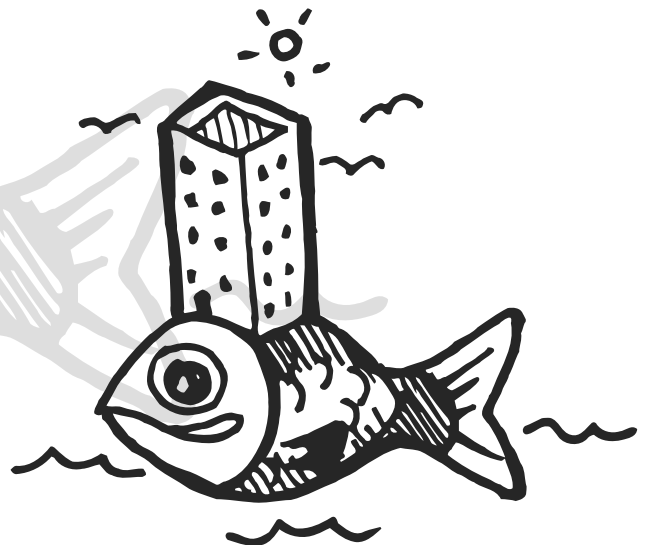




Disponible
en Video-caso

Caso 29

Administración



Pez Urbano

Un sitio de descuentos en los ojos de los gigantes de la industria

Pedro Pineda decidió emprender un negocio junto con un socio el año 2011. ¿El proyecto?, una empresa dedicada a la venta online de cupones de descuento llamada, en ese entonces, Queremos Descuentos. A un año de su fundación, la empresa fue comprada por una compañía brasileña, que rebautizó la marca con el nombre de Pez Urbano. Por contrato, son Pedro y su socio quienes deben asumir la gerencia general en Chile. Un año después, se recibe la noticia desde Brasil de que se había decidido cerrar la sucursal en Chile, lo que implicaba dejar sin empleo a más de 40 personas. El costo del cierre fue calculado en 150 millones de pesos. La noticia afectó a Pedro, quien mantenía un lazo emocional por la empresa y no concebía la idea de que se cerrara, puesto que el negocio generaba ganancias y era una fuente de empleo para decenas de personas. Esto hizo que Pedro entrara en una etapa de meditación creativa, pensando en qué se podía hacer para que la empresa no cerrara.

“La situación de la empresa en Chile era rentable, pero representaba un problema para Brasil, ya que lo que vendía Santiago en un mes, en Río de Janeiro tomaba un día, por lo que operativamente el mercado chileno no era conveniente”.

Pez Urbano

Pedro Pineda es ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile. El año 2010 decidió dejar su empleo en la industria del retail y comenzar un emprendimiento junto con un socio. El sitio web de compra de cupones de descuentos que crearon se transformó en uno de los portales pioneros de la industria en el territorio nacional.

Un año después de haber fundado la empresa, la compañía brasileña Pez Urbano (en ese momento la empresa más grande del rubro en Latinoamérica) compró el negocio, haciéndolos ganar una suma considerable de

dinero. Sin embargo, por un tema contractual, los nuevos dueños obligaron a los socios chilenos a permanecer un año más en la empresa, para evitar que estos replicaran el modelo de negocio por su cuenta y se convirtieran en competidores, por lo que permanecieron como encargados del sitio en Chile durante el tiempo acordado.

Pedro Pineda asumió el cargo de mayor responsabilidad, por lo que cada dos meses debía viajar a Río de Janeiro para sostener reuniones informativas con los altos ejecutivos sobre la evolución del sitio en Chile.

Una vez terminado el año de trabajo en Pez Urbano, Pedro viajó a Río de Janeiro para renunciar a su cargo de gerente, disconforme con el acelerado y estresante ritmo de vida que demandaba su puesto. La única condición exigida por parte de los brasileños fue que, mientras estuviera de vacaciones, encontrara un reemplazante para el cargo que dejaba vacante.

Luego de oficializar su renuncia, Pedro viajó de vacaciones a Silicon Valley¹, en San Francisco, Estados Unidos. Estando allí recibió un llamado de su exjefe, quien le informó que la búsqueda de un reemplazante no era necesaria, puesto que la empresa iba a cerrar en Chile. Pedro Pineda se vio obligado a despedir a los más de 40 trabajadores que operaban en la sucursal. Esta situación impactó a Pedro, quien no podía creer que un negocio rentable fuese cerrado tan repentinamente, por lo que pensó en declinar en su renuncia para no afectar a los empleados, y también por el lazo emocional que había creado con la empresa que él mismo había fundado.

La situación se produjo porque la empresa brasileña estaba interesada en posicionarse como el sitio más grande de descuentos en América Latina, por lo que compraron las operaciones de una compañía española que funcionaba en Perú, Colombia, Argentina y México. La compañía española representaba, antes de ser comprada, la mayor competencia de Pez Urbano. A los ejecutivos brasileños no les interesaron los mercados de Perú y Colombia, por lo que cerraron las sucursales en esos dos países. En tanto que en Argentina y México el negocio arrojó pérdidas, por lo que también cerraron.

La situación de la empresa en Chile era rentable, sin embargo representaba un problema para Brasil, ya que lo que vendía Santiago en un mes en Río de Janeiro tomaba un día, por lo que operativamente el mercado chileno no era conveniente. Chile significaba mucho esfuerzo para los brasileños, lo que no se veía compensado en las ganancias, que eran mínimas para el tamaño de la empresa. Debido a esta situación, Pez Urbano tomó la determinación de cerrar su sucursal chilena, lo que generó el problema que impactó negativamente a Pedro.

La decisión de cerrar tenía un costo de alrededor de \$150 millones de pesos, considerando el pago de indemnizaciones a trabajadores despedidos, el pago de contratos de arriendo de las oficinas en donde funcionaban y una serie de trámites legales y créditos firmados con anterioridad.

Frente al inminente cierre de una empresa que generaba ganancias, Pedro se pregunta: ¿qué puedo hacer para que la empresa no cierre y así no dejar sin empleo a más de 40 trabajadores?

¹Silicon Valley aloja muchas de las mayores corporaciones de tecnología del mundo y miles de pequeñas empresas en formación (start-ups), entre las primeras se cuentan Intel, Microsoft, Facebook, HP, Google y Apple.