

DR. CARTUCHO: UNA RECARGA SIN MANCHAS Y CON CONFIANZA

Milton Dávila montó un cibercafé, después de haber trabajado en la industria petrolera. A la conexión a internet añadió fotocopias, artículos para computadoras y, luego, recargas de cartuchos para impresoras. Veía en la recarga un gran potencial; lo que no tenía claro era el concepto de negocio que debía adoptar: ¿un procedimiento manual o uno basado en tecnología?

SOFÍA ESQUEDA, ARAMIS RODRÍGUEZ Y CINDY HERRERA

A comienzos de 2003 habían transcurrido varios meses desde que Milton Dávila adquirió un cibercafé en Baruta, Caracas. Después de haber sido empleado de la industria petrolera, esta actividad le permitió experimentar una nueva dinámica de trato con el público: tener clientes y prestar un servicio. Milton se sentía entusiasmado con su nueva faceta profesional: el contacto con la gente era gratificante. La conexión a internet era la principal oferta del negocio, pero la complementó con fotocopias, artículos para computadoras y, recientemente, recargas de cartuchos para impresoras. Esta últi-

ma actividad fue mejorada por Milton, con el fin de convertirla en un servicio más confiable y atractivo para sus clientes, pues veía en ella un gran potencial de desarrollo, dada la gran demanda y la poca oferta existente.

Todas las mañanas Milton dedicaba sus pensamientos al futuro del negocio. Constantemente se dirigía al cibercafé pensando que las ganancias no eran suficientes, para realizar una inversión que le permitiese desarrollar el negocio de la recarga de cartuchos. Su socio, anterior proveedor de tinta, tenía una visión diferente de la de Milton, lo que frenaba los planes de crecimiento en esa actividad. La idea de una empresa innovadora especializada en la recarga de cartuchos para impresoras era la meta de ambos; sin embargo, el concepto no estaba aún decidido. Milton se inclinaba por un procedimiento manual, mientras que la opción favorita de su socio era ofrecer un servicio basado en tecnología de punta. Lo único que estaba claro en la mente de Milton era la necesidad de convertir su idea en realidad: era su reto profesional y tenía que emprender acciones de inmediato.

Del oscuro tono del petróleo, al colorido de la tinta para impresoras

En 1997 Milton comenzó a trabajar en la industria petrolera venezolana, donde llegó a desempeñarse como supervisor en el

área de recuperación y producción de pozos petroleros. Alcanzó un buen salario, en un ambiente estable y con buenas expectativas de crecimiento. Pero su vida profesional iba a dar un giro de 180 grados, después del paro nacional del año 2002.

Antes del paro Milton había decidido abandonar su empleo. Ya la dinámica y el ambiente de la industria petrolera no eran los mismos. De la noche a la mañana, Milton se vio lleno de interrogantes, con mucha incertidumbre, pero con ganas de iniciar algo totalmente distinto. Esta situación le impulsó a pensar en la posibilidad de iniciar un negocio por su cuenta:

Toda mi vida había trabajado interactuando con clientes corporativos e industriales. Nunca había tratado con público general. Al salir de la industria petrolera tuve que enfrentarme a ese público desconocido... Con un buen amigo, en sociedad, monté un cibercafé cerca de mi lugar de residencia... Fue toda una experiencia y un aprendizaje.

El paro nacional tuvo enormes consecuencias en el país: los índices de desempleo y comercio informal aumentaron significativamente, la inflación aumentó y el producto interno bruto cayó. La época decembrina en la que ocurrió el paro y la incipiente vida comercial

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 «Dr. Cartucho: una recarga sin manchas y con confianza» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Sofía Esqueda y Aramis Rodríguez, profesores del IESA. Cindy Herrera, egresada de la Maestría en Gerencia Pública del IESA.

del país influyeron para que aumentara el contrabando de productos básicos de todo tipo. Poco antes de finalizar el paro, el presidente Chávez denunció que los empresarios estaban sacando del país grandes cantidades de divisas y decretó un mecanismo de control de cambio administrado por un nuevo ente del gobierno: la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi). Más de 20.000 empleados de la industria estatal petrolera que participaron en el paro fueron desincorporados, a pesar de los pedidos y exigencias para su reenganche.

Milton comenzó rápidamente a entender la dinámica de los cibercafés. El buen servicio era fundamental y, además, un buen elemento diferenciador en el mercado venezolano. Milton siempre intentaba innovar con nuevos productos y servicios a sus clientes; entre ellos, la recarga de tinta para cartuchos de impresoras.

Un día entraron a la tienda unos señores y me ofrecieron tinta de recarga para cartuchos de impresoras. Me enseñaron cómo se debía recargar un cartucho, conocimiento que reforcé investigando en internet. Empecé a recargar cartuchos en la parte trasera de mi tienda, donde los clientes del cibercafé no viesen el desastre que podía causar con las tintas; sencillamente, porque me manchaba las manos y regaba todo. Estuve así unos meses, pero tenía la sensación de que eso se debía manejar de otra forma.

El hecho de ofrecer algo adicional a sus clientes evidenciaba la orientación al servicio y la preocupación de Milton por querer hacer algo distinto. Un día, la novia del señor que le vendía las tintas hizo un comentario que lo marcó: «Esas recargas de tintas deberían hacerse en frente del cliente, para que la gente vea que en realidad se les está reciclando su cartucho como es debido». Eso le pareció genial e innovador. Después de analizar bien la idea, decidió hacer las recargas en frente de sus clientes y poco a poco comenzó a recibir realimentación positiva de ellos. «Al principio manché camisas y carteras lujosas de mis clientes, que por supuesto tuve que pagar. Pero poco a poco fui afinando el proceso y el sistema operativo, y los clientes comenzaron a sentirse satisfechos por el servicio».

Su proveedor de tinta se interesó en el concepto, le ayudó a desarrollar algunos procesos y, finalmente, se asoció con Milton en el negocio de recarga. Poco a poco, el concepto adquirió aceptación entre los clientes del cibercafé, y parecía que podía ser un negocio interesante por sí mismo.

Milton Dávila estaba convencido de que el servicio era el factor clave en la decisión de compra. Deseaba transmitir la imagen de una empresa pequeña orientada al servicio y estaba decidido a no caer en una batalla de precios

Milton y su nuevo socio pensaron en hacer un negocio de recarga de cartuchos de tinta para impresoras, independiente del cibercafé, pero no se ponían de acuerdo en cuanto al concepto definitivo. Milton recuerda:

Yo quería que el proceso fuese manual con productos empaquetados. Hacerlo todo rápido, en cinco minutos... Buscaba limpieza; pero, al mismo tiempo, que el operador hablase con el cliente mientras hacía el servicio. Eso lo aprendí de mi experiencia en el cibercafé. Pensaba todo el tiempo en satisfacción del cliente y costos bajos. Sin embargo, mi nuevo socio (el proveedor de las tintas) quería invertir en tecnología y que el servicio fuese totalmente mecánico. Sinceramente, sentía que el contacto con el cliente debía ser directo y más humano, mientras que mi socio pensaba que la gente lo que deseaba era su recarga y nada más.

El mercado de tintas para impresoras

Aunque no todas las personas que poseían una computadora tenían una impresora, se podía prever el potencial de mercado de las actividades relacionadas con las computadoras. Una de estas actividades era la impresión. La mayoría de las personas que usaban computadoras debía, en algún momento, imprimir un documento. Si esas personas no contaban con una impresora en casa, existían pequeños y medianos negocios denominados cibercafés y centros de copiado que, entre otros servicios de comunicación, computación y oficina, ofrecían el servicio de impresión de documentos.

En Venezuela, entre los años 2003 y 2005, los cartuchos para impresoras eran

importados. Por lo tanto, su reposición costaba prácticamente lo mismo que comprar una impresora nueva con sus cartuchos instalados. Además, el modelo de negocio de algunas empresas fabricantes de impresoras consistía en venderlas por debajo de su costo y obtener beneficios de los cartuchos de

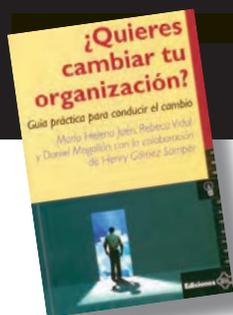
tinta, papel u otras partes que se reemplazaban. De esta forma, las alternativas para las personas que necesitaban tinta para sus impresoras consistían en: (1) comprar cartuchos originales, generalmente a precios muy altos, o (2) recargar o reciclar cartuchos, generalmente a precios menores que los originales, pero en algunos casos con riesgos asociados.

La compra de cartuchos originales estaba en manos de las empresas representantes de diversas marcas de impresoras, y de importadores grandes y medianos que distribuían tales cartuchos en diversos almacenes, librerías y papelerías, dispersas en la geografía nacional. Debido a que en el país imperaba un control de cambio, y los cartuchos originales eran importados, los precios eran muy sensibles al valor del dólar en el mercado negro, que resultaba muy alto para la mayoría de las personas.

Algunos usuarios recurrían a la recarga, o reciclaje, de sus cartuchos a un costo mucho menor que el de uno nuevo y original. Sin embargo, esta alternativa tenía sus limitaciones y dificultades; especialmente, en negocios del sector informal. Los establecimientos informales realizaban las recargas en un lapso determinado (por lo general, de un día para otro), por lo cual el cliente debía dejar el cartucho vacío y luego ir a buscarlo recargado. Muchos de estos establecimientos no tenían suficiente conocimiento acerca de la recarga y, en muchos casos, por desconocer el procedimiento y usar productos de mala calidad, hacían que sus clientes perdieran la inversión, dañaran sus impresoras y desconfiaran de este tipo de servicios. En ese entonces surgió una empresa de origen italiano, Printertape, que se destacaba por su seriedad. En pocos años, Printertape abrió trece locales en el país.

¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



Ediciones 

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

El diseño de un nuevo concepto

Milton estaba convencido de que el servicio era el factor clave en la decisión de compra. Deseaba transmitir la imagen de una empresa pequeña orientada al servicio y estaba decidido a no caer en una batalla de precios. Previó que su servicio implicaría un precio para el consumidor de 16.000 bolívares, a sabiendas de que en el mercado existían recargas a 8.000. Sin embargo, un cartucho original costaba alrededor de 50.000 bolí-

en una «mesa bien bonita». La forma como pensaba promocionar el servicio requería capacidad o arte de vender el servicio a los potenciales clientes, y el personal sería clave para llevar el mensaje.

Luego de debatir acerca de la mejor forma de promocionar y ofrecer el servicio, el socio de Milton empezó a dudar de los objetivos finales del concepto y de la diferenciación que podían lograr en el mercado. Comenzó a buscar opciones en la recarga

residuos de tinta. Todas estas características técnicas hicieron que el socio hablara con Milton y le propusiera cambiar el concepto que tenía en mente.

Tinta + tecnología o tinta + servicio: dos opciones, un camino

Luego del aprendizaje en la recarga de cartuchos, Milton pudo constatar que el servicio al cliente, como él lo entendía, no estaba contemplado en el concepto propuesto por su socio ni en los sitios de recarga existentes en la ciudad. En el cibercafé que poseía había aprendido que ofrecer el servicio de recarga de cartuchos frente al cliente despertaba la curiosidad, por ser novedoso y estético a la vista. Para Milton realizar el proceso frente a las personas inspiraba confianza y era rápido, sin abandonar la calidad. Además, el concepto propuesto por su socio era muy costoso, lo que no estaba alineado con la filosofía prudente de escatimar en gastos.

Milton enfrentaba un gran dilema. Mientras iba de vuelta a su residencia, luego de una agotadora jornada en el cibercafé y de entrenamiento en el proceso de recarga de cartuchos, se preguntaba qué hacer ante la alternativa planteada por su socio. ¿Debía seguir asociado? ¿Cuáles ventajas competitivas tiene su idea de negocio frente a la de su socio? Para los consumidores, ¿constituía un valor agregado observar el proceso en el cual se entrega el servicio? ¿Sería ese un elemento tangible, perceptible para las personas y potenciales clientes? En fin, ¿cómo proceder ante esta situación? **RI**

Milton Dávila pensaba que si le daba información a sus clientes acerca del proceso de recarga dirían que el servicio era novedoso e interesante. Su objetivo no era enseñar a recargar un cartucho de tinta, sino mostrar la recarga en una «mesa bien bonita»

vares. Milton estaba dispuesto a asumir el riesgo, porque su fuerte sería el servicio y la calidad, así como la facilidad de realizar la recarga en poco tiempo en un establecimiento confiable.

El socio de Milton estaba seguro de que la mejor forma de promocionar su futuro negocio sería mediante un volanteo fuerte. En cambio Milton, dada la cantidad de dinero con la que contaba, consideraba que la mejor manera de hacer publicidad era por medio de sus clientes, que esparcirían el concepto «de boca en boca», como lo habían hecho en el cibercafé. Milton pensaba que si le daba información a sus clientes acerca del proceso de recarga dirían que el servicio era novedoso e interesante. Su objetivo no era enseñar a recargar un cartucho de tinta, sino mostrar la recarga

de cartuchos y, nuevamente, la información en internet le ayudó. Consiguió un proceso de recarga con maquinarias importadas y avanzadas y, además, empezó a ver atractivas unas tintas surcoreanas de las cuales había leído. Pensó que esta forma de ofrecer el servicio les daría buena imagen ante sus potenciales clientes, si estos observaban una máquina de noventa kilos con un precio alrededor de 7.000 dólares realizar un proceso de presurización que evitaba el derrame de tinta en el cartucho, en un tiempo similar al procedimiento que pensaba emplear Milton. Esta máquina poseía, además, un sistema de vacío que retiraba el aire del interior del cartucho y un sistema de limpieza que eliminaba cualquier acumulación de tinta seca en los cabezales de impresión, con 80.000 fricciones por segundo sobre los

¿Qué opinan los expertos?

ALFONSO RIERA

Director de Front Consulting Group, presidente y director de la Cámara Venezolana de Franquicias

Los procesos y momentos de cambios empresariales siempre son complejos y suelen producir muchas dudas al momento de tomar decisiones. Pero, para alcanzar objetivos pretendidos y no logrados, los cambios son necesarios; de lo contrario, nunca se producirán las consecuencias. Este caso presenta una disyuntiva, producto de intuiciones que podrían llevar a la creación de elementos evolutivos y distintivos, que podrían cambiar la historia de la empresa.

La identificación y el desarrollo de elementos distintivos en los negocios son esenciales para destacar, especialmente en rubros en los cuales el servicio está presente en el mercado. Sin ser un término académico, el proceso podría denominarse «dignificación» de las ofertas de productos o servicios tradicionales. Más que inventar un producto o servicio, el propósito es ofrecer algo que existe con diferenciadores

suficientes y, además, todo envuelto en un concepto «experiencial» (imagen, procesos, servicio, precio).

La dignificación de las ofertas no es un fenómeno local sino universal. Por ejemplo, de la empíricas hamburgueserías de Estados Unidos de los años cincuenta, usualmente negocios rústicos en las autopistas, se evolucionó a un modelo experiencial que dignificaba la oferta. Así se

agregarles elementos diferenciadores tendientes a la dignificación de la experiencia y el cliente. Más recientemente, esto se ha podido observar en la comida japonesa.

En Venezuela también ha ocurrido este proceso de dignificación. Por citar algunos casos ejemplarizantes puede mencionarse lo ocurrido con los churros y las chichas; anteriormente ofrecidos de forma empírica y rústica, hasta que emprendedo-

Más que inventar un producto o servicio, el propósito de la «dignificación» es ofrecer algo que existe con diferenciadores suficientes y, además, todo envuelto en un concepto «experiencial» (imagen, procesos, servicio, precio)

forjaron marcas por todos conocidas hoy, convertidas en íconos comerciales, tales como McDonald's, Wendy's, Burger King. Lo mismo ocurrió con la crepe francesa, la pizza italiana y un sinnúmero de ejemplos, que pasaron de ser propuestas básicas y hasta deficientes a convertirse en productos bandera de conceptos y cadenas que supieron

res con intuición se percataron del gusto que existía por los productos y la necesidad de ofertas dignas. Así fueron capaces de materializar los cambios necesarios, encapsulando conceptos con altos grados de dignificación comercial y los ofrecieron al público (Churromanía y Juan Chichero). La respuesta no tardó en manifestarse de for-

ma positiva y contundente. Lo interesante es que no se trató de inventar un producto sino de retocar la forma de ofrecerlo, con elementos que apuntaban a mejorar las condiciones de su oferta. Lo mismo se puede apreciar en otros casos, tales como perros calientes (Deli Plumrose y Dog & Ball), tequeños (Tequechongos), pollo en brasa (Pollo Sabroso), por mencionar algunos del rubro de gastronomía; pero también en otros rubros como tintorerías (Quick-Press) y quioscos (Parada Inteligente), entre otros.

Las personas anhelan el bienestar y al ser tratadas dignamente como clientes estarán más que dispuestas a vivir la experiencia y, más importante aún, a pagar el precio por ello. La naturaleza humana tiende a buscar zonas de confort y a mantenerse en ellas; por ello no es de extrañar que algunas personas se resistan a los cambios. Ello lleva a recomendar al emprendedor dejar todo aquello, incluso algún socio, que no observe las oportunidades que, vistas con claridad y convicción, pueden conducir a los efectos deseados.

Dr. Cartucho, al pretender los procesos de recarga frente a los clientes, estaría creando un concepto dependiente del operador para el éxito de las unidades: en la medida en que el operador sea eficiente y competente, y ofrezca un buen trato al cliente, el concepto tenderá al éxito. Por tal motivo parecería interesante considerar para este caso un esquema de asociación tipo franquicia, en el cual cada unidad pueda contar con un doliente primario en carácter de propietario, que pueda ejecutar los procesos (públicos, además) de la mejor manera. En este sentido, valdría la pena profundizar en el perfil del franquiciado y quizá variar la fórmula de otorgar la franquicia a personas con capital suficiente, pero sin tiempo para atender la unidad de forma personal e intensiva. Eso sería franquiciar para que el franquiciado delegue en un operador y, al final, se estaría en manos de alguien sin mayor incentivo que la fórmula de empleo tradicional.

Es necesario explorar fórmulas de vanguardia que impliquen definir un perfil de franquiciado basado en el operador. Esto significa otorgar la franquicia a personas que vean el negocio como su actividad principal y puedan comprometerse día a día en su gestión, con el mayor incentivo

posible en el mundo de los negocios: ser propietario. De hecho, es un concepto cuya inversión total no sería elevada, por lo que caería en la definición tipológica de «franquicias de baja inversión» o «micro-franquicias».

EDWIN OJEDA

Coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA

La historia de Dr. Cartucho puede apreciarse desde varias aristas. Desde el punto de vista del proceso emprendedor, el caso presenta la estrategia de entrada que utilizó Milton. Roberto Vainrub, en su libro *Convertir sueños en realidades* (Ediciones IESA, 2006), señala las siguientes estrategias de entrada a un nuevo mercado: desarrollar un nuevo producto o servicio, explotar o mejorar un producto o servicio existente,

del tipo de recarga que debían utilizar conduce al problema del modelo de negocio: la manera como una empresa genera ingresos y obtiene beneficios. Una pregunta aparentemente sencilla (¿recarga manual o automatizada?) tiene implicaciones para la formulación y la ejecución de la estrategia de servicio. En la visión de Milton, el servicio estaba atado de manera concreta a la recarga manual. El modelo de recarga automática implicaba mayores costos y una relación «aséptica» con el cliente.

La relación entre socios se refiere también al acuerdo entre los accionistas. ¿Fue prematuro aceptar un socio en los inicios de la empresa? Según Noam Wasserman (*The founder's dilemmas*, Princeton University Press, 2012), la incorporación temprana de socios permite atraer personas clave al nuevo negocio y ayuda a solidificar y alinear expectativas. En esta etapa, la negociación ocurre sin

Una pregunta aparentemente sencilla (¿recarga manual o automatizada?) tiene implicaciones para la formulación y la ejecución de la estrategia de servicio

comprar una franquicia, patrocinar una empresa en gestación y comprar una empresa en marcha. Al convertir la recarga en un servicio más confiable y atractivo, Dr. Cartucho siguió la estrategia de mejorar un producto o servicio existente. Según Vainrub, a esta estrategia también se le conoce como «estrategia yo también»: ofrezco lo mismo, pero a un precio o costo inferior, o cobro lo mismo, pero doy más.

Dr. Cartucho cobraría más que los competidores, pero le daría más a los consumidores. Para que esta estrategia tenga éxito, el nuevo actor en el mercado debe entender que si no tiene algo nuevo que ofrecer (servicio, precio, cantidad, tiempo) su permanencia en el mercado será limitada. Milton entendió que el servicio era su «yo también». En un mercado caracterizado por mucha demanda, poca oferta y servicio deficiente, Milton quería posicionarse a Dr. Cartucho como el lugar fiable donde realizar la recarga de cartuchos.

El caso también puede ser analizado desde el punto de vista de la relación entre socios. La tensión entre los socios acerca

presiones y es relativamente fácil hablar y alcanzar acuerdos, pues no hay mucho dinero de por medio. Por la información suministrada en el caso, pareciera que la incorporación del socio fue facilitada por su relación con Milton en un área clave —la tinta— que condujo a transformar la idea original del cibercafé. Mientras que la incorporación tardía de socios permite descubrir qué aporta cada socio, conocer sus grados de compromiso, validar sus papeles, expresar sus incentivos y evitar negociaciones posteriores y la incertidumbre de nuevos cambios.

El final de la historia fue que Milton compró la participación de su socio y adoptó el modelo de negocio manual, con énfasis en el servicio. La empresa desarrolló dos marcas —Dr. Cartucho y Vene-trónica— y se expandió a varias ciudades del país por medio de franquicias. Luego Milton expandió el ámbito de acción de su empresa. Ahora no solo se dedica a las recargas sino que, además, bajo la marca Dr. Cartucho, lanzó su propia línea de consumibles (tóner y tinta).



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones 

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.