



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CUADERNO
DE CASOS**

1

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GERENCIA DE
LA GRAN, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA-
G3PYMES**

CONSEJO SUPERIOR

Presidente

Hildebrando Perico Afanador
Consejero Fundador

Consejeros

Cecilia Crissien de Perico
*Primera Vicepresidenta
del Consejo Superior
Consejera Fundadora*

John Orlando Crissien Castillo
*Representante Personal del
Consejero Fundador*

Carlos Alfonso Crissien Aldana
Carlos Evelio Ramírez Cardona
Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas
Consejero Vitalicio

Roque González Garzón
*Segundo Vicepresidente
Consejero Representante
del Sector Empresarial*

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
Consejero Egresado Graduado

Pedro Javier Jiménez Bahamón
*Consejero Representante
de los Estudiantes*

Omar Alonso Patiño Castro
*Consejero Representante
de los Docentes*

DIRECTIVAS

Rector

Jorge Enrique Silva Duarte
Vicerrectora de Formación
Sonia Arciniegas Betancourt
Vicerrector de Investigación
Carlos Largacha Martínez
Vicerrector de Planeación
Ruben Darío Gómez Saldaña
**Vicerrectora de Extensión y
Proyección Social**
María del Carmen Sanabria Carmona
**Vicerrector Financiero y de
Recursos Físicos**
Mauricio Jiménez Almonacid



© **Universidad EAN**

Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
Octubre de 2009

ISBN:

*Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin
autorización de la Universidad EAN*

*La edición de este texto
estuvo a cargo de la
Vicerrectoría de Investigación
Grupo Gestión del Conocimiento*

*La dirección y coordinación de esta
publicación estuvo a cargo de
Omar Alonso Patiño C.
Javier Roberto Ospina B
Eduardo Prada S.
Juan Pablo Hernández G.
Facultad de Administración, Finanzas
y Ciencias Económicas*

*Diseño pedagógico
Denise Caroline Argüelles Pabón*

*Diseño y Diagramación
Alcira Casas Borja
María Eugenia Mila E.*

*Diseño de Carátula
María Eugenia Mila E.*

*Impresión
Leograf Impresores
Cra 69i No.71-33
Bogotá D.C.*

Contenido

Caso 1: Rayco Ltda. Paola Alfonso/ Catalina Montealegre/
Johanna Valenzuela.

7

31 Caso 2: Aviatour. Mónica Ramírez R./Pedro Ramiro Alfonso
Rodolfo Arturo Hernández/ Juan Carlos Quintero Díaz

Caso 3: Club deportivo La Equidad. Liliana Bautista Pinilla/
Julian Andrés Correa/ Oscar Mauricio Roa P./Liliana Cristina
Rodríguez/Diego Andrés Venegas.

53

71 Caso 4: Materiales de Colombia S.A. José Alexander Cáceres
Andrés Felipe Rozo/Lina Abiantun Bouantun

Caso 5: Yokomotor. Juan Carlos Galeano/Gerardo Andrés Moyano/
Jorge Arturo Morales/Diana Yamile Ariza

103

125 Caso 6: Bluemarketing Ltda. Yuli Paola Prieto/ Lis Yojana Soto/
Alix Adriana Triana G./Juliana Vargas

Caso 7: Georgoplast Ltda. Juan Gabriel Sánchez/ Omar G. Díaz/
Angela Rossana Moreno/María Victoria Olaya

155

175 Caso 8. Arce Rojas Consultores & Cia.S.A. Paola Andrea Silva E.
Arley Barrera Rico /Camilo Eduardo Mosquera

Caso 9. M&J Ltda. Marisol Ducuara/Luis Alberto Padilla/
Juan Camilo González/ Diana Benavides

213

PRESENTACIÓN

La inquietud por el desarrollo de competencias gerenciales en los estudiantes de Administración de Empresas y la preocupación por el desarrollo de un pensamiento global, más coherente con la actual situación mundial, nos llevó en el primer semestre de 2009 a cambiar metodologías pedagógicas en la unidad de estudios Simulación Gerencial y procurar desde una perspectiva distinta, modificar la forma como nuestros estudiantes asumen los últimos semestres dentro de su proceso de formación.

El mayor nivel de exigencia a los estudiantes en las escuelas de negocios se da, tradicionalmente, en aquellas unidades de estudio en las cuales se busca que integren el conocimiento adquirido a lo largo de varios semestres de permanencia en la universidad y una de esas unidades de estudio es la que involucra los simuladores gerenciales, en los cuales los estudiantes toman decisiones y posteriormente realizan análisis con relación a la calidad e impacto de las mismas. Sin embargo, lo que en algún momento se consideró como una de las competencias más importantes para el ejercicio gerencial, según diversos estudios realizados, hoy ya no es lo fundamental para los directivos, existiendo otras competencias más generales que ayudan en el ejercicio exitoso de la gerencia. Esas competencias tales como trabajo en equipo, liderazgo, integridad personal, entendimiento estratégico y proactividad entre otras, son desarrolladas según los mismos empresarios, en la vida laboral y en la experiencia de los profesionales y no en los salones de clase.

Esta situación hace que las escuelas de negocios tengan que repensar la forma como están orientando a los estudiantes y generen nuevas estrategias metodológicas que permitan que ellos fortalezcan aquellas habilidades que el mundo laboral está esperando.

En la Universidad EAN hemos implementado estrategias metodológicas que hacen que el estudiante tenga una experiencia más significativa frente al reto de ser gerente y cambiado la forma de afrontar el proceso de formación del futuro Administrador de Empresas. Una de las herramientas metodológicas para lograr el cumplimiento de este objetivo fue la elaboración de casos empresariales en el marco de la unidad de estudios Simulación Gerencial, con la cual los estudiantes se vieron enfrentados, más allá de la toma de decisiones a entender cuáles son los comportamientos de un gerente, a actuar como tal, a desarrollar procesos de acopio, interpretación y análisis de la información, a compartir con personas con intereses y necesidades disímiles, a tener capacidad de adaptación y reacción en un entorno con alto nivel de incertidumbre y a lograr el concurso de todos en la búsqueda de objetivos comunes.

Este libro es el resultado de un proyecto con el cual buscamos dar una nueva dinámica a la formación mediante un proceso de investigación que llevó a los estudiantes a compartir durante cerca de un mes con dirigentes y demás colaboradores de las empresas, entendiendo su diario vivir y percibiendo todas las situaciones que deben enfrentar para poder llevar a cabo sus sueños.

Los 18 casos que presentamos a su consideración son producto del trabajo de docentes y estudiantes que aunaron esfuerzos para dejar dos cuadernos que esperamos se conviertan en una herramienta útil en el proceso de formación de futuros profesionales y que sirvan como un testimonio de las posibilidades que se abren cuando academia y empresa se unen para transmitir experiencias y aprendizajes reales.

Omar Alonso Patiño Castro



CASO 1

RAYCO LTDA.

**Paola Alfonso
Catalina Montealegre
Johanna Valenzuela**

.....

Tecnología de punta con sello nacional

El mercado de tecnología es un campo en continuo cambio y evolución, los retos no se hacen esperar en campos como las telecomunicaciones, donde cada día el afán de hacer más fácil y rápida la posibilidad de estar en contacto, lleva diariamente a que las empresas de este sector piensen en innovar. El desarrollo de tecnología es fundamental a la hora de expandir negocios o lograr mayor eficiencia en procesos productivos de cualquier índole, pero es precisamente el sector de las telecomunicaciones en donde se pueden apreciar constantes cambios.

Colombia, al no ser un mercado productor de equipos de telecomunicaciones, cuenta con la presencia de un grupo de empresas extranjeras de la industria, quienes fabrican sus productos en otros países, para luego exportarlos a nuestro país. Es así, como el dinamismo del mercado nacional, es liderado por estas empresas que tienen tecnología de punta y que han encontrado en Colombia, un mercado receptor y abierto a las nuevas tecnologías.

Las principales empresas extranjeras con presencia en Colombia son Tectronic, Impsat, Motorola, Ericsson, Alcatel Colombia S.A, Nortel Networks de Colombia S.A, Siemens, Nec y Fujitsu. El mercado dominante está conformado por este grupo de empresas que son





de capital extranjero y que se han abierto un mercado fiel, en la industria nacional¹.

Colombia trabaja para ser un desarrollador de tecnología propia, sin embargo, desde hace varios años existen proveedores que han traído al país un contacto más directo con este sector y una posibilidad de crecimiento a empresas interesadas en ser líderes, al mismo tiempo que son el apoyo principal al desarrollo nacional de todo tipo de herramientas tecnológicas, especialmente en telecomunicaciones.

El nacimiento de RAYCO como idea de negocio

Rodrigo Aristizábal Buitrago, Ingeniero Electrónico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, después de trabajar durante 15 años con la multinacional Motorola en Estados Unidos, pensó en Colombia como un mercado factible para la distribución de equipos de telecomunicaciones debido a que el país no era productor directo de este tipo de productos, por lo que estaba abierto a recibir nuevas tecnologías de este sector. Fue así como este empresario pudo visualizar que este tipo de productos podrían llegar a ser un negocio con muy buena aceptación .

¹ <http://www.icex.es/staticFiles/Telecomunicaciones>

De esta manera, Rodrigo Aristizabal que siempre se había destacado por ser una persona emprendedora y capaz de crear, formar empresa, e identificar oportunidades de negocio - afirma Rodrigo Dávila, Jefe Comercial de RAYCO LTDA - fundó LAMDA LTDA., el Instituto Colombiano de Telecomunicaciones, y finalmente RAYCO LTDA; todas estas empresas dedicadas a la distribución de equipos de telecomunicaciones en Colombia.

Las buenas relaciones interpersonales y comerciales, le facilitaron el ingreso al mercado de las telecomunicaciones; con una visión clara de hacia donde quería llevar su empresa proyectando convertirla en líder del sector. Para esto, siempre difundió y compartió entre sus colaboradores el deseo de salir adelante hasta el último momento en que él pudo estar al frente de la compañía; y lo ratificó días antes de su fallecimiento cuando decidió reunirse con su equipo de trabajo para motivarlos a no dejar caer lo que estaban logrando hasta el momento, y les dijo "siempre van a encontrar momentos difíciles, pero si quieren, pueden salir adelante" comenta Rodrigo Dávila.

El sector de equipos de telecomunicaciones, no está constituido en Colombia como un sector independiente. Estos productos se incluyen, para efectos de la incidencia que representan en el mercado colombiano, dentro del sector de telecomunicaciones. Por esta razón, se presenta la escasez de datos estadísticos en cuanto a su participación en el PIB.

Esta situación, es reflejo del reducido tamaño del mercado de equipos de telecomunicaciones, en términos de producción nacional. Pues si bien la producción de los equipos utilizados en esta industria, es prácticamente nula en Colombia. La industria colombiana, se orienta hacia la preferencia por las marcas más reconocidas a nivel internacional, y quienes además, han tenido presencia en Colombia, por un tiempo considerable, como por ejemplo, Motorola, casa estadounidense presente en Colombia desde hace aproximadamente 40 años.





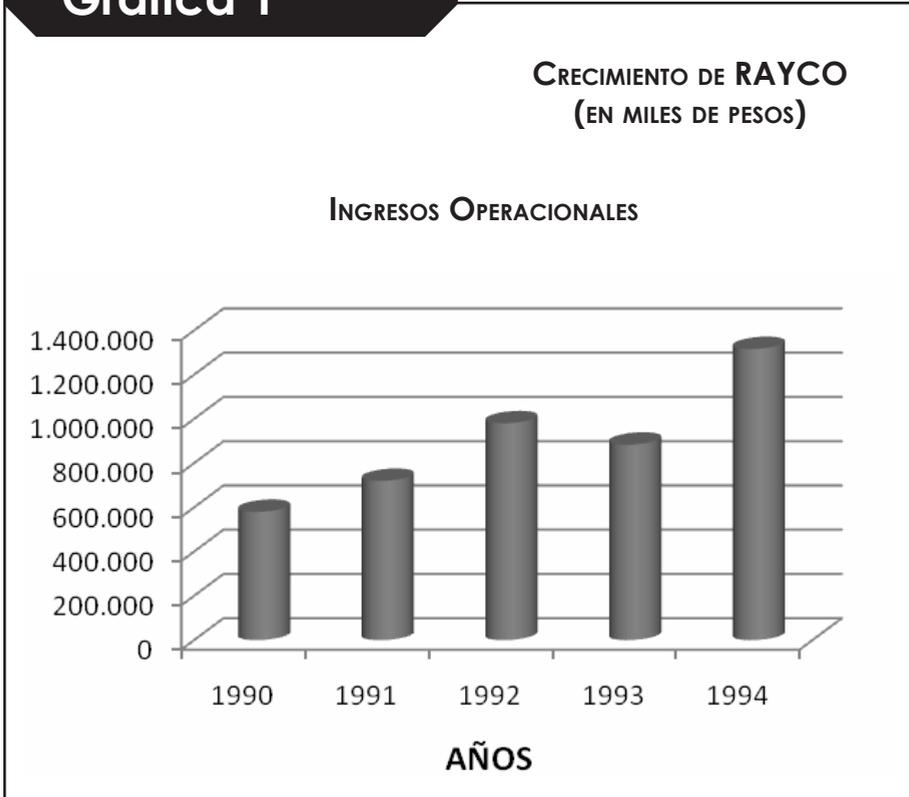
En 1981 Rodrigo Aristizábal funda RAYCO LTDA., iniciando con la distribución de equipos como radioteléfonos, de la mano de Motorola, su proveedor, convirtiendo este producto como el principal de esta marca en el área de las radiocomunicaciones en Colombia. Posteriormente comenzó a promover otros productos como los RTU (Remote Terminal Unit), microprocesadores inteligentes que ayudan a automatizar los procesos industriales.

Para lograr sus objetivos de darse a conocer en el mercado y posicionar a RAYCO como la empresa líder en Colombia de las telecomunicaciones, el mercado al que se enfocó Rodrigo para distribuir estos productos fueron las entidades del Gobierno como la Policía Nacional, las Fuerzas Militares y la Armada Nacional, los cuales por su tipo de actividad siempre han tenido la necesidad de comunicación; igualmente dirigió su atención hacia las empresas privadas de alta envergadura como Carbones del Cerrejón y Drummond LTDA, que requerían tecnología de telecomunicación de punta y que estaban dispuestos a pagar por ella.

Por otro lado, como estrategia de crecimiento, entró a hacer negociaciones con otras empresas para representar en el mercado colombiano, como lo fue SR Telecom Inc., empresa canadiense que ofrecía productos como sistemas de acceso inalámbrico de banda ancha, internet, entre otros, fortaleciendo las relaciones de la empresa con sus clientes, pasando de tener al gobierno y algunas empresa privadas como principales clientes, a posicionarse en sectores como el de Agua Potable y Alcantarillado y otras como la de comunicaciones e industria.

En 1990 su filosofía comercial era: “vendemos el equipo y un tercero lo instala y lo pone en funcionamiento” – dice Fernando Aristizabal actual gerente de RAYCO- con lo que empezó a crecer y a darse a conocer en el país con las empresas que inició a representar. (Ver Gráfico 1).

Gráfica 1



Fuente. Estados de Resultados de RAYCO LTDA.²

² [www.supersociedades.gov.co/SIREM/Empresa/Razon social RAYCO LTDA.](http://www.supersociedades.gov.co/SIREM/Empresa/Razon_social_RAYCO_LTDA)





Los cambios en la administración y el apoyo familiar

Pasaron 13 años de esfuerzos, de confianza con sus proveedores, que le permitieron representar no solo a Motorola, sino también a Telecom INC., y RFS Radio Frequency System en Colombia. Esto ayudó a estrechar relaciones con los clientes que ayudaron a salir adelante a esta empresa; pero a inicios de 1994 Rodrigo enfermó de gravedad, por lo que se estrechó la comunicación con su hermano Fernando, con quien ya había trabajado y que conocía del tema de telecomunicaciones. En ese momento, Fernando vivía con su familia en Canadá, y su esposa trabajaba desde 1992 con SR Telecom Inc., y por la llamada de su hermano, decide devolverse a Colombia a apoyarle en la administración de la empresa. En diciembre de 1994 fallece Rodrigo Aristizabal Buitrago y con el total apoyo de la familia, la empresa inmediatamente pasa a manos de su hermano Fernando.

A pesar de ser nueve hermanos, respetaron la decisión de Rodrigo de dejar la Gerencia de la compañía en manos de Fernando, que era el más cercano a RAYCO y quien tenía entendimiento del tema. Dentro de la empresa nunca se ha dejado que lo profesional afecte las relaciones familiares, -las decisiones que deban tomar para el funcionamiento de la empresa se hacen día a día entre toda la familia-, comenta Fernando, pero aquellas que se hacen

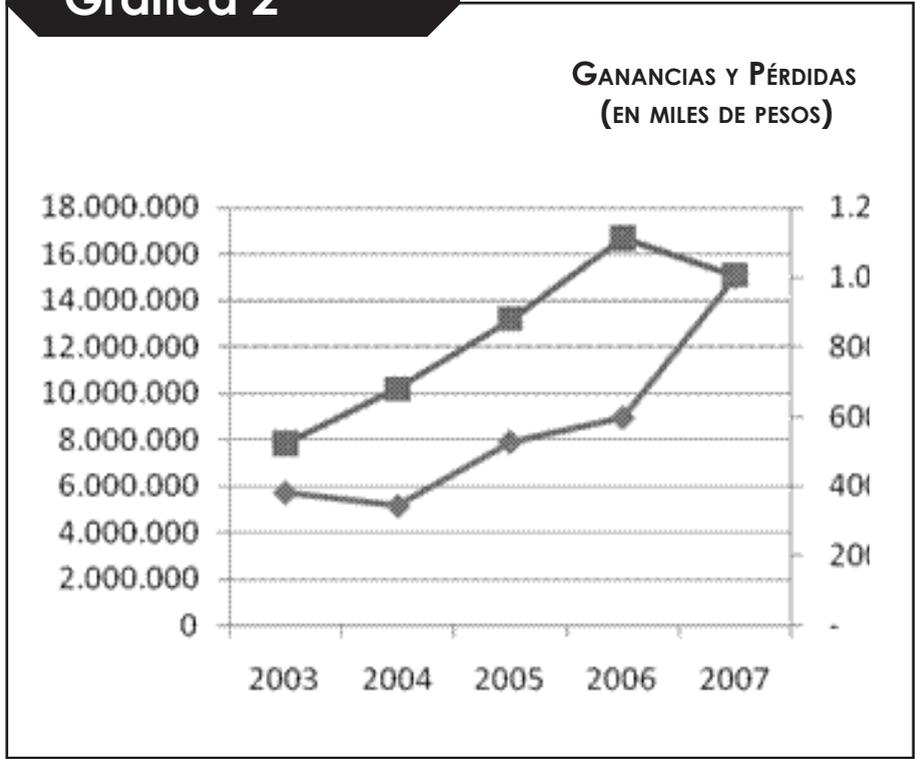
más importantes, las dirigen a la Junta directiva, conformada por él y sus hermanos.

Fernando Aristizábal, nacido en Calarcá – Quindío hace 57 años, Ingeniero Industrial de la Universidad INCA, desde su comienzo laboral siempre ha estado vinculado con el área de tecnología, había trabajado hasta ese momento con empresas pequeñas como Computek y Móvil, dirigió posteriormente el Instituto Colombiano de Telecomunicaciones Electrónicas, fundada con el apoyo de Rodrigo. Es en este último lugar donde obtiene su mayor experiencia laboral como formador en telecomunicaciones durante 25 años aproximadamente; sin embargo, asume el reto de dirigir RAYCO LTDA., sin ninguna experiencia en la administración pero con el positivismo que siempre lo ha caracterizado, con el empuje, el apoyo y la unión familiar. Pero en un comienzo no fue fácil para la nueva administración, la empresa entra en una etapa de reseción, debido a que el conocimiento relacionado con el manejo de la empresa se lo había llevado su fundador. (Ver Gráfico 2).





Gráfica 2



Fuente: Estados de Resultados de RAYCO LTDA.³

Sin embargo, gracias a la constancia y credibilidad que tiene en la gente que lo acompaña, Fernando nunca se sintió derrotado; por el contrario, buscó la forma de aprender y sacar adelante el negocio por el que tanto había luchado su hermano, y para obtener el conocimiento que no poseía sobre cómo se movía el negocio, implementó la estrategia de acercarse a su gran proveedor Motorola y al resto de personas que lo rodeaban, quienes tenían experiencia dentro de la empresa, entendiendo así cual sería su

³ Ídem

papel en RAYCO LTDA., pero aún sigue aprendiendo, pues nadie tiene el conocimiento total de una empresa, "la administración es ensayo y error".- dice con seguridad.-



En ese momento, aunque Motorola era su proveedor, se convertiría en un competidor directo, pues vendía los mismos productos que le distribuía a RAYCO. Viéndose amenazados por este hecho, deciden crear una alianza estratégica en la cual se estableció, qué productos comercializaría cada uno, entrando a respetar las condiciones pactadas para no afectar sus respectivos negocios.

La actitud frente a la crisis

A pesar que Fernando llevaba poco tiempo al frente de la compañía, se vio enfrentado a otro problema más difícil de llevar. En 1997 el país iniciaba una recesión económica que tuvo fin solo hasta 1999, cuyas causas (Vásquez G.,2009) se pueden resumir en los siguientes factores:





- Los efectos con retardo de la apertura de la economía que se implementó con fuerza a partir de 1991. Estos efectos estarían asociados al acelerado crecimiento de las importaciones de bienes de consumo que redujo el ahorro de la economía.
- Las elevadas tasas de interés, las cuales alcanzaron niveles superiores al 50% efectivo anual. Este fenómeno podría estar asociado a la disminución del ahorro interno, a los movimientos especulativos del sector financiero y al aumento del riesgo país.

La crisis que experimentó la economía colombiana en el año 1999, se reflejó también en el sector de las telecomunicaciones, aunque su decrecimiento (1,5% año 1999) fue inferior al de la media nacional (-4,3%). Desde entonces, el crecimiento del sector telecomunicaciones ha mostrado una importante recuperación, con tasas anuales del 9,2% en el 2001 y 7,8% en el 2002. Durante el primer trimestre del 2003, el crecimiento del sector fue del 8,31%.

De esta forma, permitió que otras empresas de Telecomunicaciones como Teltronic S.A.U y Radio Jhonson llegaran a instalarse en el país, convirtiéndose en una competencia para RAYCO LTDA, queriendo conquistar el mercado que ya poseía y amenazando sus posibles negocios; sin embargo, según la superintendencia de sociedades las ventas entre 1999 y 2000 de esta empresa, fueron de \$ 1.793.000.000 y 2.720.000.000 respectivamente, contra \$3.474.969.000 y 5.212.578.000 respecto a los mismos años de RAYCO LTDA en lo cual se evidencia que no pudo superar a esta última.

Por otra parte, las elevadas tasas de interés llevó a que las empresas se abstuvieran de invertir, de generar gastos por la inestabilidad y especulación que presentaba el sector financiero, por lo tanto no estaban dispuestas a endeudarse para adquirir las tecnologías que ofrecía RAYCO, lo cual condujo a disminuir sus ventas y por consiguiente su utilidad.

Para esta época, opina Fernando, la economía del país decaía, el pánico en las empresas y en las personas llevó a que los negocios y las ventas bajarán, no obstante, aunque para muchos el panorama era oscuro, para él era un reto más de asumir, nunca tuvo en mente cerrar las puertas de su empresa, pues siempre ha pensado y lo afirma con tanta seguridad...- la crisis es sólo psicológica, para mí no hay crisis -, pero aún así, no dejó de afectarlo.

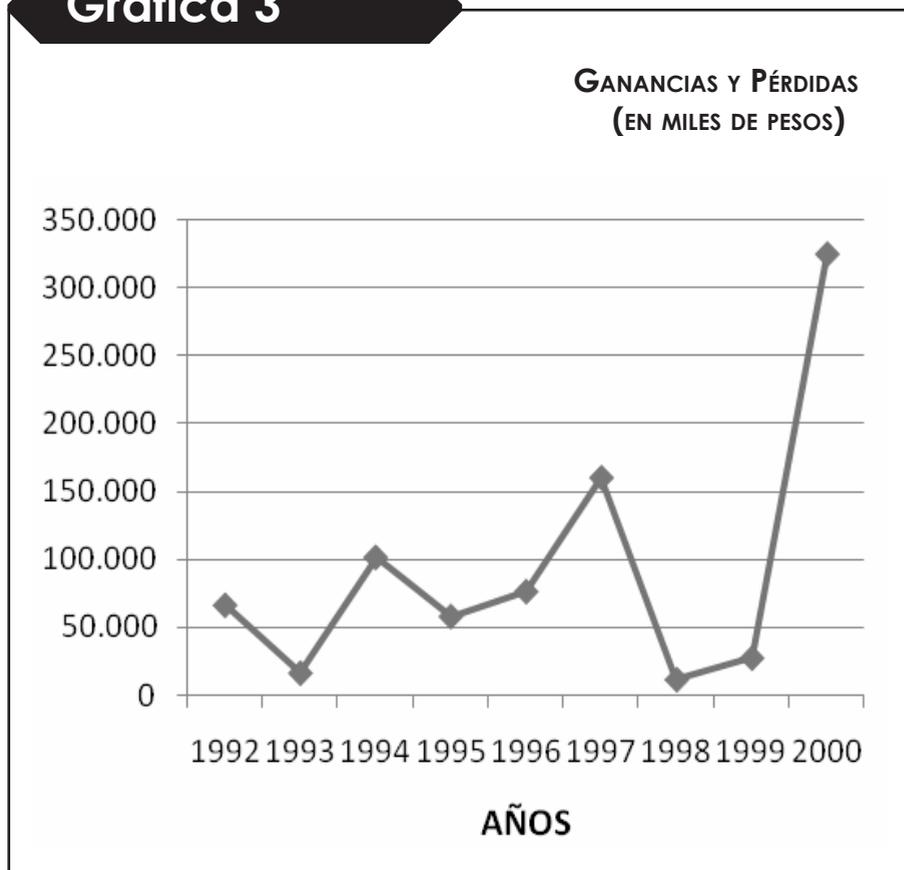
Entonces, junto a su equipo empezó a mirar qué estrategias implementar pues mientras siguieran los rumores sobre una crisis, los negocios no llegarían. RAYCO no lograría cumplir con sus metas de ventas y mostraría, pocos ingresos pero sí, muchos gastos y esto sería de gran dificultad para la empresa, ya que, aunque venía creciendo con mesura hasta 1997, se puede notar un gran decrecimiento entre 1998 y 1999, pero con los ánimos de seguir adelante, Fernando trabajó para esto, logrando buenos resultados para el año 2000. (Ver gráfico 3).

Pero en este lapso de tiempo de pocos negocios, los empleados inicialmente se mostraron comprensivos, pues no hubo capacidad de pago para ellos, pero al ver que pasaba el tiempo y la situación era la misma, "algunos llegaron al Comité de Gerencia de la compañía y pasaron un comunicado, donde decían que las obligaciones de ellos no daban espera", comenta Rodrigo Dávila, Jefe Comercial de RAYCO; así que, Fernando, al dimensionar el problema en el que se encontraban decide recurrir a la ayuda más cercana, los bancos, y aunque aumentó su pasivo, pudo cumplir las obligaciones con sus empleados y tranquilizar el ambiente para seguir trabajando por un futuro sólido. (Ver gráficos 4 y 5).





Gráfica 3

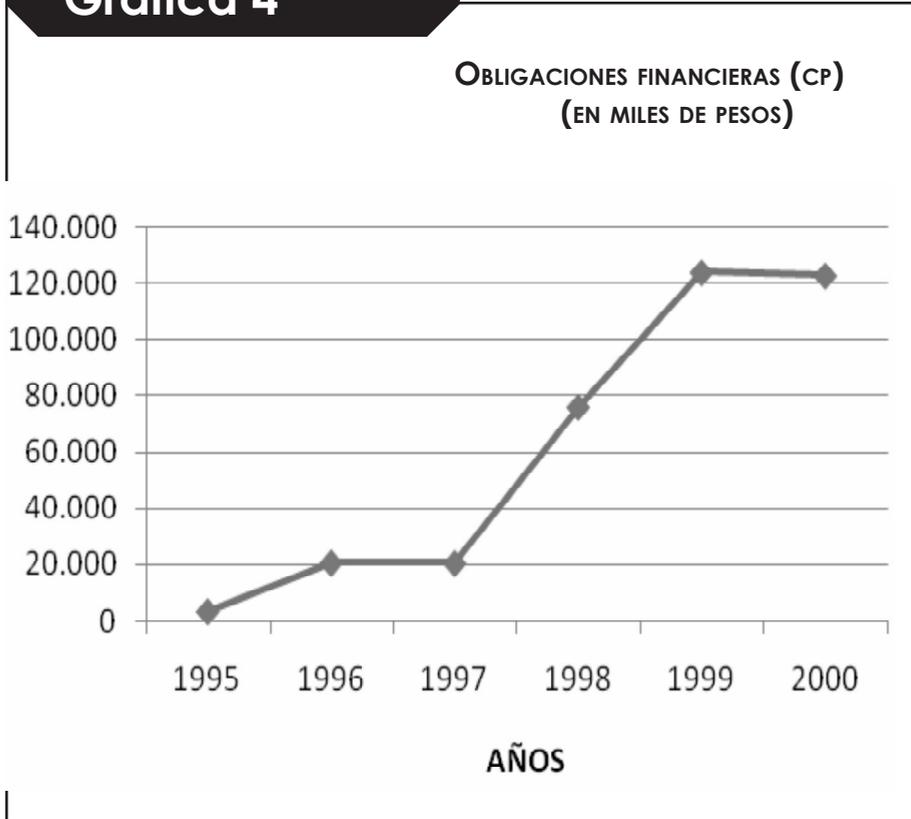


Fuente. Tomado del Estado de resultados de RAYCO LTDA.⁵

Es así como se puede ver la diferencia en las ventas de los tres años en que RAYCO tuvo que ajustarse para salir adelante, en 1997 fueron de \$3.729.340.000, en 1998 fueron de \$ 4.601.327.000 una variación del 23,38% y en 1999 fueron de \$ 3.474.969.000, es decir, una variación de -24,48% (Ver gráfico 4).

⁵ [www.supersociedades.gov.co/SIREM/Empresa/Razón social RAYCO LTDA.](http://www.supersociedades.gov.co/SIREM/Empresa/Razón%20social%20RAYCO%20LTDA)

Gráfica 4



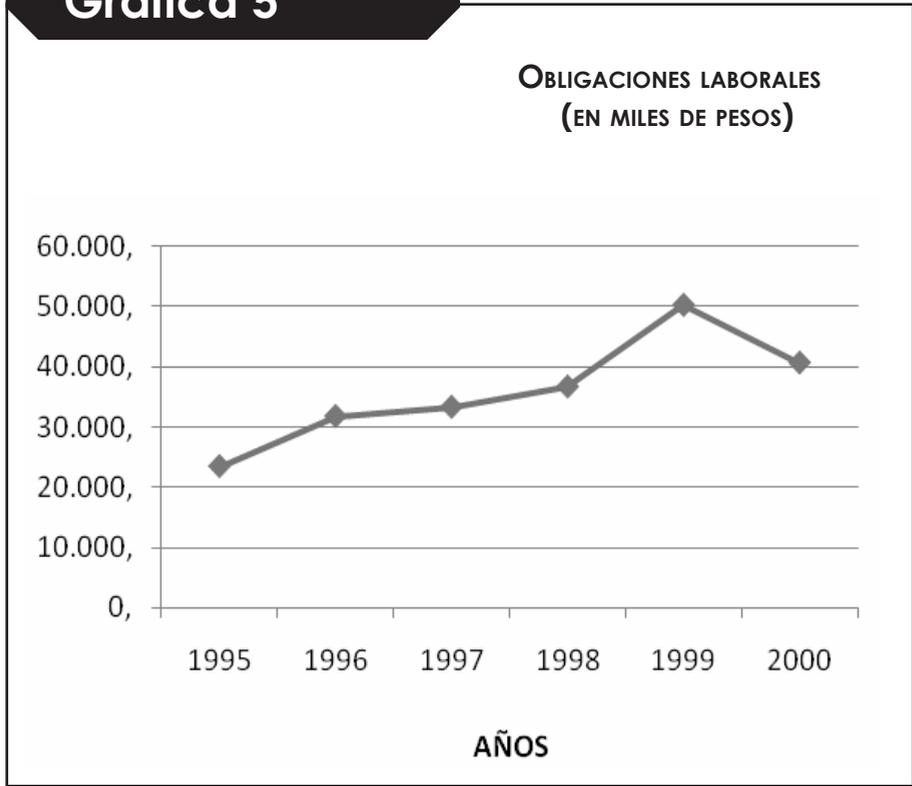
Fuente. Tomado de Balances Generales de RAYCO LTDA.⁶

⁶Idem





Gráfica 5



Fuente. Tomado del Estado de resultados de RAYCO LTDA.⁷

De la misma forma, afirma Fernando, sin duda alguna por la falta de ingresos se asumieron las pérdidas, llegando a un sobreendeudamiento generado en la decisión de tomar obligaciones con el sector financiero y negociar con los acreedores para tener más plazo en el pago de estos.

Pero a pesar que las deudas incrementaron, nunca se adquirieron obligaciones financieras a Largo Plazo, por el contrario, fueron de

⁷ Idem

corto plazo aún las adquiridas recientemente, pues para ellos, aunque se pase por momentos de bajos ingresos tienen la seguridad que no es por mucho tiempo, según Nelly López Gerente Financiera de RAYCO, quien en 18 años de estar en la empresa recuerda que siempre han salido adelante y no han dejado de cumplir con sus acreedores.



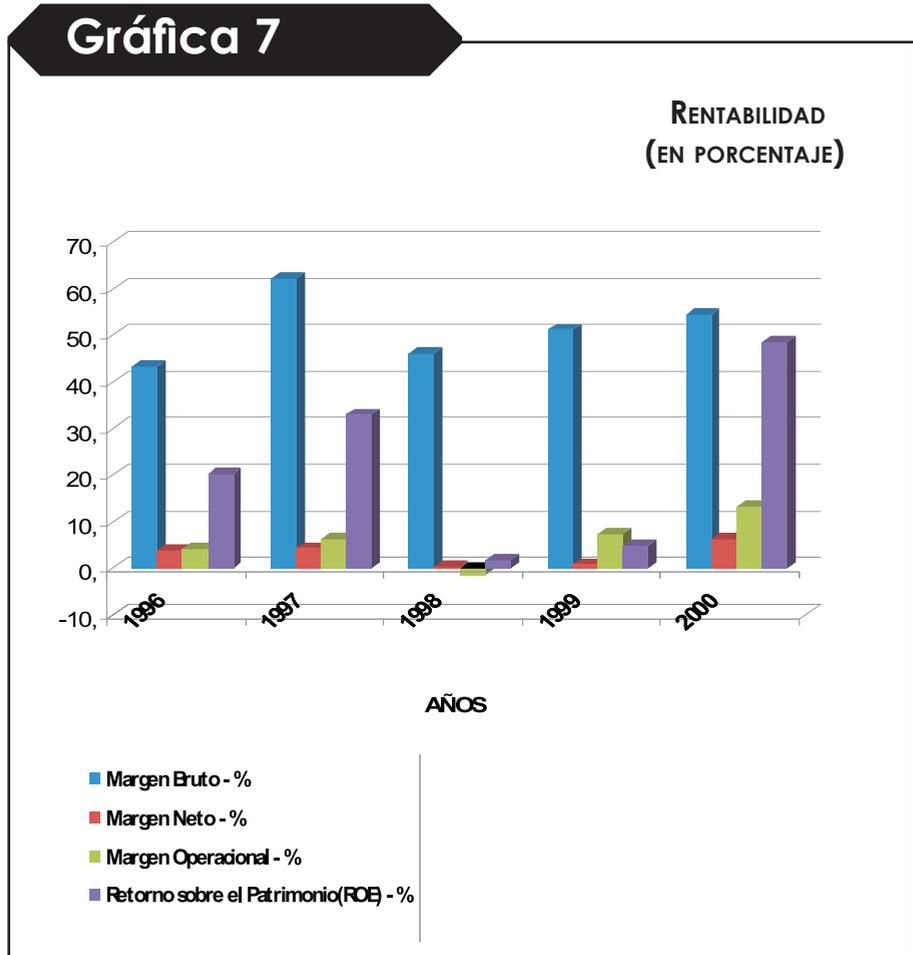
Fuente. Tomado de balances generales de RAYCO LTDA.⁸

⁸ ídem





Por este sobreendeudamiento, la rentabilidad de la empresa se vió afectada en los años 1998 y 1999 con una disminución frente a los años 1996-1997, como se puede ver en el siguiente gráfico, donde el ROE de la empresa pasa de 32,9 % a 1.7% para 1997 y 1998 respectivamente.



Fuente. Razones financieras de RAYCO LTDA.⁹

⁹ Ídem

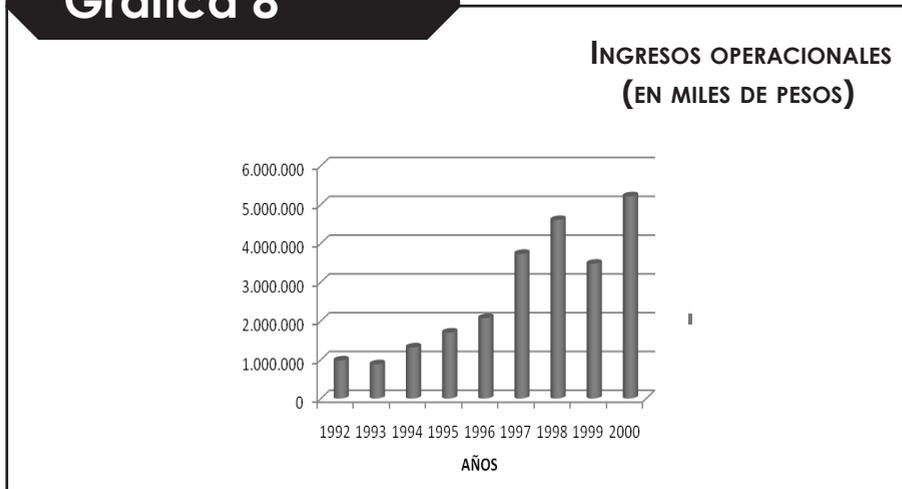
Así que, las estrategias que se pusieron en marcha para salir de las dificultades, pensando que funcionarían y que mantendrían a la empresa en el mercado, y más que eso, la llevarían a su mejor momento de vida (ver gráfico 8), se enmarcaron en:

- ▶ Para no perder clientes y lograr que las ventas, aunque no crecieran, pero tampoco desaparecieran, hicieron ajustes en sus políticas: sacrificar precios por volumen de ventas y disminuir utilidades, fue así como entraron a bajar precios en los productos y equipos, logrando que las empresas compraran más, ayudando a sostener los ingresos de la compañía para este periodo.
- ▶ Se hicieron ajustes en el presupuesto como disminuir los gastos administrativos y gastos fijos previstos, pues ya no podrían gastar lo mismo que en años anteriores.
- ▶ Reestructuración en el personal, el cual consistió en el congelamiento de las contrataciones, aumentando la carga laboral a los empleados, pues al no poder contratar más personal de apoyo, todos tenían que encargarse de labores que no correspondían a su cargo, a la vez, se hizo reducción en las comisiones de los ejecutivos de cuenta encargados de buscar los negocios para la compañía, pues ya no podrían pagarles lo mismo.

Se puede notar la diferencia en las ventas de los tres años en que RAYCO tuvo que ajustarse para salir adelante, en 1997 fueron de \$3.729.340.000, en 1998 fueron de \$ 4.601.327.000 una variación del 23,38% y en 1999 fueron de \$3.474.969.000, es decir, una variación de -24,48% con respecto al año anterior (Ver gráfico 8) y la liquidez de la compañía simultáneamente caía para estos mismos años, pero viendo, igualmente, una recuperación en el año 2000 de estas dos variables, mientras los ingresos se incrementaban, el capital de trabajo aumentaba de la mano de este. (Ver gráfico 9).

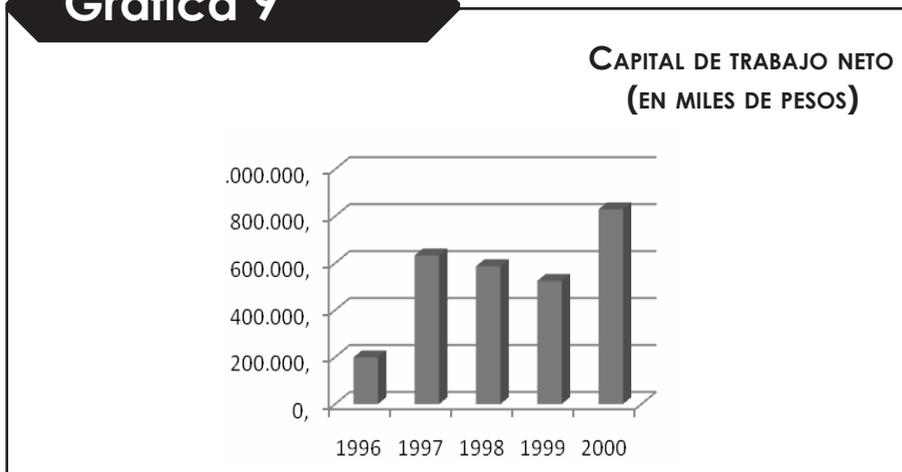


Gráfica 8



Fuente. Estados de Resultados de RAYCO LTDA. ¹⁰

Gráfica 9

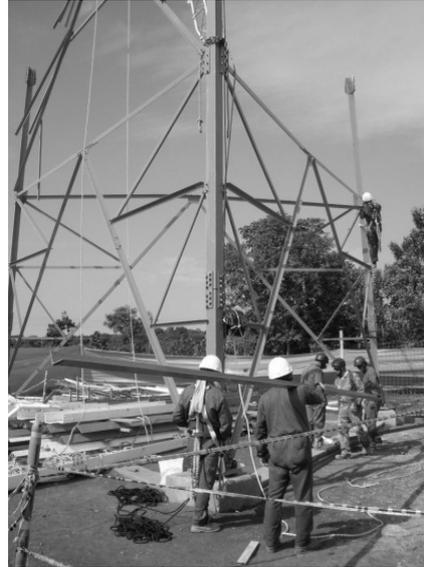


Fuente. Razones Financieras de RAYCO LTDA. ¹¹

¹⁰ Idem

¹¹ Idem

Adicionalmente, para afrontar la recesión económica entre 1997 y 1999, y consolidar su relación con Motorola, deciden cambiar su propuesta comercial y encargarse de la instalación de los equipos convirtiendo el proceso en un valor agregado para sus clientes, RAYCO asume la responsabilidad de entregar los equipos y dejarlos en funcionamiento, de esta forma, se logra ofrecer tranquilidad y satisfacción del cliente; *“nos volvimos los instaladores locales de Motorola”*, afirma Fernando Aristizábal.



Y después de las estrategias.....



A pesar de las dificultades por las que atravesó la empresa, las estrategias implementadas lograron mantenerla firme durante este periodo lleno de obstáculos, saliendo adelante, contando aún con el respaldo y la confianza de su mejor aliado, Motorola, que nunca dejó de creer en las capacidades de RAYCO, del personal que la dirigía y su equipo técnico, visualizando para los años siguientes, un crecimiento, un posicionamiento, que aunque no necesitan invertir mucho dinero en publicidad, el medio de las telecomunicaciones conoce a esta empresa y su calidad en productos como en servicio, es por esto, que se han ganado los mejores clientes a nivel nacional, como Ecopetrol, Gas Natural S.A., Petrobras, entre otras grandes empresas.



La implementación de todas estas estrategias hicieron que RAYCO saliera adelante y que la crisis no los acabara, por el contrario, se volvieron fuertes y fidelizaron tanto clientes internos como externos. El éxito se basa en el enfoque de la prestación de un excelente servicio en la instalación, en la ingeniería, mantenimiento y reparación, capacitación y soporte a sus clientes en los equipos entregados; por otro lado, RAYCO está pendiente de los avances que pueden ofrecer y darles algunas instalaciones sin ningún costo dependiendo del trabajo que se vaya a realizar, el volumen de compra y la relación continua entre RAYCO y sus clientes.



Aunque Colombia entró en recesión, la compañía se sostuvo, RAYCO ha encontrado ventajas valiosas para ser el distribuidor más grande de Motorola, como lo es el que sus competidores Teltronics y Radio Jhonson, no han querido ser más agresivos en el mercado colombiano, y se han inclinado por los productos más económicos, mientras que RAYCO ha preferido ofrecer calidad y buenos productos, pues son los más caros en el mercado afirma Fernando.

Ahora RAYCO se encuentra en su mejor momento de la historia, pues sus negocios son el 70% por licitaciones, las cuales ofrecen proyectos de hasta más de \$1.000.000.000 según el Gerente y dueño de la compañía, lo que ha hecho que su estabilidad sea fuerte, tanto así, que Fernando tiene la idea de cambiar la visión de la compañía

pues esta desde hace 15 años y hasta el momento ha sido *“Para el 2010 consolidarnos como una empresa líder en soluciones integrales en el área de las telecomunicaciones y la electrónica, buscando participar como un socio activo en la formulación y desarrollo de cada proyecto, para así lograr cumplir a cabalidad nuestra misión”*, la cual se ha cumplido y por lo tanto, para seguir en vigencia en el mercado, deben fijar un nuevo horizonte.



De esta forma, RAYCO LTDA., ha generado soluciones de comunicaciones en Colombia para los diferentes sectores privados y gubernamentales presentes en el país, llevando a cabo proyectos que conjugan ingeniería, suministro y servicio; confiando en un grupo altamente calificado de profesionales en el manejo de sus sistemas de comunicaciones.





Y... se abre la discusión



1. ¿Qué estrategias adicionales podría haber utilizado Fernando para enfrentar la crisis de los 90?
2. ¿Qué características se identifican tanto en Fernando como en Rodrigo que les permitieron crear y sostener a RAYCO en momentos de crisis?