

Tucarro.com: convertir una crisis en una oportunidad

Gastón Arévalo y Roberto Vainrub

Después de dos años de trabajo constante, Luis Miguel, Robert y Luis Carlos se reunieron a discutir la estrategia para el futuro de su empresa Tucarro.com. Era indispensable para ellos actuar rápidamente, ya que si no lo hacían era posible que perdieran mercado frente a Autofuturo.com, un nuevo competidor que contaba con el apoyo de un gran grupo editorial venezolano. Si esto ocurría, estaban seguros de que perderían una buena parte del mercado de clasificados en línea y arriesgarían el futuro de la empresa. Era el momento de decidir cómo deberían crecer para poder mantenerse en el mercado.

Los tres socios determinaron que para defender su mercado la empresa tenía que desarrollarse rápidamente e identificaron tres posibles formas de crecimiento: expandirse internacionalmente, ampliar la línea de productos en Venezuela o penetrar otros medios de clasificados diferentes al de Internet, como por ejemplo una revista. Mientras discutían las opciones propuestas se dieron cuenta de la gran responsabilidad que traía esa decisión. El futuro de la empresa era incierto y no sabían qué hacer. De lo único que estaban seguros era de la gran amenaza que representaba su nuevo competidor y de la necesidad de decidir entre formalizar su estrategia de crecimiento o vender la empresa a un tercero.

Los fundadores

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 donde tuvieron vínculos con el negocio inmobiliario. En 1996, Robert, pariente de Luis Miguel, colaboraba con ellos en el bufete para pagarse sus estudios de diseño gráfico. Dos años después, como consecuencia de la difícil situación económica del país, el bufete había perdido su cartera de clientes y los tres emprendedores quedaron desempleados.

Los tres socios siempre tuvieron latente el espíritu empresarial. A principios de los años noventa crearon Venaquarium, un centro de buceo con una tienda especializada en submarinismo. Con

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2007 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 58-212-555-42-63. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

esta empresa, atrajeron turistas que visitaban la isla de Margarita. Pero cuando la crisis y la inseguridad de la isla arreciaron y el turismo disminuyó de forma drástica, tuvieron que cerrar la compañía. Otras de sus iniciativas consistieron en la organización del festival Atempo, dedicado a la música clásica, a cargo de la familia de Robert y Luis Miguel. Igualmente, Luis Carlos inauguró en 1996 su tienda virtual Buzos.com, para la venta de artículos de buceo.

En 1998, ante la crisis económica y política latente en Venezuela, estos tres jóvenes profesionales buscaban otras alternativas. Motivados por el auge de las empresas “punto com” en los Estados Unidos y gracias a la experiencia previa de Luis Carlos en una empresa de Internet, decidieron indagar sobre la posibilidad de crear su propia empresa. En palabras de Luis Carlos: “Fueron momentos de duda, pero al mismo tiempo de disposición para triunfar en el comercio electrónico; lo que necesitábamos era una buena idea”.

Las empresas de Internet

En 1996, Internet prometía revolucionar el mundo con la creación de nuevos negocios y nuevos medios de distribución de bienes y servicios. En Estados Unidos se habían invertido millones de dólares en proyectos de empresas virtuales, pero en Venezuela la penetración del concepto del comercio electrónico se sintió a partir de 1998. Para los emprendedores, ese año formaba parte de una época de auge para este modelo de negocios y muchos querían participar. Durante el “pre-auge” de Internet en Venezuela en el año 1996, los tres socios ya estaban familiarizados con el medio. Su entusiasmo los incentivó a crear una página en Internet para el festival Atempo. Luis Carlos decidió apoyar financieramente a Robert para que hiciera un curso sobre construcción de páginas web.

Los tres socios soñaban con cultivar y fomentar en Venezuela esta nueva manera de hacer negocios. Sin embargo, a pesar de la gran aceptación de este modelo en los Estados Unidos, los emprendedores tenían una gran incertidumbre sobre la aceptación del concepto en Venezuela. Para 1998 menos del 5 por ciento de los venezolanos tenía acceso a Internet. Además, muy pocos consideraban este medio como una forma efectiva para realizar compras, ya que la falta de confianza en el uso de tarjetas de crédito en medios digitales era muy común en los navegantes de Internet. Por último, también eran deficientes o inconsistentes los servicios complementarios al negocio por Internet como, por ejemplo, el servicio de correo postal para envíos de productos. Sin embargo, Luis Carlos creía en las oportunidades que este medio podía ofrecer y Luis Miguel y Robert compartían el mismo sueño. Sólo tenían que conseguir una propuesta de negocio que les permitiera salirle al paso a estos problemas inherentes al mercado venezolano y crear una empresa exitosa.

La propuesta

Concebir un modelo de negocios fue una tarea difícil. Los tres jóvenes decían que no querían ser empleados y preferían emprender una iniciativa. Durante tres meses discutieron qué hacer en Internet. Pensaron en todos los negocios posibles, hasta que Robert tuvo una experiencia mundana que le dio una idea.

En una tarde de tráfico caraqueño, Robert esperaba ante el semáforo en rojo. De repente, vio el carro de sus sueños pasar frente a sus ojos. Para su sorpresa, el vehículo tenía uno de los típicos carteles “Se vende. Teléfono...”. Con desespero buscó la manera de anotar la información. No encontró ni papel ni bolígrafo y sólo le quedó el desconsuelo de ver el carro deseado desaparecer con la luz en verde. ¿Cómo hacer para encontrar de nuevo ese vehículo? ¿Será ésta una oportuni-

dad de negocio? Inmediatamente buscó a Luis Carlos y le propuso: “¡Vendamos carros por Internet!”.

A Luis Carlos le encantó la idea porque le pareció un concepto original, e inmediatamente decidió asumir el reto de convertirla en un negocio. La primera misión de los tres socios fue encontrar un modelo que brindara servicio a los venezolanos interesados en la compra de vehículos usados. Después de analizar el mercado y los posibles medios para satisfacerlo, decidieron que el negocio de los clasificados era el apropiado para su idea. Éste era el medio que más conocían, puesto que ya lo habían usado cuando participaron en la venta de inmuebles durante su primera experiencia laboral. Entrar en un ámbito conocido les permitió identificar las oportunidades y amenazas de este sistema. Su objetivo en esos tres meses era romper el paradigma del negocio de los clasificados.

Hasta 1998 el único sistema utilizado para facilitar la compra y venta de vehículos usados era la sección de anuncios clasificados de medios impresos como los periódicos (anexo 1). Los interesados en comprar o vender un vehículo tenían que comprar un pequeño espacio para la publicación de su anuncio sin fotos, porque los precios del medio impreso eran muy elevados. Bajo este modelo, el cliente pagaba un precio según la extensión del aviso y el número de días que fuese exhibido. A finales de los noventa, principalmente tres diarios de Caracas ofrecían este servicio: *El Universal*, periódico líder en Venezuela en el mercado de clasificados, el semanario *El Negocio Redondo* de distribución gratuita y el periódico *Últimas Noticias*. El otro método disponible era el tradicional y económico aviso sobre el vidrio del automóvil.

Ninguna de esas alternativas ofrecía información completa para el consumidor. La publicación de los datos era por tiempo limitado y con altos costos. Esos anuncios no mostraban fotos, ni toda la información relacionada con la condición del vehículo, como por ejemplo, matrícula, nombre del dueño y precio. Robert y sus socios pensaron que Internet era un medio de comunicación más efectivo y que ofrecía mayor valor agregado para los consumidores. Luis Miguel comentó: “Internet presenta ventajas muy favorables de costos, calidad y flexibilidad frente al modelo tradicional de venta de carros usados. Si logramos crear una plataforma que sirva de vitrina de carros estoy seguro de que seremos exitosos”.

El éxito dentro del mercado potencial

Para comenzar, los tres socios averiguaron cuál era el mercado de carros usados con base en el análisis de los clasificados. Al implantar su estrategia de contar los avisos publicados en los periódicos, se dieron cuenta de que se imprimían cada día cuatro páginas completas en esa sección de clasificados, lo cual se traducía en 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 costos para los vendedores eran muy elevados, ya que pagaban en promedio una tarifa de 15 mil bolívares (20 dólares) por cada día de publicación.

Según Luis Miguel:

En un principio nunca pensamos evaluar con gran detalle la penetración de Internet en Venezuela, ni tampoco hicimos un análisis situacional de la venta de automóviles usados. Sin embargo, al ver que teníamos un mercado potencial comprendido entre 1.200 a 1.500 vehículos de publicación diaria, teníamos que enfocarnos en darle valor agregado a estos vendedores de carros usados y diferenciarnos de nuestros competidores impresos (anexo 2).

Por este motivo, le dieron importancia a la diferenciación del producto y a sus ventajas competitivas:

- *Tiempo*: los avisos en los periódicos tenían vigencia de un día, mientras que los de Tucarro.com no tenían límite de tiempo; permanecían hasta que se vendía el vehículo y con una sola tarifa.
- *Servicio a domicilio*: un fotógrafo certificado se dirigía hacia el cliente para tomar la foto del vehículo y luego se ocupaba de poner el anuncio en la página web.
- *Letras por fotos*: además del texto tradicional de los avisos de prensa, que comprende principalmente el modelo y la marca, este medio permitía la incorporación de varias fotos a color así como información complementaria relevante para la transacción comercial.

El objetivo principal de Tucarro.com sería posicionarse como el medio más apropiado para satisfacer al mercado de compra y venta de vehículos usados. La manera como lograrían este objetivo sería con la creación de un medio a través del cual se pudieran exponer los avisos de cada vehículo en venta, a un precio razonable para el vendedor y con toda la información necesaria para el posible comprador, así como fotografías tomadas según las especificaciones preestablecidas. El servicio debía ser de fácil acceso y navegación para cualquier persona y la información debía estar publicada hasta que el vehículo se vendiera.

Después de tres meses de arduo trabajo, el 28 de octubre de 1998 salió al público una página web con una pequeña vitrina de carros que habían logrado conseguir semanas antes (anexo 3). Tucarro.com se caracterizó por la sencillez de su página web y del modelo de negocio. Como el principal cliente potencial estaba ubicado en las clases socioeconómicas A, B y C de la población, y debido a la falta de confianza a la hora de cobrar servicios por Internet, los socios le prestaron especial atención al sistema de pago. Los negocios en Internet en los noventa se caracterizaban por ofrecer muchos servicios gratuitos, en los cuales la mayor parte del dinero vendría de ingresos por publicidad. Los dueños de Tucarro.com decidieron ir en contra de la corriente y cobrar al usuario por el servicio prestado.

Resultaba esencial determinar quién pagaría por el servicio, cuánto pagaría y cómo se haría el pago. Los socios sabían que los interesados en la venta de los carros usados eran los propietarios de los vehículos, quienes estaban acostumbrados a pagar por los anuncios en el periódico. La forma de pago comúnmente utilizada en los negocios de Internet eran las tarjetas de crédito. Familiarizar a los venezolanos con este sistema de pago sería una misión laboriosa y sin garantías de éxito, ya que muchos no tenían acceso o deseo de usar este tipo de pagos en línea. Para minimizar la desconfianza en los pagos con tarjetas de créditos, los socios decidieron que la manera más conveniente era que la misma persona que tomara las fotos del vehículo recibiera el pago en efectivo. Esto exigiría un reclutamiento y entrenamiento estricto de los fotógrafos, quienes serían la cara de la empresa frente al cliente y responsables de mover cantidades de efectivo considerables.

En palabras de Luis Carlos: “El proceso del servicio al cliente fue bastante laborioso, especialmente por razones de logística”. Al contactar a Tucarro.com, los vendedores acordarían una cita para realizar las fotografías del vehículo y ofrecerían la información de contacto. Todos los fotógrafos tenían una ruta diaria de visitas a los clientes. Al momento de tomar la foto se efectuaba el único pago establecido de acuerdo con el número de fotografías del vehículo que se colocarían en la página. El cliente podía establecer la cita en un lugar de su escogencia y los anuncios permanecían publicados en la web hasta que el vendedor notificara la venta del carro.

Para los socios, un factor esencial del posicionamiento de la empresa durante los primeros meses fue un plan de mercadeo ajustado a los escasos recursos financieros que poseían. El mercado que querían captar era el de los compradores y vendedores de vehículos usados que emplean anuncios clasificados como estrategia de venta. Comenzaron promocionando Tucarro.com junto a los demás avisos de venta de carros en los clasificados de *El Universal*. De esta manera accedieron a su mercado potencial al precio de un anuncio de venta de carros por periódico.

El segundo medio de mercadeo fue distribuir calcomanías a cada carro que se estuviera vendiendo a través de su página web. Esta idea de las calcomanías surgió del negocio de submarinismo Buzos.com en el que había trabajado Luis Carlos. Él lo había visto en una feria de submarinismo en los Estados Unidos como un instrumento efectivo de publicidad. La utilización de la calcomanía reemplazó los folklóricos avisos de “Se vende” y el público iba directamente a la página de Tucarro.com a buscar ese vehículo que le gustó y además encontraba otras opciones. Para Luis Carlos esa técnica de mercadeo con calcomanías “mezcló más cosas de las que nosotros imaginábamos: informaba el objeto del negocio, el medio, el ‘número de teléfono’: Tucarro.com, y difundía la marca”.

Luis Carlos, Luis Miguel y Robert esperaban que las ventas crecieran en la medida en que otras personas probaran el concepto y lo recomendaran. Sin embargo, los primeros tres meses consiguieron pocas ventas de anuncios clasificados. En promedio tenían unos veinte carros por semana. Aunque eran pocos, estos primeros clientes demostraban satisfacción con el servicio prestado al momento de retirar su aviso por la venta del vehículo. Además de las referencias positivas, la empresa obtuvo publicidad por ser de las primeras compañías manejadas a través de Internet en Venezuela. En 1999, mucha gente que sabía del mundo del comercio electrónico en el país había escuchado del dominio Tucarro.com.

El dilema del capital

A pesar de la ausencia de sólidas fuentes de capital, los tres socios estaban decididos a convertir su idea de negocio en un éxito empresarial. Al principio cada socio mantenía sus gastos propios y los de su familia con ahorros y no se plantearon la búsqueda de financiamiento de personas fuera del grupo familiar. Con el capital recaudado entre ellos, Robert acudió a cursos de especialización en el diseño de páginas web. De la misma manera fueron financiadas las primeras operaciones. Sin embargo, en los Estados Unidos era casi una regla que cualquier tipo de negocio de Internet debía obtener importantes sumas de capital para financiarse por sí mismo durante unos años y obtener una penetración considerable en el mercado.

En esa época, los planes de negocio para este tipo de empresa basaban sus valoraciones en percepciones de crecimiento habitualmente muy ambiciosas, sin tomar en cuenta posibles pérdidas en el corto plazo. A mediados de 1999, el auge de los inversionistas en negocios de Internet había llegado a Venezuela y, por lo general, adoptaron la misma visión de hacer grandes inversiones para obtener retornos exponenciales. Las operaciones de Luis Miguel, Luis Carlos y Robert no presentaban atractivo alguno para los inversionistas y, a pesar de ser pioneros en los negocios de Internet, su relativamente pequeño, pero estable volumen de ventas, los hizo menos atractivos que otros planes de negocios que mostraban en papel ventas y retornos exponenciales.

La comunidad de financistas manifestó poco interés hacia Tucarro.com. No obstante, al transcurrir los meses la empresa vio un crecimiento constante en el número de operaciones y duplicó el número de avisos clasificados por semana. Sin embargo, para julio de 1999, casi un año después de que Tucarro.com comenzara operaciones, empezaron a surgir fuertes amenazas. *El Universal* decidió competir con ellos y abrió un portal de Internet al que llamaron Autofuturo.com. Los

tres socios entendieron que podrían sufrir una pérdida considerable de mercado, porque el plan de negocios de Autofuturo.com mostraba una estrategia de penetración agresiva, ya que tenía el apoyo de uno de los grupos empresariales más fuertes del país. Además, el respaldo del gran periódico hacía la amenaza aún mayor.

En diciembre de 1999 decidieron acudir a la empresa Negocios Digitales¹, la cual ofrecía capital económico e intelectual a iniciativas tecnológicas, para asesoría y financiamiento. Según Luis Carlos, conseguir este socio no fue tarea fácil, ya que los planes de negocio de otros emprendedores sobresalían por su complejidad y gran capital, y eran los que recibían mayor respaldo: “Nosotros éramos vistos como unas pulgas que necesitábamos poco capital. Paradójicamente, lo sensato y realista de nuestras proyecciones nos castigó a la hora de buscar financiamiento”. Como resultado, sólo lograron captar apoyo financiero de Negocios Digitales, que creía que los números mostrados por Luis Carlos y Luis Miguel eran más aproximados a la realidad del mercado y no una exageración promovida por la burbuja de los negocios de Internet.

El crecimiento de la empresa

En el momento en que Tucarro.com consiguió el compromiso de Negocios Digitales, Luis Carlos, Luis Miguel y Robert entendieron que en sus manos estaba la continuidad de la empresa tras la amenaza de Autofuturo.com. Tenían el reto de elaborar una estrategia de crecimiento sostenido en el largo plazo, con el apoyo de la gerencia profesional de los nuevos socios.

La empresa contó con 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 la prensa, la radio y la televisión, sin mayor dificultad de formato. Su modelo estaba caracterizado por la homogeneidad de sus operaciones, lo que les permitió garantizar la calidad y el buen servicio.

Para el cliente la ventaja competitiva de Tucarro.com frente a los anuncios en los periódicos era clara: cualquier persona interesada en la venta de su carro obtendría, por un precio relativamente menor al del medio impreso, un anuncio clasificado que mostraba fotos del vehículo y ofrecía servicio a domicilio, por un tiempo de publicación ilimitado. Sin embargo, Autofuturo.com, por ser un proyecto de la empresa *El Universal*, podía ofrecer una alternativa importante para el consumidor si aprovechaba el liderazgo que el medio impreso ya tenía. (Para 1999 un 75 por ciento de las ventas de carros se hacían con anuncios en medios impresos.)

Durante el primer año Tucarro.com aumentó sus ventas y captó más mercado. Al comenzar sus operaciones los tres socios trabajaban con una secretaria y sólo aspiraban a cubrir sus costos. Al principio consiguieron tres clientes importantes, que eran talleres que vendían carros y no usuarios finales: Autotek (Honda), Automotores Riga (Fiat) y Carsal (Toyota). A lo largo del primer año de funcionamiento, algunos usuarios que acostumbraban a poner anuncios en los periódicos aceptaron el nuevo modelo de negocio y decidieron probar los servicios de la empresa.

Entre 1998 y 1999 las ventas crecieron 12 por ciento, pero en el año 2000 las ventas sobrepasaron los cien anuncios a la semana y tenían expectativas de llegar a mil anuncios por semana en los siguientes tres años. El número de fotógrafos aumentó de uno a cinco y el negocio se expandió geográficamente fuera de Caracas. Primero a Mérida, por ser la residencia de un familiar de Luis Miguel que estaba interesado. El crecimiento siguió a Valencia, Maracay, Barquisimeto y

¹ Empresas como ésta son conocidas como capitalistas de riesgo.

Maracaibo (anexo 4). El desarrollo de la empresa hizo que Robert se ocupara únicamente de la página web y dejara el trabajo de fotógrafo a profesionales certificados.

El aumento en el tráfico de usuarios les dio impulso para vender publicidad en la página, en la cual empresas que prestaban servicios para vehículos identificaron el potencial de hacer publicidad en Tucarro.com. Este incremento de usuarios les dio también la oportunidad de pensar en el futuro y decidir si querían seguir siendo sólo una empresa de clasificados de carros usados por Internet o si debían expandir ese negocio a otros bienes.

Y ahora, ¿qué hacemos?

A pesar de los logros, para mediados de junio del año 2000, Tucarro.com enfrentaba un futuro incierto. Tenía presencia en casi todas las ciudades importantes de Venezuela, pero los socios sentían que su competidor se acercaba a gran velocidad. Había llegado el momento de decidir si crecer o no, en qué medida y hacia cuáles mercados. Los tres socios jamás pensaron que su pequeña idea podía tener tanto potencial de expansión. Luis Carlos solicitó a Robert, a Luis Miguel y a la gente de Negocios Digitales una reunión para discutir qué posibilidades de desarrollo existían y cuál debía ser el foco del plan de negocios para el crecimiento.

En esa reunión Luis Carlos comenzó por ofrecer las alternativas que estaba considerando para el futuro de Tucarro.com. Para él, la empresa tenía cuatro opciones. La primera consistía en exportar el negocio a otros países. La segunda era la posibilidad de penetrar otros mercados en Internet ofreciendo productos diferentes a carros. La tercera era expandirse a mercados diferentes al de Internet, como por ejemplo, el de los clasificados tradicionales mediante la publicación periódica de una revista que llevase el nombre de *Tucarro.com*. Finalmente, existía la posibilidad de vender el negocio a otra empresa. (El anexo 5 muestra los estados financieros para la fecha.)

Ante la competencia, los socios decidieron que debían dar el salto de ser una pequeña empresa de clasificados de carros por Internet a una empresa con riesgos diversificados en varios negocios, descartando la opción de mantenerse igual o de vender la empresa. Combinar su concepto actual con alguna de las tres opciones parecía una estrategia viable de crecimiento.

Uno de los socios dijo: “Como Internet no tiene fronteras y puede estar al alcance de personas en cualquier parte del mundo, es importante analizar primero la opción de expandirse internacionalmente” (anexo 6). Si tomaban esta opción debían decidir hacia dónde y en qué forma. Al mismo tiempo, debían decidir si la casa matriz en Venezuela dirigiría todas las operaciones o si franquiciarían el concepto a terceros. También tenían que ver los costos de entrada en estos nuevos mercados para explorar la factibilidad de aportar todo el capital de las sucursales o asociarse con inversionistas en cada país. Antes de decidir cuál era la mejor opción, Luis Miguel sugirió analizar las otras dos alternativas.

Para ellos existía también la posibilidad de penetrar nuevos mercados dentro de Internet ofreciendo productos diferentes a carros. El éxito del nombre Tucarro.com había impulsado a Luis Carlos a comprar los dominios Tulancha.com, Tuinmueble.com y Tuavion.com (anexo 7). Esa podría ser una oportunidad interesante para penetrar otros mercados. Para esos conceptos no tendrían que diseñar nuevos modelos de negocio ya que podrían ajustarse a la estructura existente de Tucarro.com. Atender otros segmentos del mundo de los clasificados digitales era atractivo, pero al mismo tiempo era un riesgo penetrar territorios desconocidos y con mercados poco definidos.

Finalmente, la última opción era la de expandirse a medios diferentes a Internet, como por ejemplo el de los clasificados tradicionales, con una revista que llevara el nombre de *Tucarro.com* (anexo 8). Este modelo se presentaba como una manera de llegarle al 75 por ciento de los consumidores que no tenían acceso a Internet, ofreciéndoles un medio más accesible de ver todos los automóviles disponibles. Sin embargo el éxito obtenido en Internet y el hecho de que este medio estaba cambiando el modelo tradicional de hacer negocios, los hacía cuestionar si esta opción era estratégicamente correcta. Tenían dudas sobre las posibilidades de entrar en el mercado impreso, porque pensaban que requeriría de grandes inversiones en infraestructura.

Al final de la reunión los tres socios recordaron que al principio los tres retos principales del negocio fueron conseguir recursos, desarrollar el modelo y aceptar o no la participación de inversionistas. Debían decidir cómo obtener un crecimiento sostenido en el largo plazo y definir las implicaciones. Si decidían expandirse directamente a otros mercados o medios, tendrían que diseñar una estrategia para conseguir capital o utilizar el modelo de franquicias. Debían decidir si contratarían a alguien que se encargara de las nuevas iniciativas, si buscarían aliados o si mantenían la organización actual. De optar por los aliados, los emprendedores de *Tucarro.com* 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* estaba aumentando y podía afectar considerablemente el futuro éxito de la empresa. Era hora de elegir el tipo de expansión que iban a desarrollar en el plan de negocios, pero ¿cuál sería la estrategia de crecimiento más apropiada?; ¿cómo debían buscar capital para crecer?; ¿podían optar por desarrollar más de una de las opciones? Si era el caso, ¿en qué orden las desarrollarían? Tenían que decidir qué rumbo emprender.

Anexo 1

Anuncio clasificado tradicional de venta de carros en el medio impreso

SE VENDE POR MOTIVO de viaje CHEVETTE 85, nuevecito, verlo es comprarlo, bellissimo. Tel.: 9763542/6754.

VENDO TODAS LAS MARCAS, excelentes precios, Automotriz Oriental. Tel.: 4567898

VENDO MERCEDES 500, abstenerse intermediarios, previa cita para verlo. Tel.: 016546783, sólo fines de semana.

Anexo 2

Concepto del negocio y misión

EL MODELO DE NEGOCIO ORIGINAL DE

TUCARRO.COM

Sitio web para la venta de carros mediante la publicación de avisos estandarizados con fotos, con servicio de fotografía a domicilio y publicación por tiempo ilimitado hasta que el carro se venda.

NUESTRA MISIÓN:

Conectar compradores y vendedores mediante avisos fotoclasificados para lograr la negociación satisfactoria de sus bienes más preciados.

Anexo 3

Anuncio clasificado de Tucarro.com

TUCARRO.COM

MODELO	MASERATI 3200 GT	AÑO	1999
PLACA	EN TRAMITES	RECORRIDO	Kms.
COLOR	PLATA	MOTOR	V-8 TURBO
TRANSMISION	SINCRONICA	DIRECCION	HIDRAULICA
VIDRIOS	ELECTRICOS	A/Acond.	SI
ASIENTOS	CUERO	SONIDO	R/Repr y CD

EXTRAS: Rines 18", motor B turbo 370 caballos de fuerza, tapicería de cuero Coelli. Este vehículo lo fabrica la casa Ferrari.

PRECIO**\$ 130.000 (negociable)****CONTACTO:**

JUAN C. FUENMAYOR

Teléfonos: CELULAR: 014- 6126653 – CASA: (061) 924368 – OFICINA: (061) 921656

E-MAIL: dealerbmw@telcel.net.ve**No olvides mencionar al vendedor que lo viste en TUCARRO.COM****◀ REGRESAR**

Anexo 4

Tucarro.com en Venezuela



Ciudades atendidas:

Caracas
Valencia
Maracay
Barquisimeto
Maracaibo
Puerto La Cruz
San Cristóbal
Margarita
Puerto Ordaz
Ciudad Bolívar
Mérida

Coro
Punto Fijo
San Juan de los Morros
Puerto Cabello
Guarenas-Guatire
Los Teques
San Antonio de los Altos
La Guaira
Cabimas
Valera
Trujillo

Anexo 5

Estados financieros

Nota: Estos números son utilizados únicamente para efectos académicos y no reflejan la realidad de la empresa.

Estados de ganancias y pérdidas

Momento de la decisión

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

Balance general			
Momento de la decisión			
Moneda US\$			
Activos		Pasivos y patrimonio	
Caja y banco	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 la de destinar el 50% de las utilidades para dividendos.

Anexo 6

Posibles mercados internacionales

País	PIB (millones de dólares, 1997)	Población total (1999)	Vehículos por 1.000 habitantes
Argentina	323.548	36 millones	170 ¹
Colombia	95.455	41 millones	29 ^{1,2}
Venezuela	83.774	23 millones	110 ¹

Notas:

1. 1995

2. Referencia: *World Automotive Market Report, Auto and Truck International*



Anexo 7

Otros posibles negocios de clasificados de Internet



Anexo 8

Posible diseño de la versión impresa de Tucarro.com



Busca ya, la edición de esta semana de "TUCARRO.COM, La Revista" en todos los kioscos del país