se abre al mercado financiero cotizando sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York. A partir de esos movimientos y de la operativa de la empresa, se transforma en una gran corporación. En 1955, Hertz tenía más de mil oficinas alrededor del mundo, lo cual la posicionó en el primer lugar en el mercado de alquiler de vehículos.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> <https://www.automotive-fleet.com/147063/car-renting-its-development-and-future>, última visita 20 de mayo de 2020.

<sup>25</sup>

<https://www.hertz.ca/rentacar/abouthertz/index.jsp?targetPage=CorporateProfile.jsp&c=aboutHertzHistoryView#:~:text=In%201918%2C%20an%20ambitious%20pioneer,the%20company%20to%20John%20D>, última visita 24 de septiembre de 2020.

## América Latina

En 1961, Hertz expandió sus operaciones a América Latina, y en primer lugar, otorgó la franquicia a la rentadora chilena Autorentas del Pacífico, con la particularidad de que la empresa liderada por la familia Olivos ha continuado gestionandola hasta la actualidad. En 1965, Hertz se instala vía franquicia en Venezuela.

Por otra parte, en la década del 70, Hertz comenzó a operar en México a través de una franquicia a una compañía que actualmente cuenta con más de 120 oficinas distribuidas a lo largo del país.<sup>26</sup> En 1982, otorga la franquicia en Paraguay a la compañía Diesa S.A., quien continúa operandola. En Argentina, Annie Millet funda su rentadora en 1987, que en 1999 obtiene la franquicia Hertz.

## Uruguay

Daniel Navarro fue el primero en representar a Hertz Rent a Car en Uruguay. Victor Novogrebelsky, exdirector de Victor Automotores (una de las empresas líderes del mercado automotor de la década de 1980), era uno de los proveedores de vehículos cero kilómetro a la empresa de Navarro. Luego de saber la intención de venta de la representación, Novogrebelsky se contactó con Navarro, con el fin de conocer los detalles y preparar una estrategia de compra.

Es así que Maderal S.A. comenzó a representar a Hertz Rent a Car en Uruguay, bajo la presidencia de Novogrebelsky, el 04 de noviembre de 1996. Sus primeras dos oficinas se encontraban en zonas céntricas. Luego, con el fin de potenciar los alquileres a turistas, decidieron abrir una oficina en el Aeropuerto Internacional de Carrasco. En el verano de 1997, Hertz instaló una oficina en el centro de Punta del Este. No obstante, la empresa, en sus comienzos, estuvo enfocada con mayor fuerza en el mercado corporativo.

Luego de la crisis económica y financiera de 2002, cuando se vieron afectadas muchas empresas, y Hertz Uruguay se vio perjudicada debido al cese de pagos de algunas con quienes tenía contrato, es que decide pivotar su modelo de negocio y enfocarse principalmente en el sector turístico.

Hertz en Uruguay posee actualmente siete oficinas en todo el territorio uruguayo, ubicadas en: Terminal de Autobuses de Colonia, Puerto de Montevideo, Punta Carretas (Montevideo), Carrasco

---

<sup>26</sup> <https://hertzmexico.com/c-sobre-hertz-renta-de-autos/>, última visita 29 de septiembre de 2020.

(Sede Central), Aeropuerto Internacional de Carrasco, centro de Punta del Este, y Aeropuerto Internacional de Punta del Este.

### Dollar Thrifty

A fines del año 2012, Hertz compró el que en ese momento era el cuarto grupo económico más grande de alquiler de vehículos en Estados Unidos, Dollar Thrifty. Con este movimiento, Hertz aplicó una estrategia de crecimiento a partir de la apropiación del *market share* de otras empresas. Sin embargo, la inversión destinada a este movimiento no generó la rentabilidad esperada. Y la causa no menor de este fracaso fue haber comprado las acciones del grupo a un precio demasiado elevado. Esta decisión no fue bien vista por los Licenciarios de Hertz de Latinoamérica, porque no había límites precisos en el segmento de mercado.

En el capítulo siguiente se analiza la situación del consumo de alquiler de vehículos en Uruguay.

## Capítulo 4: El consumo de alquiler de autos en Uruguay.

En este capítulo vimos cómo está dividido Uruguay, con sus principales puntos turísticos, y desarrollamos cómo fueron los comienzos del mercado de alquiler de vehículos en el país, y analizamos las características que van a influir en el futuro cercano. También vemos el consumo de autos de los *Millenials*.

Uruguay, un país con un poco más de 3 millones de habitantes, es considerado un centro turístico en América Latina. Es, principalmente, un país enfocado a los servicios, los cuales representan más de la mitad del Producto Bruto Interno (PBI). Además, la agricultura y la industria forman la otra parte de las actividades más significativas. El país se divide en diecinueve departamentos, y posee una costa con playas en el sur del territorio, donde se encuentran ciudades importantes como: Colonia, Montevideo, Maldonado, y Rocha.

Montevideo, la capital del país, es el departamento más importante y el que posee el mayor número de habitantes. Allí se encuentran las principales empresas y se destaca por la calidad de vida. El Aeropuerto Internacional de Carrasco es uno de los principales puntos de acceso de turistas al país, con una afluencia por encima de los dos millones de pasajeros al año, de los cuales un 74% declara turismo como motivo del viaje, y 20% corporativo.<sup>27</sup> Otro punto importante es la Terminal de Ómnibus Tres Cruces, adonde llegan ómnibus provenientes de Argentina y Brasil. El Puerto de Montevideo recibe diariamente barcos provenientes de Buenos Aires.

Punta del Este, un balneario con bellas playas perteneciente a la ciudad de Maldonado, es famoso por atraer cientos de miles de turistas cada verano, principalmente desde Argentina y Brasil, aunque también llegan europeos y de otras partes del mundo. El Aeropuerto Internacional de Punta del Este presenta un pico en la recepción de vuelos durante el verano, especialmente de vuelos privados, mientras que durante el resto del año se ve disminuida drásticamente la operativa. El puerto de Punta del Este, que posee una actividad muy similar al Aeropuerto, acoge únicamente barcos privados, mientras que decenas de cruceros arriban a los muelles de la ciudad.

---

<sup>27</sup> <https://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/estadisticos/>, última visita 18 de mayo de 2020.

Colonia del Sacramento es la capital de Colonia, una ciudad muy próxima a Buenos Aires, es distinguida por su estilo, con un casco antiguo que es Patrimonio de la Humanidad y calles de adoquines. El puerto de Colonia, similar al de Montevideo, recibe barcos desde Buenos Aires.

Rocha es un departamento con una población de 68.088 habitantes (según el Censo de 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadística), muy visitado durante el período de verano, donde se destacan sus balnearios: Punta del Diablo, La Pedrera, Valizas, y Cabo Polonio. Estos lugares son principalmente visitados por *Millennials* dado sus populares playas, discotecas y bajo costo de vida, aunque año a año ha ido en aumento.

Victor Novogrebelsky cuenta que Le Putre fue quien abrió Sudamcar, la primera alquiladora de autos en Uruguay, en los primeros años de la década de 1960, de la mano del español Carlos Soto, a quien nombró director y gerente general. Empezó con menos de diez vehículos, uno de cada modelo distinto, entre los que se destacaba el Renault de esa época. Luego, fue adquiriendo varias unidades de Volkswagen modelo Escarabajo dada la rentabilidad de este vehículo por su poco mantenimiento. Estaba enfocado al mercado uruguayo. Un tiempo más tarde, creó una agencia de viajes que funcionaba en conjunto a la alquiladora.

Moncar abrió la segunda alquiladora en el país, con la particularidad que subalquilaba (le alquilaba a particulares sus autos para luego alquilárselos a clientes) los vehículos en los períodos en que no se podía cubrir la demanda con los autos que contaban en su activo.

Julio Berges, quien vivió tres años en Panamá en la década del 1970, se dio cuenta que en Uruguay faltaba brindar un servicio que en el país donde estaba viviendo se veía como un negocio rentable con gran crecimiento. Por lo que, a la vuelta a Uruguay en el año 1977, decidió crear Autorent, la tercera alquiladora de vehículos en Uruguay. A raíz de una automotora y concesionaria, empezaron con dos autos Volkswagen modelo Escarabajo.

En el año 1980, con la previsión del desarrollo de la Copa de Oro de Campeones Mundiales (Mundialito) en Uruguay, se crearon varias alquiladoras más y otras internacionales crearon su filial en el mercado local, entre ellas Avis. A la vez, Autorent logró reunir 40 autos -una cantidad muy significativa para la época- y solicitó a las autoridades del aeropuerto un stand para brindar su servicio a los turistas que llegaran por el Mundialito. Esta podría considerarse como la primera alquiladora de autos dentro de un aeropuerto en Uruguay, un hito en sí mismo para la industria, porque marcó un precedente.

En 1986 se creó el Ministerio de Turismo, bajo el mandato de Alfredo Silvera Lima. Y un año más tarde se creó la Asociación de Arrendadoras de Automóviles (ASARA). Con la fuerza de la unión de las empresas, lograron hacer convenios con las Intendencias de Montevideo y de Maldonado para disminuir los costos de la patente a la mitad de los vehículos destinados a alquiler. Además, en la década de 1990, José Carlos Bordoli, Director General de Rentas, otorgó a las alquiladoras de vehículos la exoneración del Impuesto Específico Interno (IMESI) en la compra de un vehículo nuevo destinado al negocio, si se quedaban en su propiedad un mínimo de tres años.

¿Por qué representar una marca internacional es tan importante y algo que muchos empresarios anhelan?

Según Berges: *«una marca internacional te brinda reservas de diferentes partes del mundo y generalmente el precio que pagan es mucho más alto que en el mercado local. Por otro lado, la competencia local es feroz y cada vez hay más pequeñas y medianas empresas que se introducen en el mercado»*<sup>28</sup>. Novogrebelsky concuerda con Berges, afirmando que la marca es una forma importante de recibir reservas del exterior. Resaltó a Hertz y Avis, dada su sólida presencia en todo el mundo, siendo así una gran fuente de reservas y generando economías de red, donde van obteniendo mayor poder de mercado según se vayan abriendo oficinas en distintos países. A su vez, poseen convenios con los mayores *brokers* del mundo a nivel de turismo.

Antiguamente, la estructura de mercado de alquiler de vehículos era de oligopolio, donde pocas compañías tenían gran poder de mercado. Sin embargo, el sector ha presentado un gran crecimiento los últimos años, resultando en un incremento de las empresas en el mercado, distinguiéndose unas de las otras en la ubicación de sus oficinas, la calidad de vehículos, seguros y servicio ofrecidos.

En cuanto al tamaño del mercado en Uruguay, Berges estima que hay aproximadamente veinticinco mil vehículos disponibles para alquilar, los cuales se distribuyen principalmente de la siguiente manera entre las alquiladoras más importantes: existen dos empresas que poseen más de dos mil vehículos, tres empresas que poseen entre mil y dos mil, y ocho que tienen menos de quinientos. Según Novogrebelsky, la cantidad es apenas inferior a los veinte mil vehículos. Afirma

---

<sup>28</sup> Entrevista personal realizada a Julio Berges el 17 de abril de 2020.

que dentro de las dos más grandes se encuentran: Multicar, una de las más extensas en tamaño de flota, debe su impronta al alquiler de vehículos al estado; y, Puntacar, que se destaca por los bajos precios de alquiler. Da la casualidad que ambas son empresas nacionales, enfocadas en el mercado local, y no tienen que pagar ninguna comisión de venta a una sucursal matriz del exterior.

En su opinión, hoy en día las empresas deben enfocarse en ambos mercados: turístico y corporativo, así lograr diversificar los riesgos que conlleva cada uno.

Si ponemos como ejemplo la situación actual de la epidemia COVID-19, donde el turismo se vio perjudicado casi en su totalidad, lo más lógico sería concretar alquilar vehículos a empresas. Empero, las empresas también están teniendo dificultades para el pago de los servicios, por lo que solicitan la rescisión de los contratos, disminuyendo significativamente la rentabilidad de las operaciones de las alquiladoras. Si bien el *home office* se ha incrementado y parece ser una tendencia que se incorporará definitivamente en ciertas empresas, existen muchos trabajos que demandan la necesitan movilidad para transportarse. Es aquí donde surge la oportunidad de un nuevo negocio como es el *carsharing*, ofreciendo alquileres a personas particulares y por cortos períodos de tiempo.

En cuanto al futuro de las alquiladoras, Berges ve que la cantidad de alquileres va en aumento y que sigue creciendo debido al alquiler empresarial. Existen muchos beneficios, para las empresas contratantes de alquiler de vehículos, entre los que se destaca mantener el foco en su negocio y no en los costos de comprar el vehículo, el seguro, la patente, entre otros.

Además, impositivamente tiene ventajas dado que se evita el impuesto al patrimonio y los alquileres se descuentan del Impuesto a la Renta de Actividades Empresariales (IRAE). Otro punto importante a resaltar es la flexibilización de la flota, dado que la empresa que contrata el servicio puede reducir o aumentar la flota según sus necesidades de un mes a otro.

En cuanto al turismo en Uruguay, la duración de la temporada turística es cada vez más corta, teniendo su pico a fines de diciembre hasta los primeros días de enero. En ese período, rara vez quedan vehículos disponibles en el mercado y los precios aumentan significativamente. Luego, hay que ser creativos y tener una fuerza de ventas activa para lograr mantener alta la tasa de ocupación de la flota (autos alquilados sobre el total de autos).

Otra actividad importante en el negocio de alquiler de vehículos es la compra y venta de los vehículos. No solo la cantidad de cada categoría, sino que también el momento de realizar. Dado que Uruguay es un país relativamente pequeño, donde en el año 2019 se vendieron únicamente 29.703 vehículos nuevos<sup>29</sup>, las alquiladoras más grandes tienen mejores precios y así logran mayor rentabilidad, debido al poder que tienen como compradoras. Es posible afirmar que si se realizaran las compras de cada una a través de ASARA como una compra única, los beneficios podrían ser aún mayores.

Por lo general, el período de compra es a fines de noviembre y de venta en principios de marzo, así se logra aprovechar el primer trimestre del año cuando la demanda es ampliamente mayor. Hay quienes venden vehículos con solo cuatro meses de uso, y hay otras que los usan en forma más prolongada. Berges recomienda venderlos antes de los treinta mil kilómetros, para evitar, de ese modo, los costos de mantenimiento, y a la vez, brindarle una mejor experiencia al cliente.

Se estima que el período de repago de la inversión de un vehículo es de 30 meses. Uno de los trabajos constantes del departamento de ventas en conjunto con el de operaciones es saber la cantidad exacta de vehículos que precisa la empresa. Existe un *tradeoff* entre ingresos y rentabilidad. Es decir, si bien con más vehículos se obtendrán mayores ingresos (hasta cierto punto), en cada compra se destina una suma significativa, por lo que no sería rentable tener el capital inmovilizado o generando menores utilidades que si se compara con otra inversión.

En cuanto al marketing, Hertz Uruguay se basa en los lineamientos de la casa matriz de Hertz, con la posibilidad de adaptarlos al mercado local. El lema de Hertz en el mundo es «Estamos aquí para llevarte allá» -traducción propia de «*We are here to get you there*»-. Aquí es posible observar cómo la compañía tiene puesto el foco en solucionar la necesidad de movilidad del cliente, haciendo hincapié en que poseen una fuerte presencia donde el cliente se encuentre.

### **¿Cómo es el consumo de alquiler de autos por parte de los Millennials en Uruguay?**

El público *Millennial* que alquila vehículos en Uruguay está caracterizado por ser turista, y se dividen en dos categorías: extranjeros y locales. Los extranjeros optan con mayor frecuencia las

---

<sup>29</sup> [http://www.acau.com.uy//index#sec\\_estadistica](http://www.acau.com.uy//index#sec_estadistica), última visita 01 de junio de 2020.

rentadoras internacionales debido al prestigio y confianza, mientras que los locales buscan precio como principal variable.

Una de las barreras para alquilar vehículos es la garantía que solicitan las rentadoras. Por lo general, son las rentadoras locales quienes solicitan una menor garantía. Hertz Uruguay solicita como mínimo USD 1.200 de garantía de alquiler para el vehículo más económico, lo cual es una suma de dinero bastante elevada para el mercado local. Esto se debe a que la empresa busca mantener su flota en el mejor estado y que los clientes lo hagan también. En este punto existe un *tradeoff* entre alquileres y riesgo. Si bien por un lado al bajar la garantía solicitada se podrían generar mayores alquileres dado que se abarca a un público objetivo más amplio, por otro, en caso de existir siniestros, las pérdidas serían mayores.

Entendiendo a la generación *Millennial*, la compañía de seguros Sura en Uruguay lanzó recientemente un seguro vehicular que depende del uso que se le dé al vehículo, tomando el kilometraje como variable de medición.

Si las alquiladoras de vehículos logran ofrecer estos servicios, sería un diferencial al cliente, ya que cuanto más cuide el auto, menor será el costo total.

Con el fin de adelantarse a las necesidades de las nuevas generaciones y brindar una mejor experiencia a los conductores de vehículos eléctricos, es que en 2017 el gobierno creó la ruta eléctrica a través del Sistema de Alimentación de Vehículos Eléctricos (SAVE), en conjunto con las empresas estatales UTE y Ancap. Se comenzó con seis puntos de carga distribuidos en: Colonia del Sacramento, Rosario, Puntas de Valdez, Aeropuerto de Carrasco, San Luis, y Punta del Este. Marta Jara, en ese entonces presidente de ANCAP, expresó *«queremos darles a los automovilistas, que son nuestros clientes de toda la vida, una opción más en nuestros servicios. Está claro que lo que se está haciendo no es bueno para ANCAP o para UTE, es bueno para el país»*<sup>30</sup>.

Hoy en día, el país cuenta con 50 puntos de carga distribuidos en 34 ciudades, los que se pueden buscar la disponibilidad en tiempo real con la aplicación móvil UTEMueve.

Es así, que cada vez son más las alquiladoras que ofrecen vehículos eléctricos para satisfacer la demanda de este nicho de mercado.

---

<sup>30</sup> <https://movilidad.ute.com.uy/noticias/ruta-electrica>, última vez 20 de julio de 2020.

Resumiendo el comportamiento *Millennial* en cuanto al alquiler de vehículos, podemos detallar que buscan vivir nuevas experiencias, generalmente pagando un precio justo sin sobrecargos. Además, prefieren que sean ecológicos, anhelando una menor contaminación al medio ambiente. La tecnología es un pilar fundamental en su comunicación la empresa, desde un *chat online* en la página web que funcione en todo momento, hasta una *app* donde puedan gestionar su reserva y hasta extender su contrato en caso de que así lo deseen.

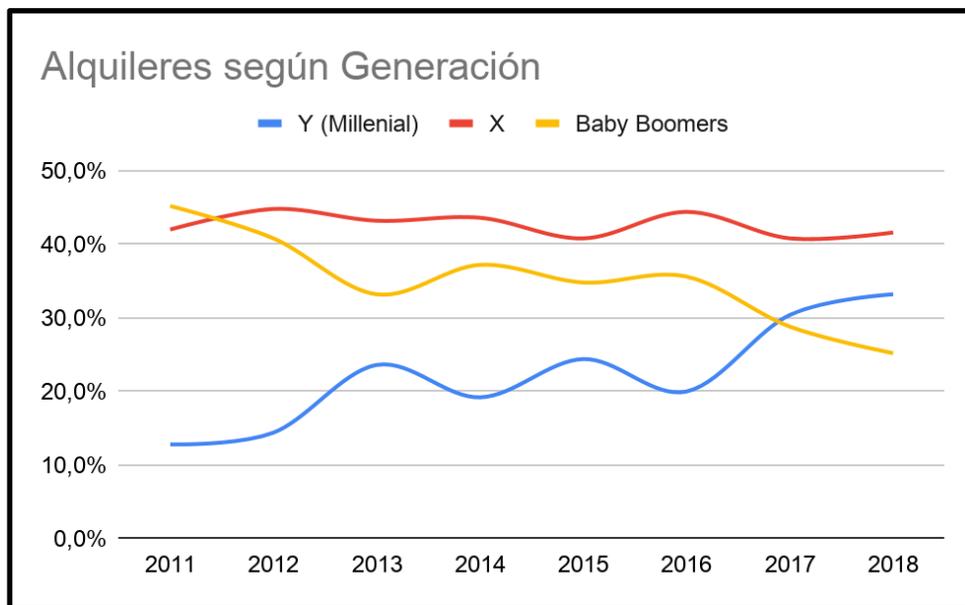
En el próximo capítulo analizamos datos empíricos de la empresa Hertz respecto del consumo de alquiler de autos de los *Millennials*, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de este mercado.

## Capítulo 5: Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de estos hábitos de consumo de la generación *Millennial* en el mercado de alquiler de autos en Uruguay

En este capítulo analizamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los hábitos de consumo de la generación *Millennial* en el mercado de alquiler de autos en Uruguay.

**¿Cómo ha ido evolucionado el alquiler de autos de la generación *Millennial*?**

**Gráfico 1: Alquileres según Generación**



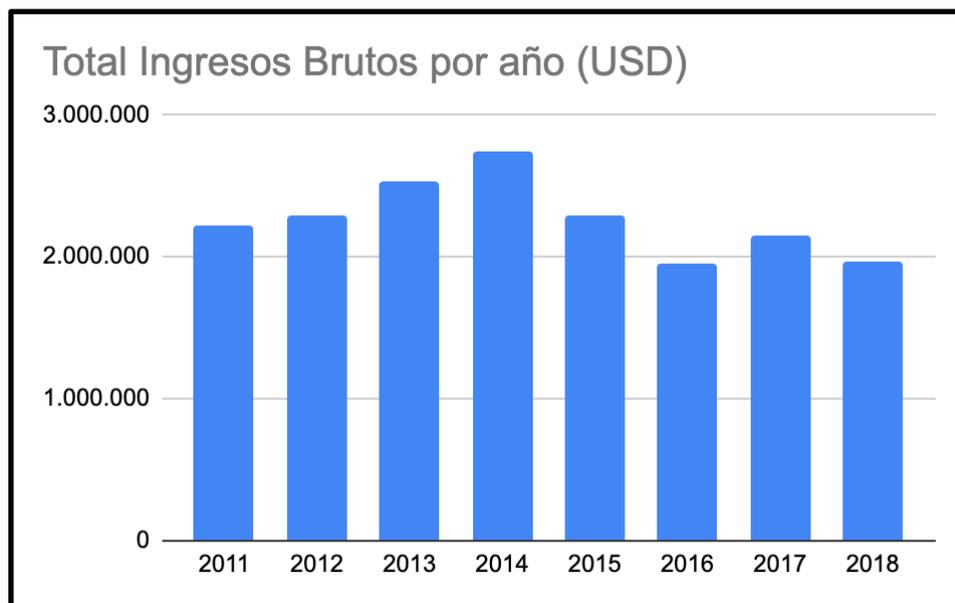
*Fuente: Hertz Uruguay.*

En el gráfico superior es posible observar cómo fueron variando la cantidad de alquileres de vehículos según la generación a la que corresponda el cliente. Es posible afirmar que en el año 2017 la generación *Millennial* sobrepasa a la generación *Baby Boomers*.

**Sin embargo, si relacionamos el porcentaje de reservas de cada generación con los ingresos de la empresa en el tiempo, podríamos obtener como conclusión que los *Millennials* alquilan más vehículos y gastan menos dinero en promedio por alquiler.** Es importante resaltar,

entonces, que, si bien son más las personas de esta generación que viajan y alquilan vehículos, no tienen el poder adquisitivo de las generaciones mayores.

**Gráfico 2: Ingresos totales brutos por año**



*Fuente: Hertz Uruguay.*

Es posible observar como los ingresos brutos medidos en dólares estadounidenses fueron aumentando los primeros años de estudio, teniendo su pico máximo en 2014, alcanzando una cifra cercana a los tres millones de dólares. Los años posteriores, se vieron drásticamente disminuidos, con un promedio apenas superior a los dos millones de dólares entre 2015 y 2018.

También vale la pena destacar que, a partir de 2016, Hertz Uruguay toma una decisión importante de negocio, creando el departamento de Marketing Digital, con foco en las redes sociales y desarrollando el *e-commerce*. En los años siguientes, se observa el resultado que tuvo esta acción, mostrando un crecimiento exponencial de los alquileres por la generación *Millennial*.

## Página web de Hertz Uruguay

The image shows a screenshot of the Hertz Uruguay website. At the top left is the Hertz logo. To the right, there are links for 'Idioma' (Language) set to 'ES' and 'Ingresar / registrarse' (Log in / Register). Below the logo is a navigation menu with links: 'RESERVAS', 'VENTA DE USADOS', 'SUCURSALES', 'INFORMACIÓN ADICIONAL', 'TRABAJAR CON HERTZ', 'CONOCIENDO URUGUAY', 'CHECK IN', and 'CONTACTO'. The main content area features a large banner with the text 'Descubriendo Uruguay junto a Hertz.' and a background image of a white building by the sea. On the left side of the banner is a reservation form titled 'Reservas' with a 'Ver / Cancelar reserva' button. The form includes fields for 'Lugar de recogida' (Pickup location) set to 'Aeropuerto Internacional de Cc', a checked box for 'Devolver al mismo lugar' (Return to same location), 'Fecha de recogida' (Pickup date) set to 28/05/2020 at 17:30, 'Fecha de devolución' (Return date) set to 29/05/2020 at 17:30, a 'Código promocional' (Promotional code) field, and a 'Tipo de vehículo' (Vehicle type) dropdown set to 'Sin preferencias'. A 'BUSCAR' (Search) button is at the bottom of the form. Below the button, it states 'Edad mínima requerida para alquilar, 23 años.' (Minimum age required to rent, 23 years).

*Fuente: [www.hertz.com.uy](http://www.hertz.com.uy)*

Además, la empresa tomó la innovación como un medio de captar mayor cuota de mercado. En 2018, realizó una alianza con una compañía de teléfonos móviles (que tenían la función de mapas, compartir internet y llamadas internacionales ilimitadas), y ofreció dichos dispositivos como adicional en el alquiler de vehículo, en todas sus oficinas. No solo los *Millennials* lo percibieron como un valor agregado, sino que los clientes de la Generación X también, porque proporcionaba Internet a las tabletas de sus niños y los mantenía entretenidos durante los recorridos.

En diciembre de 2017, luego de varios meses de investigación de mercado y validación de idea, **Hertz Uruguay crea una nueva unidad de negocios: alquiler de bicicletas. Se realizó una alianza con la marca Trek, para que los clientes percibieran la asociación de marcas líderes internacionales. Un dato a destacar, el promedio de edad del cliente que alquiló bicicletas en Hertz Uruguay durante el año 2018 fue de 27 años, correspondiendo a la generación *Millennial* y su afán por descubrir nuevos lugares de distintas formas.**

**Turistas disfrutando del alquiler de bicicletas en la oficina de Hertz Punta del Este, la cual se mantiene desde sus comienzos.**



*Fuente: Hertz Uruguay*

A mediados de 2018, Hertz firma un convenio con Popey, una compañía que «conecta personas y empresas que buscan experiencias náuticas con todo tipo de embarcaciones en Latinoamérica y el resto del mundo»<sup>31</sup>. Ofrecer descuentos en la plataforma fue otra de las acciones que tomó para captar mayor cantidad de jóvenes, ofreciéndoles una experiencia integral.

### **Nacionalidad de los Clientes**

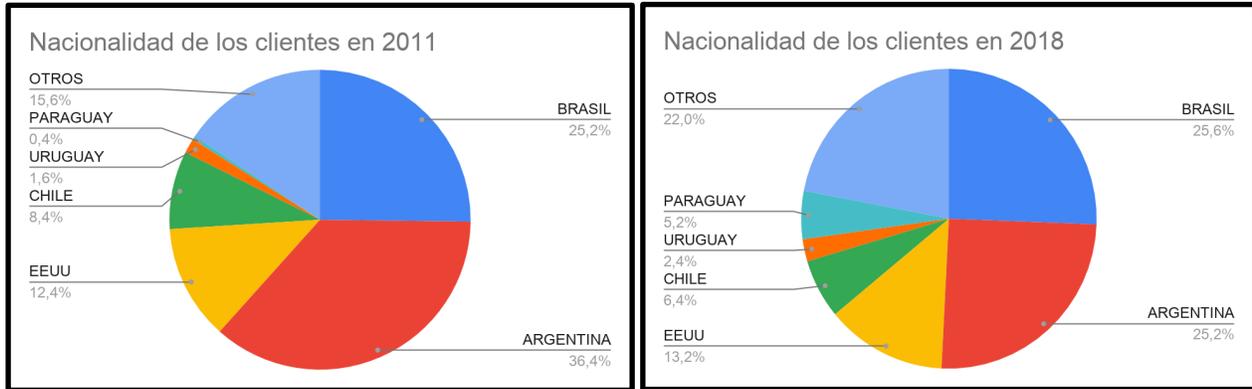
Al analizar la nacionalidad de los clientes, es posible observar que en el año 2011 los argentinos eran mayoritarios, representando más de un tercio, secundado por brasileños y estadounidenses. Al observar los datos de 2018, la cantidad de argentinos fue disminuyendo hasta igualar con los brasileños, quienes en conjunto representaron la mitad de las reservas. Es notorio el aumento de los alquileres por parte de paraguayos, pasando del 0.4% en 2011, al 5.2% en 2018. Este resultado

---

<sup>31</sup> <https://www.popey.co/about>, última visita 10 de mayo de 2020.

acompaña el gran crecimiento económico que tuvo Paraguay en la última década, lo cual se vio reflejado en el aumento de vuelos aéreos hacia Uruguay y en el turismo.

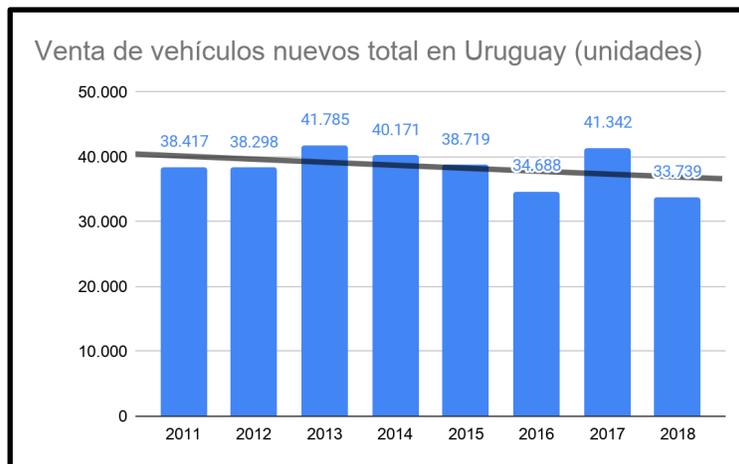
**Gráfico 3: Nacionalidad de los clientes 2011-2018**



Fuente: Hertz Uruguay.

Sin embargo, al estudiar el comportamiento de la generación *Millennial*, «es la primera generación que puede considerarse global. A diferencia de las anteriores, en esta no existen diferencias entre países y todos los jóvenes occidentales pueden identificarse con los mismos valores». <sup>32</sup> Es así que para analizar dicha generación, es más relevante saber sus gustos y preferencias, que conocer el país de donde provienen.

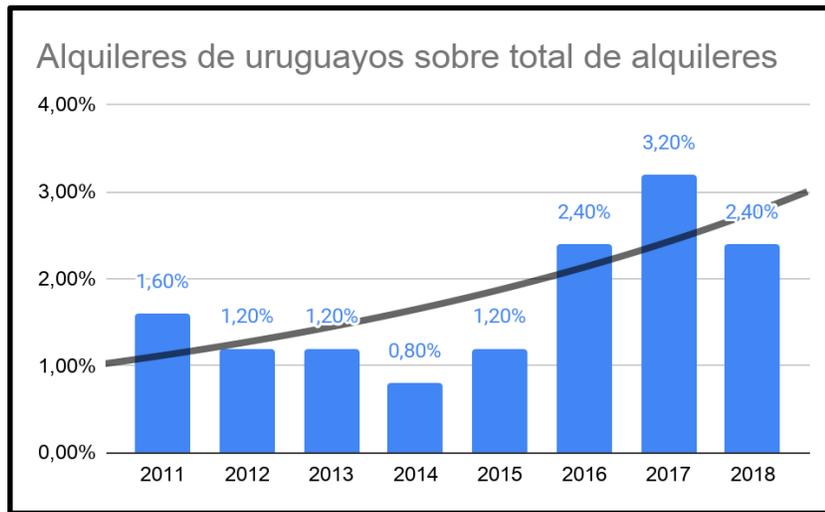
**Gráfico 4: Venta de vehículos nuevos total Uruguay (unidades)**



Fuente: Hertz Uruguay.

<sup>32</sup> <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>, última visita 10 de mayo de 2020.

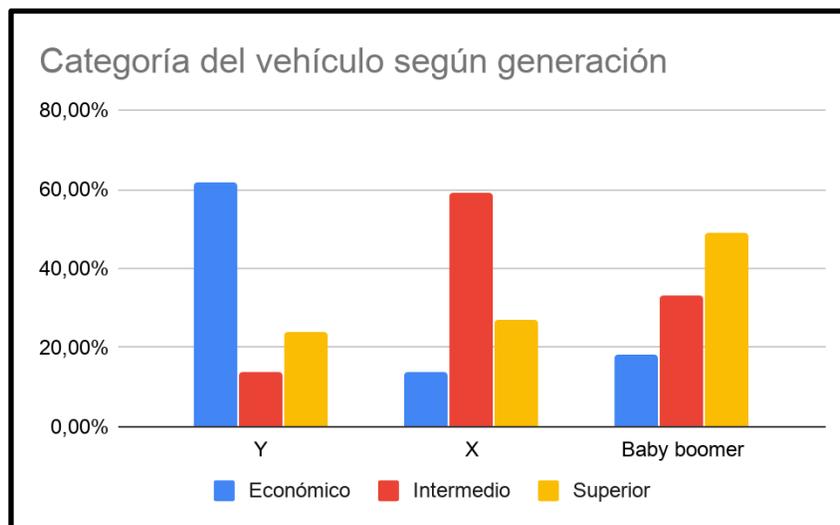
### Gráfico 5: Alquileres de uruguayos sobre el total de alquileres



Fuente: Hertz Uruguay.

Cuando se analiza el porcentaje de reservas de uruguayos sobre el total de reservas, es posible distinguir la línea de tendencia positiva en el período de estudio. Al tomar los datos de la venta de vehículos nuevos en Uruguay, podemos ver una tendencia negativa en el correr de los años. Estos resultados parecerían tener una correlación positiva.

### Gráfico 6: Categoría del vehículo según generación



Fuente: Hertz Uruguay.

Con el fin de realizar el análisis y obtener conclusiones sobre las categorías de vehículos que alquilaba cada generación, se dividió las categorías de los vehículos en: Económico, Intermedio y Superior. Se observó que los *Millennials* alquilan en su gran mayoría autos económicos. Un dato no menor, la siguiente categoría que más alquilan es Superior.

**Es posible concluir que muchas personas de la generación *Millennial* tienen un presupuesto acotado, por lo que se inclinan hacia lo más barato, sin embargo, el segmento que tiene mayor poder adquisitivo, prefiere darse el lujo de acceder el auto soñado. Por lo que la categoría intermedia queda relegada para esta generación.**

### **Análisis FODA**

Mediante el análisis FODA de hábitos de consumo de la generación *Millennial* en el mercado de alquiler de autos en Uruguay, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el objetivo de obtener conclusiones sobre el comportamiento y las acciones a tomar por la empresa para maximizar sus ingresos.

#### Fortalezas

Es posible identificar una serie de características que definen el criterio fortaleza para el mercado de alquiler de vehículos en Uruguay:

- a) **Viajes y experiencias:** se puede considerar la condición del amor por disfrutar del presente, materializado en viajar y adquirir experiencias, de esta generación como un aspecto relevante. Además, los *Millennials* buscan descubrir lugares de diferentes maneras, por lo que el alquiler de bicicletas y otros tipos de transporte, distintos a los automóviles, son un negocio en auge.
- b) **Pago por uso:** la firme determinación de los *Millennial* en cuanto a priorizar el pago por uso respecto de la posibilidad de comprar el bien, se convierte en un elemento fuerte que habilita a tener expectativas focalizadas en el mercado de arrendamiento de vehículos.
- c) **Emprendedurismo:** el fuerte empuje de esta generación hacia el emprendedurismo permite pensar que serán más reactivos a proyectos emprendedores que los atraigan, de

modo que ante una propuesta tal cual se está presentando, podrían responder con más interés.

- d) **Pragmatismo y resolución inmediata:** la inclinación de esta generación hacia lo pragmático, los hace priorizar una resolución muy ágil de lo que demandan.
- e) **Uruguay:** como fortalezas, Uruguay ofrece alternativas no usuales en otros países del mundo, tales como: una vida cultural rica, altos estándares de seguridad para los turistas, buen nivel educativo de la población, políticas de protección medioambiental, una geografía rica en escenarios turísticos, que permite atraer visitantes en una vasta variedad de aficiones. A lo que se suman políticas de auspicio a ciertos grupos como LGBT y el consumo legalizado del cannabis.

### Debilidades

Desde el punto de vista de las debilidades, la generación *Millennial* se caracteriza por manejar un presupuesto limitado que determina una búsqueda muy cuidadosa de las distintas opciones turísticas más económicas. Esta condición se refleja en una constante comparación de precios que ofrece el mercado. Esto se correlaciona con una actividad constante en busca de elegir los destinos menos honerosos, y van a contracorriente del concepto de temporada turística. Este factor no obtiene de parte de Uruguay una respuesta eficiente aún dado que su principal actividad es de temporada turística, y la baja oferta de servicios de precios económicos en dicho momento. No obstante, cabe destacar que hay en Uruguay muchos emprendedores diseñando proyectos que puedan subsanar este problema.

### Oportunidades

Las oportunidades que presenta esta generación como segmento de mercado son muy variadas. Si bien los *Millennials* poseen presupuestos acotados, las formas de hospedaje (tales como hostels y viviendas compartidas) y transporte económicas están en plena expansión. Además, buscan experiencias locales y personalizadas en cada lugar a los que se trasladan.

Una de las empresas mundiales que supo aprovechar este tipo de comportamiento fue Selina, un grupo hotelero que se considera como desarrollador comunitario. Daniel Rudasevski, su CEO y

cofundador, opina que «a nadie le gusta sentirse un turista en los países que visita, y eso es lo que ofrecemos nosotros»<sup>33</sup>. Sus alojamientos cuentan con bar y cafetería donde la gente local también pasa su tiempo, ofrecen clases de yoga o surf según la ubicación, y tienen también amplios espacios para trabajo colaborativo<sup>34</sup>. En la misma entrevista, Daniel confirma que no falta mucho para que abran las puertas de Selina en Uruguay.

Los *Millennials* apuestan por una movilidad económica, aventurera y ecológica, en términos de preferencia. Es así que una gran cantidad de empresas han invertido en este tipo de transporte. El caso de los monopatines eléctricos en Uruguay es un acontecimiento importante a ser estudiado, dado que fueron tres las empresas multinacionales que colocaron este tipo de vehículos compartidos (Grin, Lime, y Movo), y luego de un tiempo todas tomaron la decisión de terminar sus operaciones en el país, argumentando baja rentabilidad<sup>35</sup>. Es posible observar una clara tendencia del breve tiempo que este tipo de multinacionales están en el país. Según Héctor Novogrebelsky, director de operaciones de Hertz Uruguay, estos acontecimientos principalmente se deben a la existencia de expectativas muy superiores a la realidad, lo cual sucede por la falta de conocimiento de mercado. Por otro lado, existen ocasiones donde Uruguay es tomado como país de prueba para mejorar las operaciones diarias de las multinacionales, debido a que se trata de un territorio con pocos habitantes, con estabilidad política y con pocos riesgos.

En el rubro de bicicletas, la Intendencia de Montevideo lanzó en junio de 2014 un plan de bicicletas compartidas con estaciones, aunque no tuvo el éxito esperado debido al deterioro de las mismas y la poca facilidad para rentarlas. Una de las empresas líderes en el mercado de alquiler de bicicletas en la ciudad de Montevideo es Orange Bike, quien lleva más de 10 años en el mercado y se caracteriza por el foco en el turismo, con su marcada presencia en *hostels*.

En octubre de 2019, Toyota lanzó el primer sistema de *carsharing* en Uruguay con cinco vehículos híbridos modelo Prius C, con una antigüedad máxima de un año. «*Los hábitos de consumo cambian y entendemos que tenemos que vender movilidad y no automóviles*»<sup>36</sup>, declaró Santiago Tarallo, quien desempeña el cargo de gerente de marketing de Toyota en Uruguay. A su vez, en

---

<sup>33</sup> <https://galeria.montevideo.com.uy/Revista-Galeria/La-cadena-de-hoteles-Selina-apunta-a-convertir-el-viaje-en-una-experiencia-comunitaria-uc742073>, última visita 13 de mayo de 2020.

<sup>34</sup> Ver anexo 2.

<sup>35</sup> Ver anexo 3.

<sup>36</sup> <https://ladiaria.com.uy/articulo/2019/10/tres-estaciones-de-ancap-ofrecen-alquiler-de-autos-hibridos/>, última visita 19 de mayo de 2020.

2019, también Renault comenzó a gestionar los permisos para lanzar su propio *carsharing* con vehículos Renault ZOE, con la particularidad que son 100% eléctricos. Sin embargo, todavía no iniciaron sus actividades en el país. No es casualidad que ambas marcas utilicen autos ecológicos para dicho servicio; no es otra cosa que enfocar el nicho de mercado.

Uber se instaló en Uruguay en noviembre de 2015, lo que resultó en una fuerte protesta del gremio de los taxis que reclamaban por sus condiciones desparejas; percibían a la multinacional como una amenaza en su negocio<sup>37</sup>. Cuando comenzó sus operaciones, los traslados de Uber presentaban un rango de precios muy inferior al de los taxis, y así lograron captar una cuota significativa de mercado muy rápidamente. Esto llevó a que las gremiales del taxi mejoraran su servicio y copiaran tres de las principales características que tienen las plataformas: una aplicación con la función de geolocalización para poder solicitar el servicio con facilidad donde se encuentra la persona, aceptar medios de pago electrónicos como tarjetas de crédito y débito, y poder visualizar de antemano el precio final. En mi opinión, esta última característica es la más importante por la existencia previa de la asimetría de la información; es decir, una de las partes (en este caso el conductor) tiene más información que la otra (cliente), y la puede utilizar a su favor, haciendo trayectos más largos. Otras características importantes son: la puntuación del conductor, y el servicio de atención al cliente. Como lección empresarial, es importante destacar aquí las estrategias de cada parte. Por un lado, Uber nació con el foco puesto en el cliente y buscar solucionar su necesidad de movilidad; mientras que, por otro, los taxis buscaban utilizar todo el poder que les otorgaba el monopolio de mercado, sin importar las consecuencias.

De la misma forma en que Uber potenció su emprendimiento tras haber percibido necesidades específicas de transporte y potenciado por el impulso de la generación *Millennial*, cabe pensar que los proyectos en el mismo sentido de Hertz Uruguay proponen cubrir necesidades específicas que tal vez no estaban satisfechas en el mercado local.

### Amenazas

---

<sup>37</sup> Ver anexo 4.

La competencia importante de las aplicaciones para contratar servicios de transporte es una amenaza para las alquiladoras de vehículos, dado que los *Millennials* suelen optar por lo novedoso, que esté de moda y más económico.

El hábito de no contratar sus viajes en agencias, se constituye una amenaza para los intermediarios tradicionales. Es una generación que evita pagar extras, ya sea por concepto de tiempo demás en la habitación de un hotel o un día extra por el alquiler de una película. Además, no quieren tener más tiempo de espera ni pagar sobrepagos a la hora de alquilar un vehículo. En este sentido, se acentúa la necesidad de contar con una aplicación como forma de contratar directamente a la empresa, sin costos de intermediarios, para reducir los costos de este factor.

Si se toma en cuenta el tipo de personalidad de esta generación, disponer de un personal con la capacitación para actuar en forma eficiente es un problema. Se hace necesario contar con gente capaz con conocimiento de idiomas y con la posibilidad de responder al lenguaje característico de los *Millennial*. En la experiencia de la empresa analizada se ha dado que varios funcionarios renuncian a su cargo por que no logran obtener el dinamismo que el cliente exige. Es decir, el segmento de mercado *Millennial* requiere de funcionarios con una capacitación específica.

No es menor, respecto de las amenazas, la imagen de la empresa. La generación estudiada se destaca por su actividad en las redes sociales, y su influencia sobre estas puede generar un ataque a la imagen de la empresa, y una disminución de las ventas como consecuencia económica.

A partir del análisis de las tendencias en los hábitos de consumo *Millennial*, se hace posible generar proyectos de negocios que habiliten a la empresa a lograr una mayor captación de ese segmento de mercado específico.

Como conclusión, podemos destacar la fortaleza de la marca Hertz, los puntos turísticos y apertura cultural que posee Uruguay, y el concepto del pago por uso de los *Millennials*. Dentro de las oportunidades que se pueden aprovechar, se encuentran: la personalización de las experiencias y búsqueda de nuevas aventuras por parte de la generación *Millennial*, y el cuidado ecológico. Las debilidades son el presupuesto acotado, y la comparación *online* de todos los presupuestos. Finalmente, las amenazas que deben sortearse son las diferentes plataformas de transporte (tanto las nuevas como las que vayan surgiendo), la inmediatez característica y el activo uso de redes sociales.

## Capítulo 6: Proyectos de negocio diseñados para Hertz Uruguay

En este capítulo desarrollamos proyectos de negocio para Hertz Uruguay con el fin de brindarle una asesoría sobre los hábitos de consumo de la generación *Millennial*.

Es necesario usar la creatividad con imaginación para pensar en rentabilizar las inferencias respecto de los *Millennial*, a efectos de generar negocios sustentables en el largo plazo. Aquí surgen cuatro oportunidades de negocio: constituirse en la empresa más importante de *carsharing* en Uruguay, para atraer al público local; tener una extensa red de micromovilidad; crear una empresa similar a una agencia de viajes especializada en el nicho de los *Millennial* de alto nivel socioeconómico; crear una red de inversión para *startups*.

### 6.1. *Carsharing*

El *carsharing*, tal como se menciona previamente, es el alquiler de vehículos compartidos. Veremos las regulaciones, los segmentos de mercado, el plan piloto que está realizando Hertz en el mundo, la operativa y tecnología necesaria, y la competencia.

Seleccionamos al *carsharing* como una de las principales oportunidades que existen hoy en el mercado, dada su rápida penetración y fácil utilización. Hertz Uruguay cuenta con una extensa flota de vehículos y una logística adecuada, por lo que el único paso necesario sería contar con la tecnología para la implementación correspondiente. Es aquí donde se presentan dos opciones: crear desde cero una aplicación, con los riesgos de que se extienda en el tiempo y los altos costos de los desarrolladores informáticos, o generar una alianza con una empresa ya existente en otros mercados.

Hasta el día de hoy, la dirección de Transporte de la Intendencia de Montevideo es quien está llevando la planificación y regularización del mercado del *carsharing*, la cual todavía no está decretada. Sin embargo, no habría trabas, en ese sentido, dado que el modelo de *carsharing* que se propone es similar al alquiler de vehículos tradicional, con la diferencia de que el contrato es firmado digitalmente y las llaves están dentro del vehículo, con lo cual se facilita la operativa.

Existen dos nichos de mercado: el público *Millennial* que utilizará el servicio para trasladarse esporádicamente ya sea a la facultad, oficina o fin de semana de vacaciones (al que se denominará personal), y el público empresarial (al que se denominará corporativo). Además, existe la posibilidad de alquilar a empresas el servicio de gestionar su flota de autos alquilados mediante la aplicación, donde su director de operaciones tome la decisión sobre quienes entre sus empleados utilizan los autos, la ubicación de cada uno en tiempo real, y con la posibilidad de hacer viajes compartidos (símil *carpooling*), con lo que se reducen costos.

### Hertz Corporation

Hertz Corporation está ensayando un plan piloto en ciertos países de Europa, denominado Hertz 24/7, por el que se pueden alquilar vehículos por minuto, hora, día o mes:

*“Nunca ha sido tan fácil alquilar un vehículo. Hertz 24/7 no puede ser más sencillo. Es el lujo de disponer de un vehículo sin los inconvenientes de poseerlo. Sin cargos de inscripción, sólo pagas por usarlo, [...], con Hertz 24/7 puedes reservar en el día y a la hora que quieras. Las coberturas parciales por colisión y robo están incluidas y te garantizamos marca y modelo”<sup>38</sup>*. Además, menciona que produce una eficiencia positiva sobre el medio ambiente, en tanto se genera una reducción de emisiones tóxicas sobre la atmósfera debido a una menor circulación de vehículos y el consiguiente efecto de disminuir el consumo energético.

### **Modelo de vehículo bajo el servicio de *carsharing* de Hertz 24/7, utilizado en Alemania**



*Fuente: Hertz Alemania.*

---

<sup>38</sup> <https://www.hertz247.es/espana/es-es/About/FAQ>, última visita 24 de mayo de 2020.

## Operativa

El cliente puede reservar el vehículo a través de la aplicación, luego recibe un código o una habilitación en su aplicación para abrir la puerta, y al terminar el período de alquiler cierra el vehículo que quedará listo para el próximo cliente. El cobro del alquiler se hará por adelantado, con el fin de asegurar el dinero, exclusivamente con tarjeta de crédito, la cual deberá estar a nombre del cliente. Además, se revisará que el cliente tenga un monto de crédito disponible como garantía, ante posibles daños. El cliente deberá revisar el vehículo antes de usarlo, para comprobar que esté en perfecto estado. En caso que hubiera daños, lo deberá reportar en la aplicación. Se realizarán convenios con estacionamientos en distintos puntos de Montevideo, ciudad por la cual se iniciará este tipo de servicio, el que se implementará extendiéndolo a las demás ciudades principales del país. El cliente podrá retirar y devolver el vehículo en cualquiera de los estacionamientos marcados, sin generar extras.

Se dispondrá de auxiliares operativos que estarán comprobando el estado del vehículo y cargarán combustible, si fuera necesario. A su vez, el cliente podrá cargar combustible, y podría recibir un *voucher* de descuento en su próximo contrato de alquiler, si devolviera el vehículo con un mayor nivel de combustible. Los papeles de propiedad del vehículo estarán en la guantera, y el cliente deberá contar con libreta de conducir a efectos del contrato.

## Tecnología

La tecnología se divide en los siguientes capítulos:

- desarrollar la aplicación para reservar el vehículo y conocer su ubicación en tiempo real.
- adaptar el sistema de apertura del vehículo con una manija tecnológica para abrir la puerta, a través de un código o *Bluetooth*.
- incorporar en cada vehículo un sistema de posicionamiento global (*GPS*) y dispositivos electrónicos medidores de combustible y otros datos importantes.

Por otro lado, es posible realizar una alianza con alguna empresa que ya tenga la tecnología funcionando en países vecinos. Se toma el caso de MyKeego, una startup argentina de *carsharing* funcionando con más de cincuenta vehículos propios de la empresa, interesados en expandir su

negocio a otros países. Podría ser una situación *win-win*, donde Hertz Uruguay brinde los vehículos y MyKeego la tecnología.

### Carsharing para empresas

Con un costo fijo mensual, se brindará el servicio de *carsharing* exclusivo a cada empresa contratante, en la que se aseguran el uso exclusivo de ciertos vehículos. Es un servicio muy similar al alquiler corporativo, con la diferencia de que se incorpora tecnología de punta, a efectos de tener un mejor control de la operativa.

### Competencia

Hoy en día solo Toyota Mobility Services brinda el servicio de *carsharing*<sup>39</sup>. Además, otros tipos de competencia son el transporte público, y los autos particulares. Si bien se podrá alquilar el vehículo por minutos, el uso del *carsharing* personal está pensado para que el individuo realice varios trayectos, y no un viaje único. Analizando varios modelos de negocios de *carsharing* en el mundo, se sugiere utilizar el modelo de estaciones fijas con estacionamientos privados, y no el de flotación libre, que deja los vehículos donde hay espacio de estacionamiento.

### Resumen

Este proyecto presenta elementos de factibilidad tomando en cuenta el segmento de mercado considerado, y las posibilidades de ampliación de una oferta para la cual actualmente en Uruguay hay solamente una empresa con una pequeña cantidad de vehículos funcionando. El *join venture* con una empresa extranjera de probada impregnación en el mercado, hace más sencilla la implementación y desarrollo del proyecto, disminuyendo así drásticamente la inversión inicial.

Está diseñado con foco en resolver las necesidades de los clientes *Millennials*, con un sistema dinámico en el que se paga únicamente por el uso del servicio, sin sobrecargos. El *carsharing* es una modalidad innovadora de alquiler de vehículos, la cual va expandiendo la demanda en el mundo entero. Existe la amenaza de que otras marcas de vehículos generen su propio sistema de *carsharing*, compitiendo con este proyecto. Por lo cual, el diseño flexible del proyecto posibilita

---

<sup>39</sup> Ver anexo 5.

la adaptación en la medida del surgimiento de cambios en el mercado, tales como el de ajuste del precio del servicio según la demanda variante.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad, este proyecto es factible porque la aplicación está adaptada a una cantidad ilimitada de vehículos, por lo que se podrán ir incorporando más a medida de que aumente la demanda.

Desde el punto de vista de la rentabilidad, es una unidad de negocio que se le agrega a la empresa. Al contar con una flota propia, y con un inversión inicial baja, es posible destinar una cierta cantidad de recursos en campaña publicitaria, donde los *Millennials* son muy sensibles.

El vector tiempo contribuye a la factibilidad, en tanto el tipo de negocio considerado genera recursos en forma inmediata.

## **6.2. Micromovilidad**

Expondremos el concepto de micromovilidad, los distintos tipos de vehículos, las normativas existentes, los costos, y un análisis del mercado objetivo.

Según la consultora internacional Deloitte (2019):

*“se pueden aplicar múltiples criterios para definir la micromovilidad: peso (menos de 500 kg), capacidad para 4 pasajeros o carga útil, tren motriz (humano o eléctrico), velocidades o rangos máximos, y otros. Posiblemente, la forma más fructífera de pensar acerca de lo que es y puede ser la micromovilidad es en relación con la infraestructura existente: la micromovilidad constituye formas de transporte que pueden ocupar espacio junto a las bicicletas, [...], prácticamente, en la mayoría de los mercados actuales, la micromovilidad significa monopatines y bicicletas compartidas (tanto con motor humano como con motor eléctrico, con y sin muelle)”<sup>40</sup>.*

---

<sup>40</sup> <https://www.deloitte.com/us/en/insights/focus/future-of-mobility/micro-mobility-is-the-future-of-urban-transportation.html>, última visita 28 de mayo de 2020.

Es así que surge la oportunidad de alquilar una gran cantidad de vehículos pertenecientes a la micromovilidad. La flota estará compuesta por:

- bicicletas a pedal
- bicicletas eléctricas
- monopatines eléctricos

Es importante destacar que la Intendencia de Montevideo ya ha decretado normativas respecto a la micromovilidad, creando lugares especiales para que circulen las bicicletas (bicisendas) y estudiando constantemente el flujo de movimiento. Es así que las intendencias de los demás departamentos están tomando el ejemplo de Montevideo para hacer sus respectivas normativas, con mayor accesibilidad y simplicidad.

Los principales costos serán los de importación de los vehículos desde el exterior (ya se ha contactado a distintas fábricas en China, principal productor de estos tipos de vehículos). Los costos de venta y distribución del servicio son significativos. Todos estos vehículos estarán asegurados, con cobertura de responsabilidad civil y de robo con violencia. Los costos de mantenimiento serían muy bajos, dados los escasos desperfectos que podrían surgir. A diferencia de las empresas de micromovilidad que tuvieron presencia en el mercado y optaron por retirarse, el objetivo de este modelo de negocio es alquilarlos a largo plazo, por períodos mensuales. Habrá dos tarifas, diferenciando la temporada de invierno del resto del año (por la dificultad para transitar con estos vehículos en dicha temporada). En promedio, se podría estimar el tiempo de recuperación de la inversión en trece meses. El público objetivo son los *Millennials* y *Centennials*, que necesiten un transporte ecológico, liviano y económico. Una de las ventajas que presenta la micromovilidad es ser dueño del tiempo propio, sin la necesidad de esperar un ómnibus u otro servicio. Es decir, le da a quien lo posee un sentimiento de libertad. Además, por ser eléctricos, no se genera mayor contaminación ambiental. La practicidad es otra de esas ventajas, dado que los vehículos se pueden plegar para que ocupen menor espacio y se transportan con facilidad, tanto si se quisiera estacionar en la casa o en la oficina.

### Competencia

La competencia es: el transporte público, caminar, o usar un servicio de taxi/Uber. «Según la Intendencia de Montevideo (IMM), los valores van a permanecer estables durante todo 2020. El

*boleto común para quienes abonen con la tarjeta del Sistema de Transporte Metropolitano (STM) va a costar \$ 33; y con dinero en efectivo, \$ 40»<sup>41</sup>. Si la mayor parte del público objetivo paga el boleto con la STM, el costo de ida y vuelta al trabajo es de \$ 66 diarios, que multiplicado por 22 días promedio de trabajo al mes, son \$ 1.452 mensuales.*

El servicio del taxi/Uber de por sí es más costoso y caminar no siempre es una opción disponible por las distancias y tiempos de cada uno. Dados estos precios, se sugiere fijar el precio mensual del alquiler del vehículo inferior al precio mensual de transportarse en ómnibus.

### Resumen

En suma, el proyecto de micromovilidad puede ser una solución factible, económica, y ecológica para el segmento *Millennial* que busca alternativas a las tradicionales formas de transporte, lo cual le aporta sostenibilidad. El precio puede ser una variable que influya en la demanda, por lo que se considera ese factor a revisar constantemente para maximizar la rentabilidad.

Este proyecto presenta características de rentabilidad porque la empresa expande su negocio tradicional, generando más flujos de caja. El modelo es suficientemente flexible como para adaptarse a alternativas que podrían ir surgiendo.

### **6.3. App Hertz Uruguay**

Se propone crear la aplicación de Hertz Uruguay, en la que sea posible alquilar cualquier tipo de vehículo, en complemento con los dos proyectos anteriores, y además, se agregue la opción de contratar experiencias locales personalizadas <sup>42</sup>. *«La próxima tendencia en viajes es la personalización. Todos tienen intereses diferentes, [...], creemos que todos los viajeros deberían poder construir sus viajes en torno a sus gustos personales y disfrutar de experiencias que se adapten a sus personalidades»<sup>43</sup>. La tecnología es una pieza clave para el desarrollo del proyecto.*

---

<sup>41</sup> <https://www.elobservador.com.uy/nota/estos-son-los-nuevos-precios-del-boleto-en-montevideo-20201292225>, última visita 29 de mayo de 2020.

<sup>42</sup> Ver anexo 6.

<sup>43</sup> <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/09/05/transitioning-travel-to-the-Millennial-market/#b477fd3219e>, última visita 23 de mayo de 2020.

La aplicación tendrá un sección donde los clientes puedan describir sus gustos y preferencias, fechas disponibles, reservar y pagar *online* desde todas partes del mundo. Asimismo, se generarán vínculos operativos con el Ministerio de Turismo a efectos de potenciar la imagen de la marca.

### Resumen

Esta oportunidad de negocio es innovadora, dado que no existe ninguna competencia en el mercado local. Se busca satisfacer la demanda del público *Millennial*, a través de la inclusión de la opción de contratar experiencias locales, pudiendo valorar y clasificar cada una de ellas, para adaptarse a las últimas tendencias. Es decir, en tanto se prolonguen las singularidades del segmento Millennial, hay sostenibilidad.

Desde el punto de vista de rentabilidad, se podría ver como una gran inversión sin la seguridad de un retorno económico. Sin embargo, al haber analizado los cambios disruptivos y las tendencias de consumo en el mercado, este proyecto posicionará a Hertz Uruguay como la alquiladora de vehículos más innovadora del país, atrayendo así una mayor cantidad de clientes en el largo plazo.

#### **6.4. Angels Club**

Luego de analizar los tipos de empresas y perfiles de los *Millennials* como emprendedores, se hace posible observar que hay una gran falta de financiamiento de proyectos innovadores en el Uruguay. Agregado a esto, recientemente el gobierno pausó los fondos que destinaba a la ANII para nuevos proyectos, por lo que la falta de financiamiento será aún mayor.

Por otro lado, hoy en día, las opciones tradicionales de inversión en el mercado son poco rentables. Es así que surge la oportunidad de crear una red de inversores en *startups*, con foco en soluciones de movilidad y turismo, dos temas en los que Hertz tiene amplio *know how*. Además, los proyectos se pueden ver potenciados por la red Hertz internacional, principalmente en América Latina por el constante contacto con las franquicias de los distintos países.

Andrés Cerisola, socio de IC Ventures, opina que:

*“es momento para entender y anticipar cuáles de los infinitos cambios que están ocurriendo en la forma en que las personas actúan permanecerán. Pero el próximo año habrá tantas oportunidades en el segmento que será difícil elegir. No hay mejor momento para ser emprendedor o inversor en tecnología. La innovación surge de gente probando cosas diferentes y hoy la humanidad está probando muchísimo a la fuerza”.*<sup>44</sup>

En Uruguay, dentro de las instituciones privadas potenciadoras de emprendimientos se encuentran:

- Tokai Ventures: socio de NXTP Labs (*fintech* y *agtech*) en Uruguay, que apuesta por empresas con negocios en *e-commerce*, *proptech* y *agtech*.
- Red de Inversores Ángeles Piso 40.
- Organización Endeavor.

Además, existen otros fondos de inversión con poca actividad en el país, tales como:

- Catapult (MVD Consulting): orientado a logística.
- IC Ventures: *fintech* e inteligencia artificial.
- Thales Lab: *blockchain* y vehículos autónomos.
- Grid Exponential: *biotech*.
- Aleph Venture.
- Cites.

Por otro lado, existen dos agencias gubernamentales de apoyo a los emprendimientos: ANII y ANDE.

## Resumen

Este proyecto se basa en el perfil emprendedor de los *Millennials*, con su característica de la búsqueda constante de soluciones a problemas cotidianos. Desde el punto de vista de la rentabilidad, las expectativas se establecen a mediano y largo plazo, porque el tipo de negocio no genera *cash flow* de inmediato.

---

<sup>44</sup> <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/inversores-replantean-menu-opciones-llegada-covid.html>, última visita 04 de junio de 2020.

En síntesis, se podría considerar estos proyectos como factibles, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos, sean estos de legislación municipal, institutos del estado que auspician proyectos y las empresas arriba citadas con capacidad para financiarlos.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo analizamos los hábitos de consumo de la generación *Millennial* en general, luego fuimos a su relación con los alquileres de vehículos en el mundo y particularmente en Uruguay, y diseñamos proyectos para Hertz Uruguay con el objetivo captar una mayor cuota de dicho mercado.

Si se toma el ejemplo de Uruguay, es importante destacar el aumento en la proporción en el alquiler de vehículos y la disminución de la venta de vehículos nuevos a lo largo de los últimos años, lo que concuerda con el aumento de alquileres por parte de la generación *Millennial*. Además, al tomar como indicador la cantidad de licencias de conducir vehículos que expide el gobierno, se observa que, en 2018, en la ciudad de Montevideo, se expidieron 86.094 licencias, mientras que, en 2017, fueron 80.364. «*Esta suba está relacionada con un mayor interés en manejar*», afirmó Mariela Baute, directora de Tránsito de la Intendencia de Montevideo, en una nota realizada por el diario *El País* (2019)<sup>45</sup>. **Estas conclusiones se asemejan al estudio del comportamiento *Millennial*, porque sus hábitos de consumo no incluyen la posesión del último modelo de vehículo, ni el más lujoso, sino que buscan pagar un precio acorde al uso circunstancial.**

Como generador de negocios, se hace fundamental estudiar a esta generación, porque en los próximos años será la fuerza de consumo más importante. **Los *Millennials* están en búsqueda permanente de experiencias que los hagan sentir emociones, y existe una revalorización de la experiencia del momento. Buscan lo personalizado, que posea un sentido.** Por otra parte, promueven el **cuidado sensible de la ecología**. Son seres sociables que sienten la necesidad de compartir todo, desde postear una foto en las redes sociales, hasta el servicio de traslado en un vehículo.

**Ahora bien, en Uruguay se hace dificultosa la creación de empresas que apunten a satisfacer esta demanda, en tanto este mercado no es lo suficientemente grande en comparación con otros. Según la encuesta de la Fundación Telefónica (2019), los *Millennials* representan el**

---

<sup>45</sup> <https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/examen-conducir-pierden-ano-cifra-subir.html>, última visita 04 de junio de 2020.

**20% de los uruguayos; por lo que se propone apuntar tanto al público local como al extranjero.**

Uno de los objetivos de los proyectos diseñados para Hertz Uruguay es diversificar sus fuentes de ingresos y aprovechar las oportunidades que presenta la generación *Millennial*. Además, cada proyecto tiene diferente horizonte temporal y potencial de crecimiento.

El *carsharing* es un servicio que está comprobado su funcionamiento y rentabilidad en el mundo, y es una de las formas en pleno crecimiento por las que los jóvenes están rentando los vehículos. Los *Millennials* son el principal público objetivo a utilizar dicho servicio, dadas las características descritas previamente y a los datos que lo comprueban en los demás países donde ya se ofrece el servicio. Es el proyecto con más potencial de crecimiento que se presenta, considerando las tendencias de alquiler de vehículos en el mundo.

Es posible considerar la micromovilidad como un método de transporte más ecológico y personal, compitiendo con servicios públicos como el ómnibus o los taxis. La generación *Millennial* busca alternativas de transporte, y a la vez busca manejar sus propios tiempos, por lo que es una oportunidad para la empresa para posicionarse líder en el mercado de dichos vehículos. Es un proyecto para implementar en el corto plazo, en el que se precisa importar una cantidad mínima de vehículos livianos desde el exterior para comenzar, e ir aumentando la cantidad según se vaya captando más cuota de mercado.

La búsqueda de las experiencias locales por parte de los turistas *Millennials* es un ítem a ser explotado, por lo que se sugiere la creación de la aplicación de Hertz Uruguay, que incluya también experiencias locales, del estilo de cómo lo hace hoy en día la empresa TripAdvisor. Aunque pueda llevar un tiempo en desarrollar la aplicación, este proyecto es considerado para el largo plazo de la compañía, dado que será una característica fundamental a la hora de diferenciarse de la competencia local.

Finalmente, otro negocio con foco en el largo plazo es la creación del fondo de inversión para emprendimientos relacionados a la movilidad y el transporte. Hay que tener en cuenta que los tiempos en los que las *startups* logran ver beneficios netos positivos pueden ser más largo de lo esperado, con los riesgos que esto conlleva. Se sugiere estar en permanente contacto con las autoridades de los distintos centros de emprendimientos de las universidades, con el fin de captar

rápidamente proyectos relacionados. Es fundamental destacar el *expertise* de los directores de la empresa Hertz, sumado a la extensa red internacional que brinda la marca.

Surge un cuestionamiento en cuanto a cuál será la estrategia de ventas a futuro de las empresas fabricantes de vehículos, y si en un mundo de avance vertiginoso, y en el que las nuevas generaciones restan importancia a la propiedad de los bienes, continuarán existiendo compañías que vendan vehículos, o si optarán por transformarse en alquiladoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational*. Estados Unidos: HarperCollins.
- Hatum, A. (2019). *Carreras extraordinarias para gente común*. Argentina: Vergara.
- Leccardi, C., Feixa, C. (2011). *El concepto de generación en las teorías sobre la juventud*. Chile: Última Década.
- Mociulsky, M. (2016). *Tendencias en un mundo acelerado*. Argentina: 12<sup>do</sup> Congreso RRHH Universidad Blas Pascal.
- Walker, M. (2018). *¿Por qué dormimos?* Estados Unidos: Capitan Swing.
- Wallman, J. (2013). *Stuffocation: Living More With Less*. Inglaterra: Crux Publishing.

### Sitios web

- Asociación de Comercio Automotor de Uruguay. Estadísticas de venta del mercado automotor. Uruguay. [http://www.acau.com.uy//index#sec\\_estadistica](http://www.acau.com.uy//index#sec_estadistica)
- Aeropuerto Internacional de Carrasco. Estadísticos. <https://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/estadisticos/>
- Airbnb. Página principal. <https://www.airbnb.com>
- Automotive Fleet. <https://www.automotive-fleet.com/147063/car-renting-its-development-and-future>
- Biz Republic. Cinco destinos preferidos por los Millennials. <http://www.bizrepublic.com/cinco-destinos-preferidos-por-los-Millennials/>
- BBC. 23 de enero de 2020. Los 10 países que más talento atraen en América Latina (y los 10 del mundo). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51157827>
- BBC. 30 de julio de 2018. Por qué los Millennials en Noruega (a diferencia de la mayoría de países) son más ricos que las generaciones anteriores. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-44881389>

- Bloomberg. 08 de junio de 2020. *Turning Your Car Into an Electric Bike for the Mid-Pandemic Commute*. [https://www.bloomberg.com/news/features/2020-06-08/an-electric-bike-could-be-your-mid-pandemic-commute-solution?utm\\_content=business&utm\\_source=twitter&cmpid=socialflow-twitter-business&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=socialflow-organic](https://www.bloomberg.com/news/features/2020-06-08/an-electric-bike-could-be-your-mid-pandemic-commute-solution?utm_content=business&utm_source=twitter&cmpid=socialflow-twitter-business&utm_medium=social&utm_campaign=socialflow-organic)
- Clarín. 20 de julio de 2017. Pepe Mujica y la marihuana: “La única adicción buena es el amor”. [https://www.clarin.com/sociedad/pepe-mujica-marihuana-unica-adiccion-buena-amor\\_0\\_rksRbHCBB.html](https://www.clarin.com/sociedad/pepe-mujica-marihuana-unica-adiccion-buena-amor_0_rksRbHCBB.html)
- Deloitte. 16 de abril de 2019. *Small is beautiful*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/focus/future-of-mobility/micro-mobility-is-the-future-of-urban-transportation.html>
- El Observador. 02 de enero de 2020. Estos son los nuevos precios del boleto en Montevideo. <https://www.observador.com.uy/nota/estos-son-los-nuevos-precios-del-boleto-en-montevideo-20201292225>
- El Observador. 02 de diciembre de 2018. La historia de los nuevos migrantes uruguayos: quiénes son y por qué se van. <https://www.observador.com.uy/nota/la-historia-de-los-nuevos-migrantes-uruguayos-quienes-son-y-por-que-se-van-20181225018>
- El País. 17 de abril de 2017. *Millennials*, la generación emprendedora. [https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/talento/1492076858\\_336234.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/talento/1492076858_336234.html)
- El País. 26 de julio de 2018. Generación de *Millennials* es la que más consume marihuana. <https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/generacion-Millennials-consume-marihuana.html>
- El País. 01 de agosto de 2019. Uruguay lidera las preferencias del turismo LGBT en la región. <https://negocios.elpais.com.uy/uruguay-lidera-preferencias-turismo-lgbt-region.html>
- El País. 29 de mayo de 2020. Inversores replantean su menú de opciones por llegada del COVID-19. <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/inversores-replantean-menu-opciones-llegada-covid.html>

El País. 08 de abril de 2019. Examen para conducir lo pierden 16.000 por año; la cifra no para de subir. <https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/examen-conducir-pierden-ano-cifra-subir.html>

Facundo Manes. 18 de octubre de 2014. Proyectemos un país más allá de nuestra vida biológica. [http://www.facundomanes.com/2014/10/18/proyectemos-un-pais-mas-alla-de-nuestra-vida-biologica/?fbclid=IwAR1EZ6LGt5lXWi0dvLRAppglXTD4YoNpHtqZLS0NHuUDbFFaKVKPYu\\_J3g](http://www.facundomanes.com/2014/10/18/proyectemos-un-pais-mas-alla-de-nuestra-vida-biologica/?fbclid=IwAR1EZ6LGt5lXWi0dvLRAppglXTD4YoNpHtqZLS0NHuUDbFFaKVKPYu_J3g)

Forbes. 05 de septiembre de 2018. *Transitioning Travel To The Millennial Market*. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/09/05/transitioning-travel-to-the-Millennial-market/#b477fbd3219e>

Fundación Telefónica, Movistar Uruguay. 04 de febrero de 2019. *Millennials en Uruguay*. <https://www.fundaciontelefonica.uy/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/650/>

Galería. 23 de enero de 2020. La cadena de hoteles Selina apunta a convertir el viaje en una experiencia comunitaria. <https://galeria.montevideo.com.uy/Revista-Galeria/La-cadena-de-hoteles-Selina-apunta-a-convertir-el-viaje-en-una-experiencia-comunitaria-uc742073>

Google Play. Uber. [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab&hl=es\\_UY](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab&hl=es_UY)

Hertz Canadá. *Hertz Rental Car History*.

<https://www.hertz.ca/rentacar/abouthertz/index.jsp?targetPage=CorporateProfile.jsp&c=aboutHertzHistoryView#:~:text=In%201918%2C%20an%20ambitious%20pioneer,the%20company%20to%20John%20D>

Hertz España. Preguntas frecuentes de 24/7. <https://www.hertz247.es/espana/es-es/About/FAQ>

Hertz México. Sobre Hertz México y su oferta en renta de autos. <https://hertzmexico.com/c-sobre-hertz-renta-de-autos/>

Infobae. 28 de abril de 2018. La historia circular: cuando los autos electricos fueron mayoría. <https://www.infobae.com/autos/2018/04/28/la-historia-circular-cuando-los-autos-electricos-fueron-mayoria/>.

- Infobae. 01 de noviembre de 2018. Por qué algunos *Millennials* creen que viajar es más importante que tener sexo. <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/11/01/por-que-algunos-Millennials-creen-que-viajar-es-mas-importante-que-tener-sexo/>
- Infobae. 27 de diciembre de 2019. Solitarios, agotados y deprimidos: el estado de salud mental de los *Millennials* que entran en la década de 2020. <https://www.infobae.com/tendencias/2019/12/27/solitarios-agotados-y-deprimidos-el-estado-de-salud-mental-de-los-Millennials-que-entran-en-la-decada-de-2020/>.
- J. D. Power. 16 de octubre de 2019. *Increasing Competition Drives Rental Car Companies to Achieve Record High Satisfaction*. <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-north-america-rental-car-satisfaction-study>
- La Diaria. 15 de octubre de 2019. Tres estaciones de ANCAP ofrecen alquiler de autos híbridos. <https://www.ladiaria.com.uy/articulo/2019/10/tres-estaciones-de-ancap-ofrecen-alquiler-de-autos-hibridos/>
- La Vanguardia. 09 de abril de 2018. Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento. <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- La República. 07 de diciembre de 2019. La Ruta Eléctrica se extiende por todo el país. <https://www.republica.com.uy/la-ruta-electrica-se-extiende-por-todo-el-pais-id741836/>
- Pew Research Center. *Generations and Age*. <https://www.pewresearch.org/topics/generations-and-age/>
- Plan Ceibal. Institucional. <https://www.ceibal.edu.uy/es/institucional>
- Popey. Sobre Popey. <https://www.popey.co/about>
- RAE. <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Sinergia. Página inicial. <https://www.sinergia.uy/>
- Universidad ORT. De qué hablan los Millennials en Uruguay I. <https://fcd.ort.edu.uy/observatorio-de-innovacion-en-comunicacion-digital/informes/Millennials>
- UTE. 27 de diciembre de 2017. Ruta eléctrica. <https://movilidad.ute.com.uy/noticias/ruta-electrica>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuatro variedades de cerveza en un edificio de WeWork, previo a la limitación.



*Fuente: We Work*

### Anexo 2. Comunidad Selina en Puerto Escondido, México.



*Fuente: [www.selina.com](http://www.selina.com)*

**Anexo 3. Acumulación de monopatines de la empresa Grin en Montevideo, cuando todavía estaba operativa en la ciudad.**



*Fuente: El Observador*

**Anexo 4. Protesta del gremio de los taxis en contra de la compañía Uber en Uruguay.**



*Fuente: Radio 970 Universal*

## Anexo 5. Vehículo de Toyota Mobility Services en Uruguay.



*Fuente: Toyota Mobility Services*

## Anexo 6. Experiencias *Millennial*

### Experiencia *Mindfulness*

En Cabo Polonio se vivirá una experiencia relajante, con un plan de desconexión en el que se incluyen clases de yoga y meditación, paseos a caballo, y se hará una dieta alimenticia *detox*. Luego, se vivirá la experiencia de dormir en una casa en el agua. Los clientes podrán probar la famosa bebida rioplatense «mate», pudiéndose llevar de obsequio uno para su vuelta al país residente. Como extra, se podrá realizar un tour cannábico, visitando diferentes *growshops* de Montevideo.

### Experiencia *Adults Only*

En la ciudad de Punta del Este, se incluirá la opción de realizar deportes de aventura como el alquiler de motos de agua, clases de surf con los mejores deportistas del país, y paracaidismo. Se ofrecerá una mesa *vip* en la discoteca Ovo, la más importante del balneario. Además, se brindará un lugar especial en el salón de poker del casino Enjoy. Como extra, se podrá organizar una fiesta en un yate especialmente adaptado, visitando la isla Gorriti.

Todas las actividades están sujetas al tiempo climático, por lo que esta experiencia estará disponible únicamente en la temporada de verano.

### Experiencia *Sommelier*

Se realizarán tours de vinos en las principales bodegas del país: en Maldonado, Bodega Garzón y Viña Edén y, en Montevideo, Bodega Bouza. En cada lugar se tendrá una experiencia única, disfrutando de los mejores vinos de Uruguay. Además, se aprovechará al máximo de la gastronomía local, probando desde el famoso chivito, asado y platos típicos. Se realizarán visitas al Teatro Solís -con origen en 1856, es el principal teatro del país-, donde de haber espectáculos se contará con entradas, y se disfrutará de una velada de tango.

### Experiencia *Uruguay Innovation*

Se realizará visitas y probar la experiencia de trabajar en los distintos coworks del país, con reuniones planificadas con gerentes en las empresas más innovadoras. Además, se visitará la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), y otros centros de innovación como el Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE) de la Universidad ORT de Uruguay, de donde surgió PedidosYa, la startup más importante del país. El hospedaje será en un *coliving* para completar la experiencia.

### Experiencia *Family*

En esta experiencia, las familias empezarán la experiencia integral en Colonia del Sacramento, caminando por las calles del barrio histórico y visitando su faro, realizando cabalgatas por el campo, y haciendo tours en bicicleta por algunos viñedos. Los padres podrán disfrutar de sesiones de masajes descontracturantes mientras los niños estarán estimulados a realizar actividades personalizadas y supervisadas. La experiencia continuará por las zonas termales de Salto, donde disfrutarán de baños a altas temperaturas.