

Tucarro.com

Convertir una crisis en oportunidad

Hace algunos años, los dueños de Tucarro.com —el negocio en internet de ventas de automóviles— discutían la estrategia para el futuro de su empresa. Debían actuar rápidamente, pues podían perder mercado frente a Autofuturo.com, un nuevo competidor que contaba con el apoyo de un gran grupo editorial venezolano. Era el momento de decidir cómo debía crecer la empresa para mantenerse en el mercado.

ROBERTO VAINRUB Y GASTÓN ARÉVALO

Las **Experiencias** son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Tucarro.com» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

En 1991 Luis Carlos y Luis Miguel culminaron sus estudios de Derecho en la Universidad Santa María, en Caracas, y empezaron a trabajar en un bufete de abogados en el que tuvieron vínculos con el negocio inmobiliario. En 1996, Robert, pariente de Luis Miguel, colaboraba con ellos en el bufete, pero dos años después el bufete había perdido su cartera de clientes y los tres quedaron desempleados. En 1998, motivados por el auge de las empresas «punto com» en Estados Unidos y gracias a la experiencia de Luis Carlos en una empresa de internet, decidieron indagar la posibilidad de crear su propia empresa. En palabras de Luis Carlos: «Lo que necesitábamos era una buena idea».

Internet prometía revolucionar la creación de nuevos negocios. Luis Carlos decidió apoyar financieramente a Robert para que hiciera un curso sobre confección de páginas en la red. Sin embargo, los emprendedores temían la poca aceptación del

concepto en Venezuela. Para 1998, menos del cinco por ciento de los venezolanos tenía acceso a internet. Además, muy pocos consideraban este medio una forma efectiva para realizar compras.

La propuesta

Durante tres meses discutieron qué hacer en internet. Pensaron en todos los negocios posibles, hasta que un día Robert esperaba ante un semáforo en rojo y vio el carro de sus sueños, con un anuncio en el vidrio que decía: «Se vende. Teléfono...». De inmediato buscó a Luis Carlos y le propuso: «¡Vendamos carros por internet!».

El único sistema utilizado para facilitar la compra y la venta de vehículos usados era la sección de anuncios clasificados de medios impresos. Pero estos anuncios no mostraban fotos del vehículo ni información relacionada con la condición, la matrícula, el nombre del dueño y el precio. Luis Miguel comentó: «Internet pre-

senta ventajas muy favorables frente al modelo tradicional de venta de carros usados».

Los socios se dieron cuenta de que cada día se imprimían cuatro páginas completas en la sección de los clasificados, lo que significaba la promoción de 1.200 a 1.500 automóviles por día. Además, en promedio cada aviso era publicado durante cuatro días para lograr su venta. Los vendedores pagaban en promedio una tarifa de 15.000 bolívars (20 dólares) por cada día de publicación. Percibían la diferenciación del producto de internet y sus ventajas competitivas:

- Tiempo: los avisos en periódicos tenían vigencia de un día, mientras que en internet permanecían hasta venderse el vehículo, con una sola tarifa.
- Servicio a domicilio: un fotógrafo certificado se dirigía hasta el cliente para tomar la foto del vehículo y luego colocaba el anuncio en la red.
- Más información: varias fotos a color y datos complementarios.

El 28 de octubre de 1998 salió al público una página de internet con una pequeña vitrina de carros. Tucarro.com se caracterizó por la sencillez de su página y del modelo de negocio. Los negocios en internet en los noventa se caracterizaban por ofrecer muchos servicios gratuitos, que generaban ingresos por publicidad. Los dueños de Tucarro.com decidieron ir contra la corriente y cobrar al usuario por el servicio prestado.

Determinar cómo se haría el pago era esencial. Decidieron que la manera más conveniente era que la persona que tomara las fotos del vehículo recibiera el pago en efectivo. Esto exigiría un reclutamiento y un entrenamiento estricto de los fotógrafos, que serían la cara de la empresa frente al cliente.

Comenzaron promocionando Tucarro.com junto a los demás avisos de venta de carros en los clasificados. De

esta manera accedieron a su mercado potencial al precio de un anuncio de venta de carros por periódico. Además, colocaron calcomanías a cada carro que, según Luis Carlos, «informaban el objeto del negocio, el medio, el «número de teléfono» (Tucarro.com) y difundían la marca». Sin embargo, los primeros tres meses consiguieron pocas ventas: apenas unos veinte carros por semana.

El despegue

Los socios financiaron las primeras operaciones. En Estados Unidos era una regla que cualquier tipo de nego-

cio en internet debía basar sus valoraciones en percepciones de crecimiento ambiciosas, sin importar ventas o pérdidas a corto plazo. Pero los socios sabían que su pequeño volumen de ventas los hacía poco atractivos para posibles inversionistas, aunque al paso de los meses se logró un crecimiento del número de operaciones.

En julio de 1999 el diario *El Universal* abrió un portal de internet al que llamó Autofuturo.com. Mostraba una estrategia de penetración audaz, con el respaldo del gran periódico. Los socios de Tucarro.com decidieron acudir a la empresa Negocios Digi-

Los números de Tucarro.com antes de decidirse a crecer

Estado de ganancias y pérdidas

Ingresos	1.000.000
Egresos	
Personal	487.000
Administrativo	25.125
Publicidad	14.985
Financiero	1.250
	<hr/>
	528.360
Utilidades antes de impuestos	471.640
Impuestos (30%)	<hr/>
	141.492
Utilidad neta	330.148

Balance general

Activos		Pasivos y patrimonio	
Caja y bancos	15.000	Circulante	97.000
Cuentas por cobrar (fotógrafos)	105.000	IVA	4.000
Anticipos	80.000	Accionistas	120.000
Impuestos retenidos	10.000	Total circulante	221.000
Propiedad, planta	300.000	Prestaciones	53.000
Otros	15.000		
Total	525.000	Total pasivo	274.000
		Total patrimonio	251.000

Nota: la política de dividendos de ese año fue destinar el cincuenta por ciento de las utilidades para dividendos. Estos números son utilizados únicamente para fines académicos y no reflejan la realidad de la empresa.



tales, que ofrecía capital y asesoría a empresas tecnológicas. Con el apoyo de la gerencia profesional de Negocios Digitales, los socios tenían el reto de elaborar una estrategia de crecimiento a largo plazo.

La empresa tenía la ventaja de ser la pionera en ofrecer un servicio de anuncios foto-clasificados en un medio digital en Venezuela. Si la decisión era crecer en otros medios, la homogeneidad en el uso de la tecnología digital les permitiría aprovechar su base de datos de fotos, anuncios y publicidad, en otros medios como prensa, radio y televisión, sin mayor dificultad de formato. Para el cliente, la ventaja competitiva de Tucarro.com frente a los anuncios en los periódicos era clara. Sin embargo, Autofuturo.com, por ser un proyecto de *El Universal*, podía ofrecer una alternativa importante para el consumidor si aprovechaba el liderazgo que ya tenía el medio impreso.

Al comenzar las operaciones trabajaban los tres socios y una secretaria. Sólo aspiraban a cubrir sus costos. Pronto consiguieron tres clientes: talleres que vendían carros. Para el año 2000, las ventas sobrepasaron los cien anuncios a la semana y tenían expectativas de llegar a mil anuncios por semana en tres años. El número de fotografías aumentó de uno a cinco y el negocio se expandió a Mérida, Valencia, Maracay, Barquisimeto y Maracaibo.

Y ahora, ¿qué hacemos?

El aumento del tráfico de usuarios les dio impulso para vender publicidad en la página, principalmente a empresas que prestaban servicios para vehículos. La mejora del tráfico les dio la oportunidad de pensar si querían seguir siendo una empresa de clasificados de carros usados por internet o si debían expandir ese negocio a otros bienes. Los socios solicitaron a Negocios Digitales una reunión para discutir el foco del plan de negocios para el crecimiento.

En esa reunión Luis Carlos presentó las opciones que estaba considerando para el futuro de Tucarro.com:

exportar el negocio a otros países, penetrar otros mercados en internet con productos diferentes o expandirse a mercados diferentes de internet, como la publicación de una revista que llevase el nombre de Tucarro.com. Finalmente, existía la posibilidad de vender el negocio a otra empresa.

Uno de los socios dijo: «Como internet no tiene fronteras y puede estar al acceso de personas en cualquier parte del mundo, era importante analizar primero la opción de expansión internacional». Si escogían esta opción debían decidir hacia dónde y si la casa matriz en Venezuela dirigiría todas las operaciones o se ofrecerían franquicias a terceros. También tenían que ver los costos de entrada en estos mercados y explorar la factibilidad de asociarse con inversionistas en cada país. Luis Miguel sugirió analizar las otras dos opciones.

Existía también la posibilidad de penetrar nuevos mercados en internet. El éxito del nombre Tucarro.com había

impulsado a Luis Carlos a comprar los dominios Tulancha.com, Tuinmueble.com y Tuavion.com. Para esos conceptos no tendrían que diseñar nuevos modelos de negocio, ya que podrían ajustarse a la estructura existente de Tucarro.com. No obstante, era un riesgo atender mercados poco definidos.

Había la opción de expandirse a otros medios, como la revista. Este modelo se presentaba como una manera de llegar al 75 por ciento de los consumidores que no tenían acceso a internet, ofreciéndoles un medio más accesible para ver todos los automóviles disponibles. Sin embargo, desconocían el negocio de las revistas y pensaban que requeriría una importante inversión.

Debían decidir cómo lograr un crecimiento sostenido a largo plazo y definir las implicaciones. De expandirse directamente a otros mercados o medios, tendrían que diseñar una estrategia para conseguir capital o utilizar el modelo de franquicias. De con-

tratar a alguien que se encargara de las nuevas iniciativas, tendrían que decidir entre buscar aliados o mantener la organización actual. De optar por los aliados, tendrían que ceder parte del patrimonio de la empresa y no estaban seguros de querer hacerlo.

Pasaba el tiempo y los tres socios debían llegar a una decisión. Sentían que la presión de Autofuturo.com aumentaba y podía afectar el futuro éxito de la empresa. ¿Cuál sería la estrategia de crecimiento más apropiada? ¿Cómo debían buscar capital para crecer? ¿Podían optar por desarrollar más de una opción? De ser ese el caso, ¿en qué orden las desarrollarían? Tenían que decidir qué rumbo emprender. ■

Roberto Vainrub

Vicepresidente del IESA

Gastón Arévalo

Investigador invitado del IESA

¿Qué opinan los expertos?

José Manuel Rodríguez Grille

Director principal de Empléate.com

Son múltiples las razones por las que una empresa venezolana puede desear internacionalizarse: aumentar los ingresos, reducir el riesgo país, impulsar el aprendizaje gerencial o la innovación en la empresa, entre otras. Cualquier estrategia no está exenta de riesgos, mucho más cuando estamos hablando de un negocio en internet con menos de una década de existencia.

El fácil acceso a cualquier sitio en la red tiende a generar la falsa creencia de que internacionalizarse es algo simple para una empresa basada en internet. Sin embargo, rara vez esto es cierto. La presencia en internet es sólo un elemento más en la cadena de valor de los servicios ofrecidos. Tucarro.com ejemplifica esto perfectamente: gran parte del servicio es realizado por decenas de fotógrafos que, además de tomar fotos, se en-

cargan de cobrar a domicilio y brindar asesoría y atención a los clientes.

Cuando una empresa de este tipo decide salir de su país de origen termina enfrentando los mismos retos de cualquier otra empresa de servicios en

perseverancia y la mejor base de negocios posible en el país de origen.

Para fortalecer el negocio local los socios de Tucarro.com tenían ante sí dos claras estrategias de diversificación, perfectamente complementarias

La comercialización de productos relacionados, como inmuebles, motos, lanchas o aviones, permitía aprovechar las estructuras, los procesos y los aprendizajes ganados con Tucarro.com

circunstancias similares Integrarse a una nueva cultura, empezar en mercados donde hay competidores arraigados, afrontar una complejidad gerencial creciente, negociar aportes de capital y dar a conocer su marca, son algunos de los múltiples escollos que deben sortear quienes buscan oportunidades allende sus fronteras. Como internacionalizarse es un proceso lento y exigente, resulta conveniente hacerlo con paciencia,

y viables: (1) ampliar su ámbito de acción para facilitar la comercialización de productos relacionados (inmuebles, motos, lanchas o aviones) y (2) ir más allá del mundo virtual e iniciarse en los medios impresos.

La primera opción permitía aprovechar las estructuras, los procesos y los aprendizajes ganados con Tucarro.com para obtener ingresos adicionales, sin mayores riesgos o inversiones. Con

la segunda opción la empresa podía llegar a la gran mayoría de venezolanos que aún no se conectan a internet, pero debía enfrentar situaciones gerenciales muy distintas a las de manejar un negocio en la red.

Producir y distribuir un medio impreso en Venezuela es algo que puede resultar bastante complejo. Los socios de Tucarro.com lo comprendieron rápidamente. Por eso, desde un principio tomaron la acertada decisión de aliarse

fundadores poseían experiencia en inmuebles y, con el mercado de compra-venta de vehículos, contaban con una gran participación de mercado en los avisos clasificados tradicionales. Esta ampliación de los servicios permitiría, además, aprovechar economías en administración, plataforma tecnológica y fuerza de fotógrafos, y compartir el tráfico entre los sitios web de la empresa, que apuntaban en esa época, de poca penetración de internet, a un segmento

colaborar en la elaboración de las respuestas que dimos alrededor de junio de 2001.

Los procesos básicos de operación de la compañía estaban relativamente maduros, la estructura de costos era envidiable, la administración era eficiente y bien llevada con reportes periódicos que permitían decidir con bastante exactitud, el mercado respondía bien y parecía que estábamos lejos todavía de saturarlo, y las nuevas oficinas en el Caracas Teleport permitían trabajar con agrado y comodidad. El deseo de consolidar el liderazgo en el mercado venezolano y explorar otras geografías estaba presente. ¿Qué hacer al respecto?

La respuesta obvia era crecer. Lo que no estaba claro era hacia dónde y cómo hacerlo. Para responder esas preguntas hicimos un análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, junto con un estudio de posicionamiento de nuestras marcas frente a la competencia. Para organizar las respuestas hicimos una matriz que describía las necesidades, los riesgos y las vulnerabilidades de cada opción de crecimiento. Ese ejercicio permitió jerarquizar las opciones, dimensionar sus riesgos y recursos necesarios, e iniciar acciones basadas en una buena combinación de racionalidad y emoción. También tuvo un efecto en la creciente madurez del equipo directivo en la comprensión de su negocio y en la capacidad para coordinar y distribuir el trabajo dentro de la organización.

Sin duda que hubiéramos podido tomar caminos distintos al que escogimos en ese momento. Algunas decisiones resultaron en fracasos, como la apertura del mercado en Buenos Aires, que resultó una experiencia más emocionante y aleccionadora que rentable. Aprendimos mucho y eso permitió más tarde ir con mejor pie a Colombia y otras geografías. Otras decisiones de esos tiempos fueron muy exitosas y colocaron la marca Tucarro.com en una posición tan fuerte en la mente de los consumidores que las campañas intensas de publicidad de la competencia aumentaban nuestras ventas aunque subiéramos el precio. ■

Imprimir revistas con fotoclasificados lucía muy interesante, porque sorteaba una de las grandes limitaciones de Tucarro.com: la poca penetración de internet

con líderes de ese sector para minimizar los riesgos. Al final, los socios de Tucarro.com decidieron emprender con igual intensidad y simultáneamente las estrategias discutidas, lo que, sin duda, no debe haber dejado de generarles complicaciones gerenciales importantes.

Han pasado varios años desde que Luis Miguel, Robert y Luis Carlos discutían estas estrategias en su junta directiva. Quizás ahora, en perspectiva, piensen que podían haber hecho algunas cosas de manera distinta. Lo más importante es que la gente de Tucarro.com decidió pensar en grande y ser pioneros en la internacionalización. Con ello se han convertido en punta de lanza de muchos otros emprendedores nacionales que ahora vemos en ellos una luz que nos guía. ■

CARLOS JIMÉNEZ

Presidente de Tendencias Digitales

Cada estrategia de crecimiento a disposición de Tucarro.com poseía sus ventajas y desventajas. La elección estaba condicionada por el balance que hiciera la gerencia en un contexto de amenazas y oportunidades. Las opciones estratégicas no eran excluyentes y su adopción pudo hacerse paulatinamente.

La opción de ampliar la cartera de productos a sectores como el inmobiliario fue la que más me atrajo. Los socios

más o menos similar (varones de estratos socioeconómicos ABC y con educación superior).

La estrategia de imprimir revistas con fotoclasificados lucía muy interesante, porque sorteaba una de las grandes limitaciones de Tucarro.com (la poca penetración de internet), mantenía las ventajas de los avisos con fotografías e información detallada sobre el bien comercializado y agregaba valor a los clientes de internet, al publicar sus avisos en el medio impreso sin costo adicional. No obstante, esta estrategia llevaba a la empresa a un negocio ajeno a su experiencia y con competidores muy fuertes.

La internacionalización era también atractiva, sobre todo para reducir el riesgo de concentrar los negocios en un país políticamente inestable como Venezuela. Pero ocupó el tercer lugar de mis preferencias, pues la empresa no poseía suficiente información y madurez para acometerla. ■

LORENZO LARA CARRERO

Presidente de Negocios Digitales

Luego de consolidar su negocio y retar exitosamente al líder tradicional de los clasificados, los fundadores de Tucarro.com se preguntaron: ¿y ahora qué hacemos? Tuve la suerte de participar en ese ejercicio de análisis estratégico y