



**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:978-958-8153-64-3
*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: Aviatu. 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

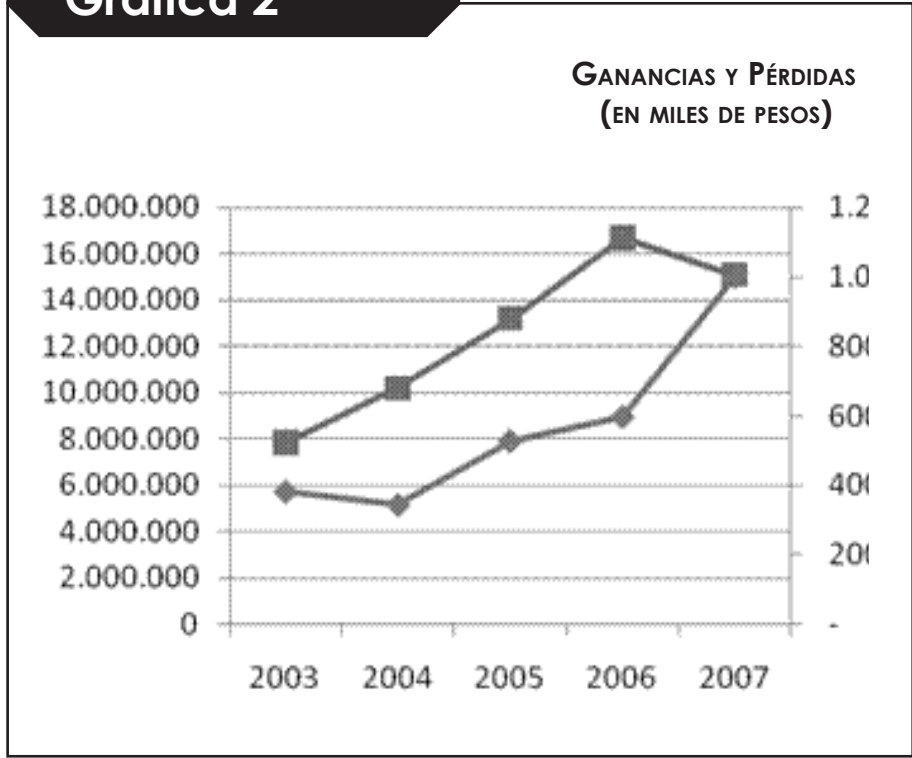
más importantes, las dirigen a la Junta directiva, conformada por él y sus hermanos.

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.

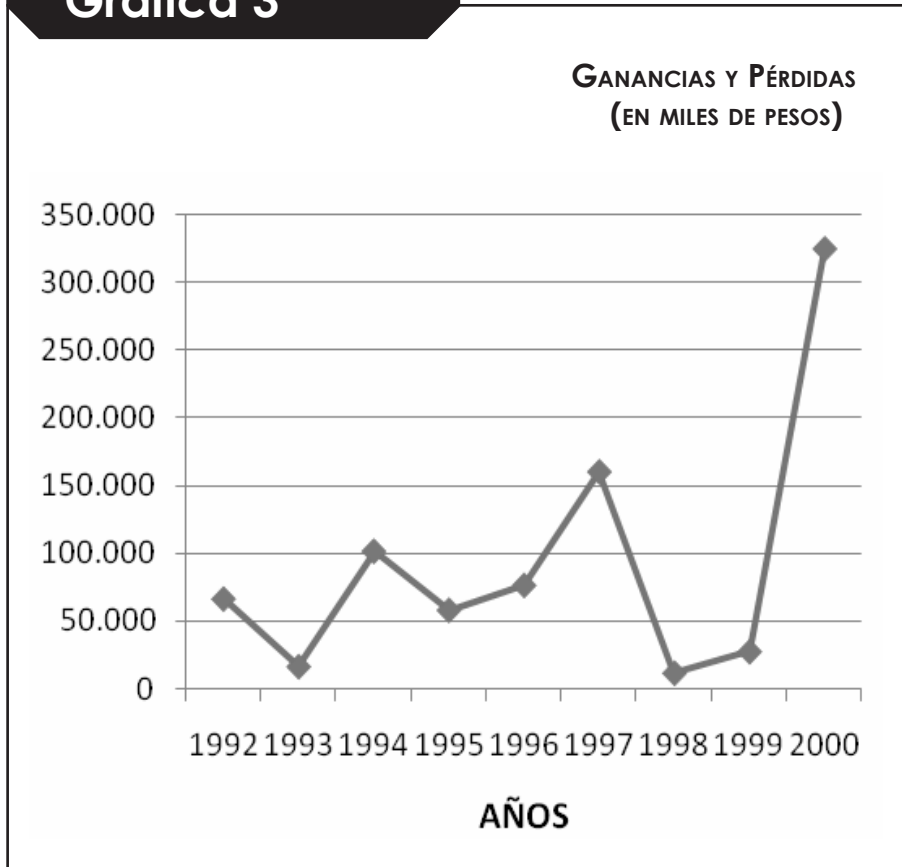
Entonces, junto a su equipo empezó a mirar qué estrategias implementar pues mientras siguieran los rumores sobre una crisis, los negocios no llegarían. RAYCO no lograría cumplir con sus metas de ventas y mostraría, pocos ingresos pero sí, muchos gastos y esto sería de gran dificultad para la empresa, 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

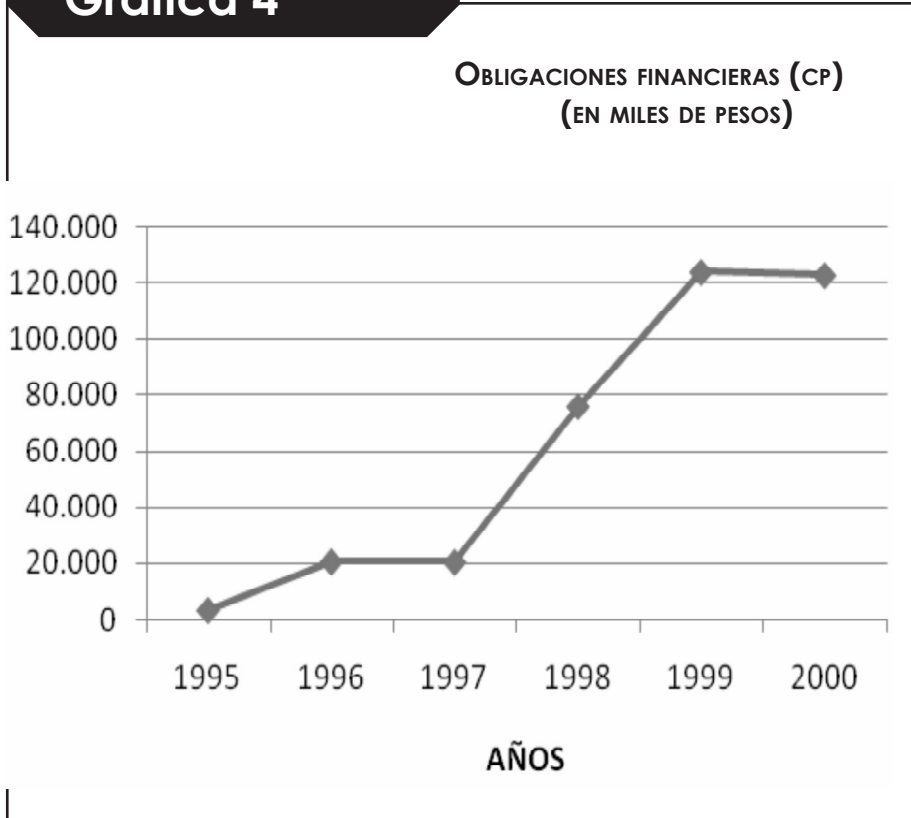


Fuente. Tomado del Estado de resultados de RAYCO LTDA.⁵

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



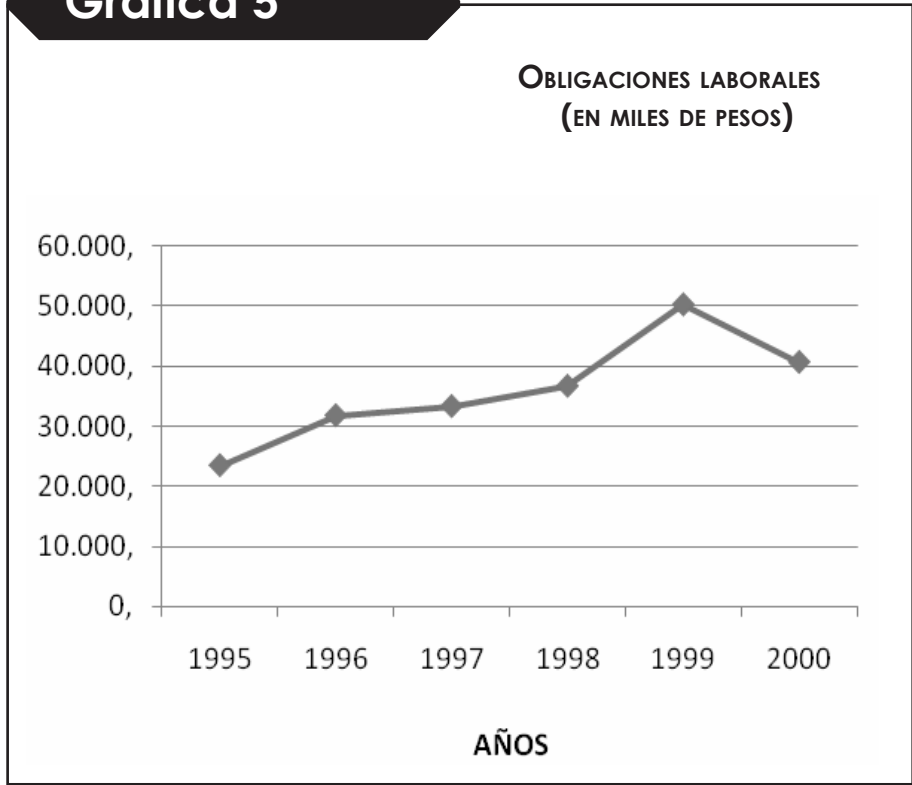
Fuente. Tomado de Balances Generales de RAYCO LTDA.⁶

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.



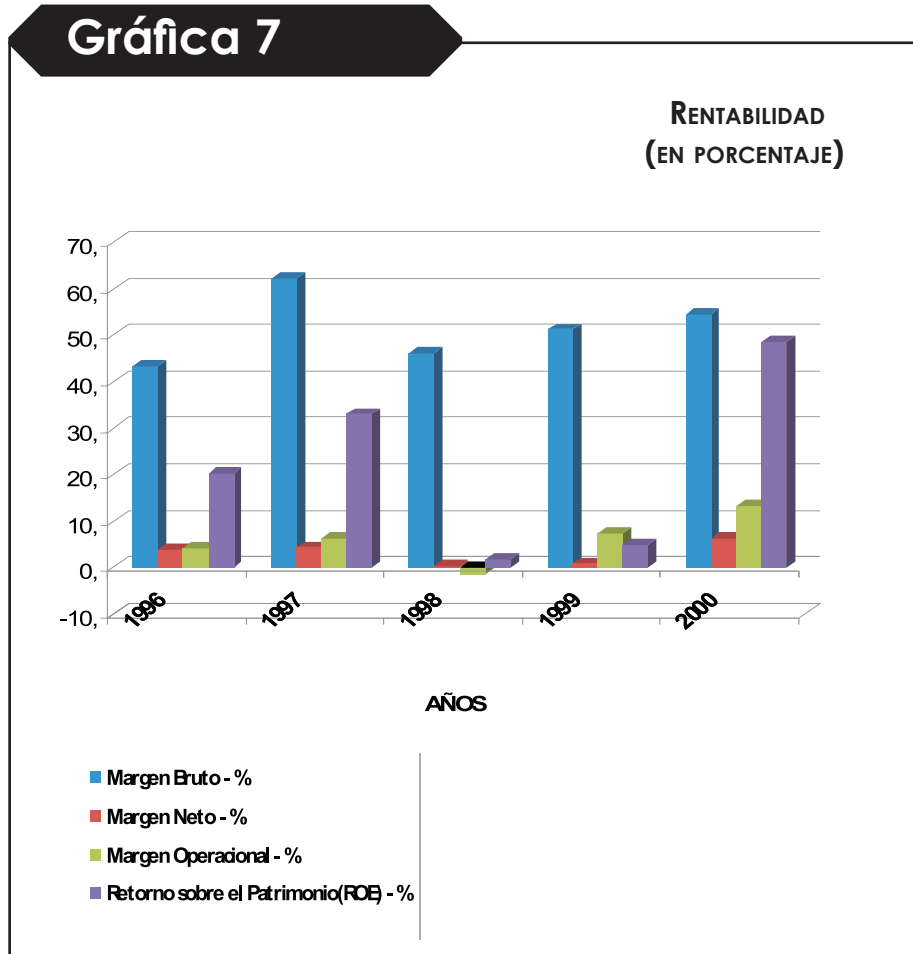
Fuente. Tomado de balances generales de RAYCO LTDA.⁸

⁸Ídem





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

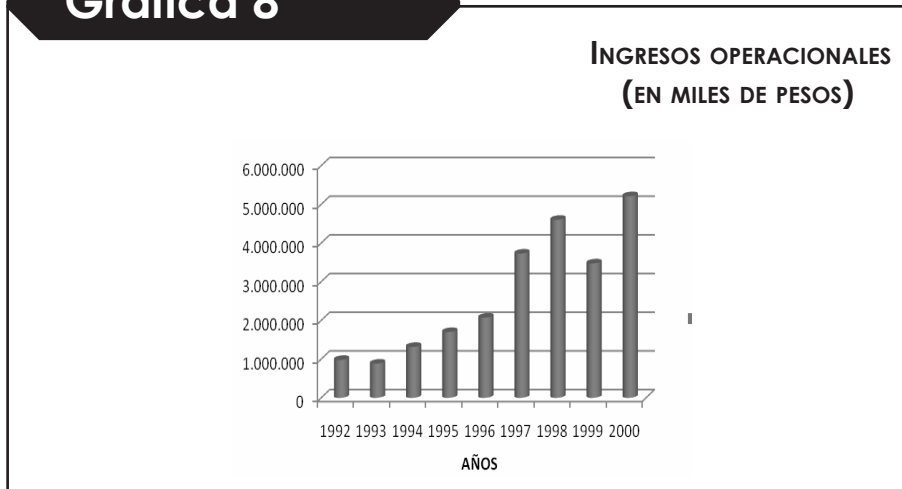
Así que, las estrategias que se pusieron en marcha para salir de las dificultades, pensando que funcionarían y que mantendrían a la empresa en el mercado, y más que eso, la llevarían a su mejor momento de vida (ver gráfico 8), se enmarcaron en:

- ▶ 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).

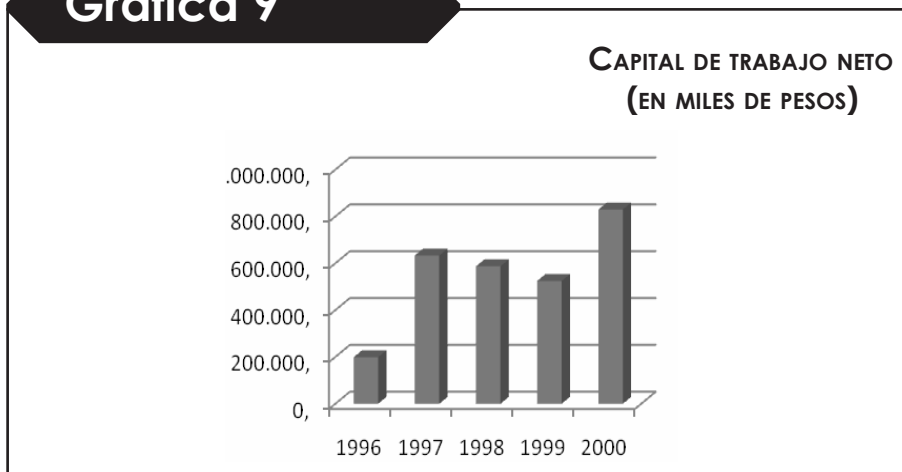


Gráfica 8



Fuente. Estados de Resultados de RAYCO LTDA. ¹⁰

Gráfica 9

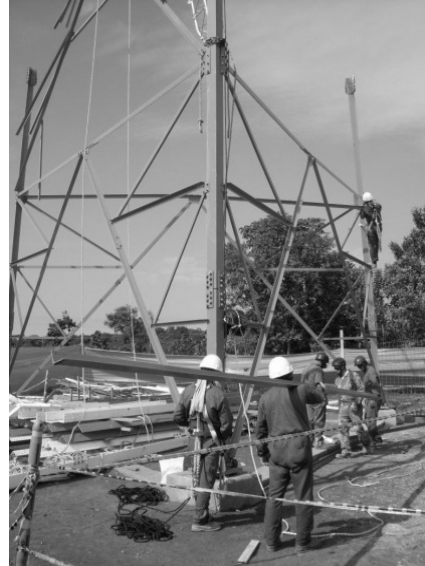


Fuente. Razones Financieras de RAYCO LTDA. ¹¹

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?



AVIATUR
CASO 2

AVIATUR

**Mónica Ramírez Rojas
Pedro Ramiro Alfonso Gutiérrez
Rodolfo Arturo Hernández Quiñones
Juan Carlos Quintero Díaz**



Un Director de orquesta que se adapta a las circunstancias

“**T**ener alas para lanzarse al vacío”, era el sueño de Jean Claude Bessudo, Presidente del Grupo Aviatour, a sus ocho años de edad. Este infante fue criado al lado de una niñera de origen alemán, quien bajo la doctrina “no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”, le enseñó que lo primero que debía hacer era cumplir con sus deberes, disciplina a la que recurrió en el colegio y en la universidad, con el propósito de llevar a cabalidad sus obligaciones antes de los tiempos establecidos.

En 1956 viviendo en Niza-Francia a la edad de 8 años, Bessudo tuvo que afrontar el fallecimiento de su papá, En los años siguientes su tío Víctor Bessudo le propone vivir en Colombia con él y su esposa, así tres años más tarde a la edad de 12 años, toma la decisión y viaja a Colombia.

Bessudo en Colombia y su retorno a Europa

Durante su estadía en Colombia entre 1960 y 1965, realizó sus estudios secundarios en el Liceo Francés Louis Pasteur en Bogotá. A mediados de los años sesenta, a la edad de 18 años, decide



retornar a Europa e ingresar al Instituto Solvay en Bruselas – Bélgica. Siendo estudiante allí, su sostenimiento dependía de los giros que le realizaba su tío y de los ingresos que obtenía como modelo al posar desnudo para el taller de escultura de la Academia de Bellas Artes de Bruselas. Posteriormente, trabajó como asistente de un vendedor de vestidos.

En este trabajo -mientras iba con su jefe, durante la venta de los vestidos- por iniciativa propia visitó un almacén para ofrecer la ropa, no conformándose con sólo desempeñar las funciones de acompañante que le habían sido asignadas; en un acto comercial decidió seguir los pasos de su jefe, descubriendo su especial habilidad de persuasión en los negocios. Trabajaron juntos algunos meses, las ventas aumentaron; hecho que le valió el ofrecimiento de su jefe para convertirse en socios, siendo esta la primera vez que tuvo alguna experiencia empresarial.

En 1967 seis meses después de haberse casado en Paris, Bessudo retornó a Colombia, con la esperanza de vincularse como profesor de matemáticas, viaje que coincidió con la muerte de su tío; sin embargo, terminó trabajando en Aviatur, empresa creada por Víctor Bessudo. A solicitud de su esposa Anita, empezó a ser “el aprendiz” de ella, convirtiéndose en el gerente que dirigiría los destinos de Aviatur.

Bessudo inició en la compañía con 15 funcionarios, quienes manejaban toda la operación; la agencia ofrecía servicios como venta de tiquetes de todas las empresas aéreas del mundo, cambio de moneda, excursiones, trámite de documentos de viaje, en especial para los viajeros de negocios . Aviatur había sido fundada diez años antes con 5 empleados y un capital de \$ 6.000¹.

¹ <http://www.consolidtravel.com/miembros.asp?id=4humano>.



Nuevos retos



Uno de los primeros grandes avances de la empresa se da en octubre de 1977 cuando nace la Agencia de Carga y Aduanas Aviator S.A., como producto de la solicitud de sus clientes, quienes requerían de este servicio. Bessudo tomó la decisión de crear esta Agencia arriesgadamente, no tenía el conocimiento empresarial suficiente para tomarla, por lo cual al comienzo de la operación el proceso de crecimiento se dio lentamente; esto lo llevó a pensar en cerrarla, decisión que a diferencia de la apertura, le llevó tiempo pensar y desechar.

Consciente de la falta de tiempo para atender los dos frentes del negocio, buscó una persona que reuniera condiciones semejantes a las suyas para encargarla de la dirección de la nueva empresa; en ese momento asumió un riesgo, decidió conferir la responsabilidad a Mery una de sus mejores amigas. Para ese entonces Mery ocupaba el cargo de cajera y pasó a ser la Gerente de Carga, compromiso que ejerció pese a no estar de acuerdo, porque consideraba no tener la suficiente formación y conocimiento del negocio. Bessudo, conocedor de su habilidad para el manejo de los números y a pesar de que Mery no tenía el pleno conocimiento en carga, le delegó funciones y responsabilidades propias de la gerencia. A finales de 1977, esta oficina alcanzó un alto grado de estabilidad y llegó a tener representación en París y Miami.

Este impulso de apertura internacional, permitió la creación de Representaciones Avia Ltda, como empresa dedicada a la representación de distintas compañías internacionales, que ofrecen productos turísticos al exterior para colombianos, con el fin de captar el mercado turístico existente dado por el alto flujo de dinero presente en el país. Algunas de las compañías representadas son: *Club Med* – (Hoteles), *Metropolitan Touring* (operador) - Islas Galápagos (parque nacional), *ABERCROMBIE & KENT* (operador),





EL AL (Aerolíneas), *Scenic Airlines* (Aerolíneas), ELS (Cursos de Inglés en el exterior), *Floravia* y *Renault-Euro drive* (vehículos).



Acuerdos en crisis



Como una reacción a los indicios del alto volumen de viajeros frecuentes hacia el exterior, en detrimento del turismo local, ocasionado por difíciles acontecimientos de orden público; en 1980, Aviatour abrió oficinas en el Aeropuerto El Dorado y en varias zonas de Bogotá, en 1982 en las regionales de Barranquilla y en 1985 en Cali. Estos hechos ocasionaron que el país fuera sacado de los mapas internacionales de promoción turística y las agencias mayoristas del exterior perdieran la confianza para recomendar a Colombia. Como consecuencia de ello a partir de 1982 el índice de turismo receptivo² inició una fuerte disminución, pasando de 2.500.000 turistas -de los cuales el 85% correspondía a viajes de turismo y un 15% a viajes de negocios- a la cifra actual de 500.000 turistas con una participación inversa, 15% para viajes de turismo y 85% para viajes de negocios.

A pesar de las adversas condiciones, la empresa continuó con su estrategia de expansión y el 27 de febrero de 1990, firmó un acuerdo comercial con Thomas Cook (Grupo turístico de origen Británico que posee una red de agencias de viaje a nivel mundial), para ser su representante en Colombia. Este acuerdo brindaba a Aviatour la posibilidad de ampliar su portafolio de servicios, logrando

² Tipo de turismo que realizan personas de países extranjeros en el territorio nacional colombiano.

que cualquier pasajero pudiera obtener a través de la agencia, reservas de tiquetes aéreos, hoteles, medios de transporte, información exacta sobre viajes y la obtención de cheques de viajero en cualquiera de sus 1.800 oficinas en 120 países.

Bessudo en 1991, constituye Cielos Abiertos (Agencia mayorista de turismo especializada en el diseño y elaboración de programas a destinos internacionales para agencias de viajes minoristas), empresa que nace con el fin de ofrecer nuevos servicios, esta vez con la programación de vuelos fletados³, llegando a un nicho de mercado que requería variedad de productos turísticos, atendiendo clientes individuales y corporativos en Bogotá, Cali y Medellín. Esta empresa es producto de la alianza estratégica firmada en conjunto con TMA (Tierra Mar Aire) y Viajes Meliá.

Hacia finales del 1995, debido a la incertidumbre política, la perturbación que generó en la economía el anuncio de una nueva Reforma Tributaria (Ley 223 de 1995 Artículo 466 base gravable en la venta de gasolina motor), la lentitud en la recuperación de cartera y los altos costos financieros; las ventas de las empresas del sector disminuyeron y se presentó iliquidez en la mayor parte de ellas, motivo por el cual debieron adoptar fuertes políticas de austeridad.

Estos factores -además del aumento progresivo en la mora registrada desde principios del año, la cual alcanzaba el 40% del total de los servicios vendidos a plazos- influyeron para que el crédito de 30 días que tradicionalmente le otorgaban las agencias de viajes a sus clientes corporativos nacionales e internacionales fuera suspendido. Además en la recuperación de cartera se presentaba mora de 30, 40 y hasta 45 días, generando altos costos financieros y problemas de liquidez.

³ Alquiler de un avión para la operación de una ruta no comercial, p.e. Bogotá – Jamaica-Bogotá.





Esta situación no sólo afectó a las pequeñas compañías sino también a las grandes como Aviatour, que respaldó la fórmula de recortar los créditos a sus clientes corporativos que representaban un 60% de sus ventas, corriendo el riesgo de perder la mitad de clientes al presentar un cambio en las condiciones de pago. La estrategia para subsanar esta crisis, según Bessudo, fue minimizar el riesgo, mediante el otorgamiento de tarjetas de crédito.

En consecuencia, Aviatour firmó una alianza estratégica con el Banco Sudameris, con el propósito de entregar a los clientes corporativos, tarjetas de crédito para cancelar las compras derivadas de viajes y turismo. A partir de ese momento y con la firma del convenio, Aviatour vende servicios turísticos con este medio de pago, minimizando el riesgo financiero y dedicándose a la prestación de los servicios sobre los cuales tiene amplia experiencia y conocimiento.

Un año más tarde, Aviatour avanzó considerablemente en el campo tecnológico y con el fin de ampliar las fronteras del servicio, firmó contrato con Amadeus⁴, para la implementación de tecnología virtual, capacitación, soporte técnico y comercial. Con este salto tecnológico se lograron las bases suficientes para soportar un crecimiento estructural como el que inició con la Agencias Administradas⁵ en 1998, cuando inició la implementación de este innovador modelo empresarial, que permitiría el crecimiento de la organización enfocado no sólo a la prestación de sus servicios turísticos para viajeros, sino también para las mismas agencias de viajes, las cuales recibirían beneficios de todo el soporte logístico, operativo, administrativo y comercial, que Aviatour estaba en capacidad de proporcionarles.

⁴ Empresa que distribuye el software que proporciona información sobre vuelos, hoteles, carros, cruceros a través de su red de distribución en el mundo.

⁵ Agencias de Viajes que son soportadas tecnológicamente y administrativamente por Aviatour.

Hacia 1999 las dificultades llegaron a las agencias más grandes. TMA, competencia importante para Aviatour, tenía problemas acarreados por el plazo de 45 días otorgado a sus clientes, mucho mayor que el que recibía por parte de sus proveedores. De igual manera, los descuentos ofrecidos a sus clientes hizo que con el tiempo se aumentara el déficit en las deudas y la crisis financiera imposibilitara el pago a acreedores, razón por la cual la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) retiró el stock de boletos aéreos debilitando su estructura operativa y comercial, lo que les lleva a establecer un contrato de administración de tiquetes con Aviatour.

A inicios del 2000⁶, TMA se ve forzada a acudir a la Superintendencia de Sociedades para entrar en proceso de reestructuración de la Ley 550 de 1999, Posteriormente, no presenta sus estados financieros de acuerdo con lo establecido en dicha Ley, perdiendo los beneficios allí contemplados y la Superintendencia de Sociedades ordena la liquidación de la sociedad.

Con TMA atravesando problemas en su operación, Aviatour se convierte en su aliado estratégico, a pesar de que ambas compañías eran enfáticas en aclarar que el arreglo entre ellas no era más que un contrato de prestación de servicios y que términos como fusión o compra estarían descartados. Se agruparon bajo la figura de outsourcing que contempló un manejo conjunto de administración de nómina, reportes, contabilidad, impuestos y todo su proceso comercial y operativo.

⁶ Es conocida como Ley de Intervención Económica y Reestructuración Empresarial. Dicha Ley se expidió con el propósito de lograr que aquellas empresas que llegasen a enfrentar dificultades para el cumplimiento de sus acreencias, en lugar de llegar a las instancias de concordato o liquidación obligatoria, pudiesen llegar a un acuerdo con los titulares de tales acreencias de forma tal que se reestructurasen los plazos para la cancelación de sus pasivos.





Una batalla por la baja de comisiones



Con un sector en crisis, luego se presentaría una compleja situación para el turismo que tendría gran impacto sobre todas las agencias de viajes. La Aeronáutica Civil mediante Resolución 00820 del año 2000, que modificó la Ley 2743 de 1988⁷ dispuso las fechas en las cuales las aerolíneas podrían bajar las comisiones pasadas a las agencias por concepto de venta y promoción de tiquetes en rutas internacionales. Estas comisiones paulatinamente llegaron hasta el 6% entre el 15 de julio del 2000 y el 15 de enero de 2002; Bessudo, como Presidente de la agencia de viajes con mayor participación del mercado del país, defiende su posición asegurando que las comisiones representan el 80% del total de los ingresos de las agencias y expresó que al bajar las comisiones del 10 al 6% ninguna agencia resistiría los efectos económicos que ello implicaría; la posición asumida por Bessudo, ante entidades como la Aeronáutica Civil, Anato (Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo) y el Congreso de la República, ayudó a frenar paulatinamente el descenso de las comisiones.

Después de la Resolución 00820, se congelaron las comisiones en el 6% por un periodo de 4 años, hasta septiembre de 2006 cuando la Resolución 03596 expedida por la Aeronáutica Civil, determinó

⁷ La comisión que pagarán las aerolíneas a las agencias de viajes por concepto de comercialización de servicios de transporte aéreo internacional (boletos aéreos, órdenes de pasajes, MCO, PTA o situados) por ventas efectuadas en Colombia a partir del 1º de junio de 2004, está sujeta al acuerdo entre las partes, de suerte que cada línea aérea la podrá convenir libremente con la respectiva agencia de viajes, siempre y cuando dicha comisión no sea inferior al seis por ciento (6%) del valor de la tarifa

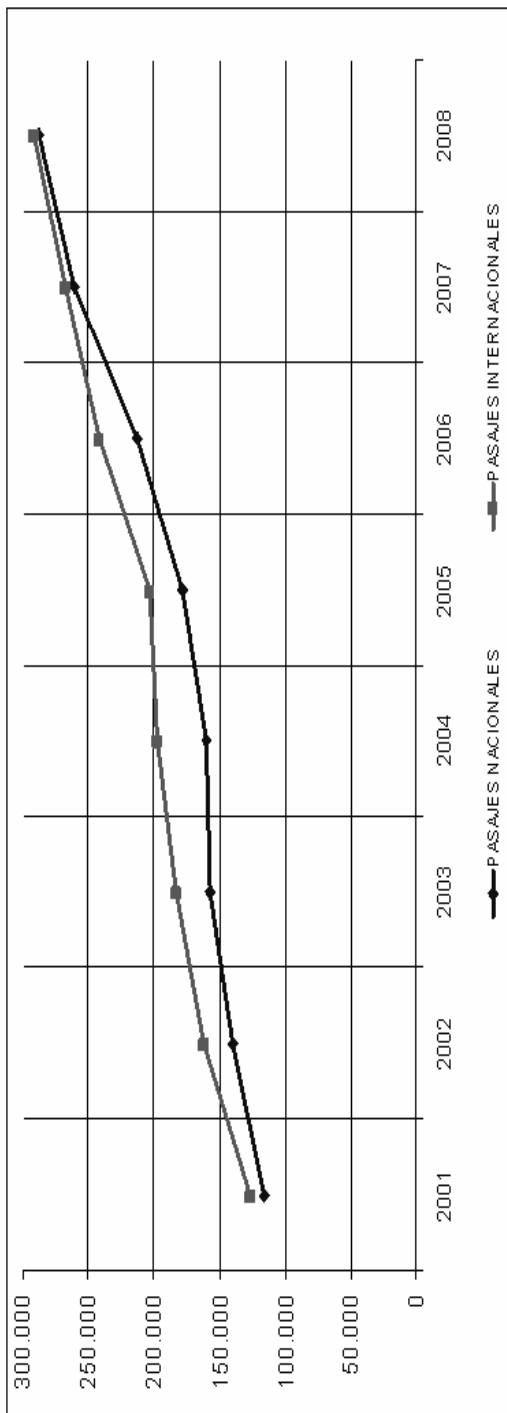
que la comisión que las aerolíneas deberían pagar a las agencias de viajes disminuirá el 1% semestralmente a partir de noviembre de 2006 hasta julio de 2009 llegando al 1% de comisión otorgada por la aerolínea. Bessudo, ante las nuevas condiciones reglamentadas por la Aeronáutica Civil para la baja de comisiones tomó una posición de negociador, con el fin de llegar a un acuerdo de hacerlo semestralmente y no de una forma tan impactante donde se perjudicara a las agencias de viajes, en razón a que esa era la tendencia global en las compañías de turismo.

Con esta situación, la venta de tiquetes no sufrió ninguna disminución, por el contrario, se aumentó, tal como se observa en el cuadro 1.



**Cuadro 1**

VENTAS EN PESOS COLOMBIANOS DE PASAJES AÉREOS								
AVIATUR								
TIPO DE VENTA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pasajes nacionales	115.937	140.198	157.612	160.167	178.703	212.570	260.649	287.108
Pasajes internacionales	126.249	161.625	183.242	197.869	203.128	241.690	267.284	290.988
Total pasajes	242.186	301.823	340.854	358.036	381.831	454.260	527.933	578.096



Con el fin de dar apoyo a las empresas de turismo, el gobierno da la posibilidad de cobrar un “fee” o gasto administrativo en los tiquetes aéreos, como una medida que buscaba salvaguardar el ingreso que dejaban de percibir las agencias por concepto de comisiones. Por ejemplo, anteriormente un tiquete Bogotá – Miami – Bogotá, tenía un costo de USD 500 y sobre ese monto se descontaba el 10% de comisión; ahora, ese mismo tiquete cuesta USD 500 y sobre ese monto se estaría cobrando un fee administrativo adicional de USD 20, cifra que variaba según el valor del tiquete.

La tarea, entonces, era buscar alternativas de acción que mitigaran ese impacto en su organización. Lo primero que tenía que hacer era cambiar su concepto de negocio, dándole un nuevo enfoque a la venta de productos y servicios que tenían gran relevancia, tales como: la venta de tarjetas de asistencia médica internacional, alquiler de carros, cursos de idiomas, trámites de documentos al viajero, central de atención para emergencias, servicio de mensajería, servicio de bodegaje nacional, servicio de carga, marketing para empresas, servicios médicos laborales; entre otros. Estos servicios permitieron que el perfil del negocio cambiara.

Ante este escenario, Bessudo se enfoca en ofrecer las ventajas de su core business a las compañías que consideraba podían ingresar a su programa de agencias en administración y fue así como algunas agencias aceptaron las alianzas con Aviatur, debido a que si no lo hacían desaparecerían.

Fue así como Bessudo retoma la estrategia de agencias en administración de 1998 y la aplica nuevamente en 2005, pasando de tener 32 agencias administradas en 2003 a 45 en 2005. En un lapso de 2 años logró casi duplicar el número de agencias a nivel nacional. Cada agencia administrada se rige bajo los parámetros de una estructura organizacional diseñada por Aviatur, esto conlleva a que todas las agencias deben generar un reporte diario de su operación a la oficina principal.





Integración de nuevas filiales



Después de este proceso de administración, entre 2005 y 2006, Bessudo ve nuevas alternativas de negocio por las necesidades de sus clientes e inicia un proceso de expansión, creando en el lapso de esos dos años 7 filiales, dirigidas a la promoción de distintos productos.

Cuadro 2

EMPRESA	SERVICIO PRESTADO
Amacayacu	Comercialización de servicios ecoturísticos en el Parque Nacional Natural Amacayacu
Mayatur S.A.	Pasajes o servicios para las entidades oficiales
Tayrona	Administración y comercialización - Parque Nacional Tayrona
Avia Caribbean	Turismo receptivo para cruceros en el área del Caribe
Avia Export.	Comercio exterior
Conc. Gorgona.	Administración y comercialización - Parque Nacional Gorgona
Avia Hoteles	Construcción y administración de hoteles

La creación de estas nuevas filiales trajo como consecuencia la diversificación de los ingresos del grupo; a pesar de mantener una alta concentración de ellos en Aviatour S.A. Esta evolución se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3


**VENTAS TOTALES EN PESOS COLOMBIANOS
DESDE EL AÑO 1998 HASTA EL AÑO 2008**

EMPRESA	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Amacayacu								122	568	855	1.098
Avia Caribbean									10	272	1.833
Avia Export									3	103	277
Avia Marketing						2	25	81	668	5.614	7.588
Aviatur S.A.	156.183	157.168	258.216	275.426	358.859	404.013	424.362	460.120	557.241	656.057	642.472
Cielos Abiertos				226	1.377	5.718	8.096	9.426	13.579	14.066	18.133
Clipperton										149	82
Con. Gorgona									647	917	1.167
Mayatur S.A.								3.841	4.203	7.026	7.978
Octopus Ltda.				22	19	3.350	11.128	19.292	27.473	33.812	31.813
Tayrona								98	2.419	4.977	5.773
Unión/Repres					24	935	2.482	3.826	3.153	3.764	4.226
U.T. AviGem									242	832	1.136
TOTALES	156.183	157.168	258.216	275.673	360.079	414.016	446.073	496.806	610.208	728.444	723.572





El Aprendiz



Jean Claude Bessudo después de pasar por un proceso de negociación de comisiones y cambio en el perfil de su negocio, decide comenzar a vivir una experiencia de “aprendiz a profesor”, dejando un legado empresarial a su organización y a futuras generaciones.

Como parte de su desarrollo personal y aceptando una invitación para participar en un *reality show* del Canal Caracol, llamado “El Aprendiz”, Bessudo desde el 22 de mayo de 2007, dirige el programa en el cual debería exigir y valorar las habilidades, ingenio, resistencia y tolerancia en la convivencia de los concursantes y aspirantes a ocupar cargos gerenciales dentro de su organización.

Jean Claude Bessudo, fue el encargado de decidir cuales serían las cualidades que definirían al ganador de “El aprendiz”. Durante un periodo de dos meses, el programa fue emitido por televisión; toda Colombia conoció un poco más de Jean Claude Bessudo y de su organización Aviatour, logrando mayor posicionamiento porque mucha gente del país no sabía si sus oficinas eran “notarías o funerarias”, según lo comentó el mismo Bessudo.

Algunos de los consejos que daba a sus participantes para que se formaran como empresarios con un futuro promisorio eran: *“Aprender a estar siempre disponible, nunca negociar porque esta es una forma de aceptar que el primer ofrecimiento no fue el mejor”* y *“Lealtad como premisa para ser un triunfador”*.

Este proceso del aprendiz fue una excelente fórmula para dar a conocer la imagen del grupo empresarial e incrementar las ventas de Aviatour en un 16%.

Meses después del reality show, nace una necesidad por parte de los clientes y se crea Producciones Avia especializada en ediciones, producción y manejo de medios audiovisuales.

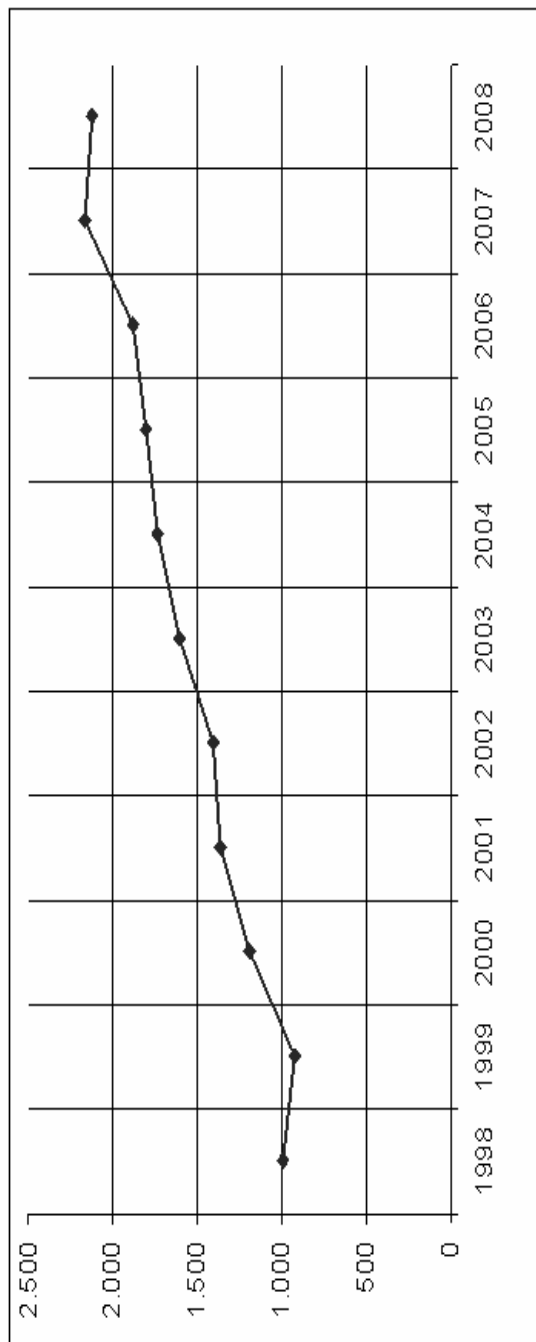
Dentro de su contexto empresarial, Bessudo cree que Aviatour pocas veces ha necesitado de inversiones publicitarias en medios de comunicación, porque su reconocimiento se lo ha ganado a pulso, hombro a hombro, trabajando, con un equipo humano comprometido y entregado a la prestación de servicios turísticos de calidad. Este equipo humano ha evolucionado acorde con el crecimiento del grupo; de cerca de 100 empleados que trabajaban en la organización en 1998, han llegado a más del doble en la actualidad. La evolución en el número de trabajadores ha sido la siguiente.



**Cuadro 4****CANTIDAD TOTAL DE COLABORADORES
COLABORADORES ACTIVOS A DICIEMBRE ENTRE EL AÑO: 1998 Y EL AÑO 2008**

AVIATUR

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
AVIATUR S.A.	990	925	1.188	1.364	1.409	1.604	1.731	1.804	1.880	2.161	2.122



Estas experiencias gerenciales dieron lugar a la postulación y posterior elección de Jean Claude Bessudo como el mejor Gerente en la industria nacional, premio otorgado por Élite Empresarial, dentro de su programa Gerencia en Tiempo Real.

Este empresario que ha dedicado gran parte de su vida a desarrollar el sector turístico del país, primero con el montaje de una red de agencias de viajes y ahora con la explotación del sector hotelero habla de algunas recomendaciones:

1. Lo que no tiene solución, deja de ser un problema.
2. Lo que se resuelve con dinero (siempre y cuando sea con ética), no es un problema.
3. Los gerentes no deben trabajar; deben verificar el trabajo de los demás.
4. Delegar sin verificar es abdicar.
5. En épocas de crisis hay quienes lloran y quienes crean fábricas de pañuelos para secar las lágrimas de quienes lloran.
6. No se preocupe. ¡Ocúpese!
7. ¡Sea transparente! Lo único confidencial en nuestra empresa es la hora de salida de algunos vuelos⁸.

Aviatur en los últimos años ha venido ganando participación en el mercado, hoy tiene el 23.60% del total de ventas del sector, según se muestra en el cuadro 5.

En cuanto al número de oficinas, en 2008 Aviatur llegó a 100, mostrando un permanente incremento en el manejo de oficinas propias. (Cuadro 6).

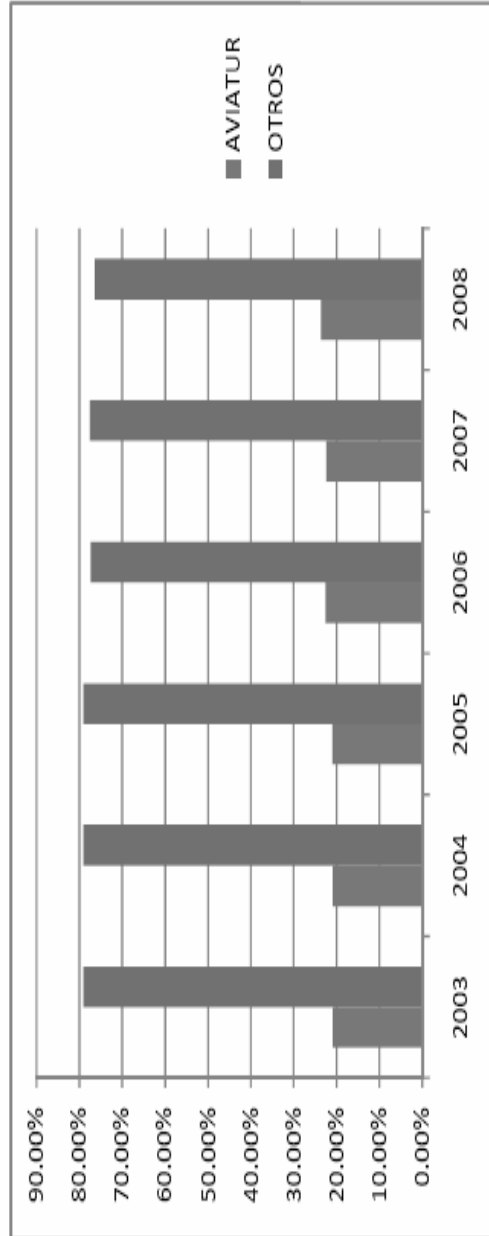
⁸ <http://www.revistadiners.com.co/noticia.php3?nt=24744>



**Cuadro 5****PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE LAS VENTAS BSP POR AÑO**

AVIATUR

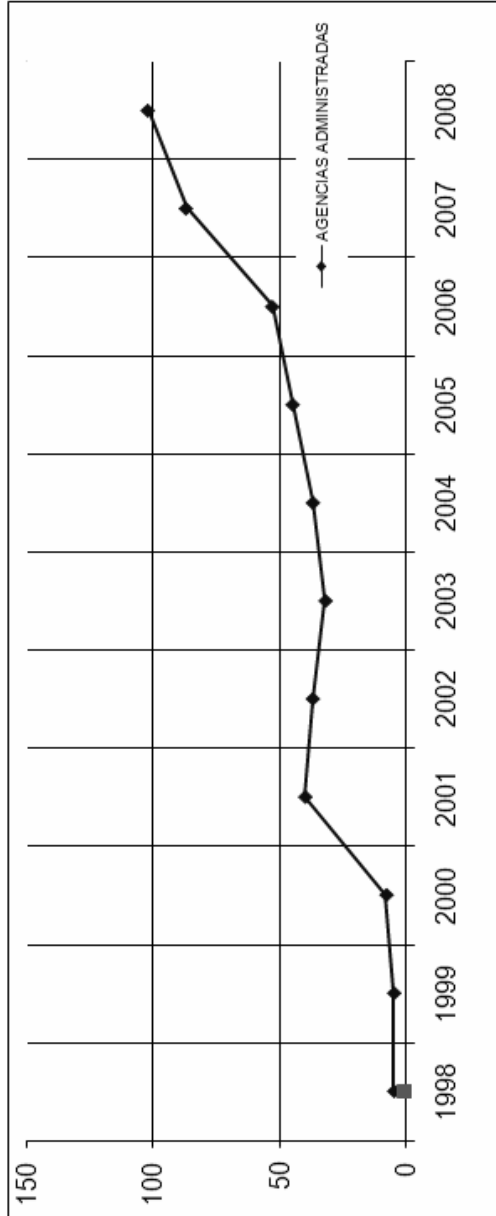
GRUPO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
AVIATUR	20.90%	20.91%&	20.94%	22.59%	22.41%	23.60%
OTROS	79.10%	79.09%	79.06%	77.41%	77.59%	76.40%



Cuadro 6

AVIATUR **EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS OFICINAS ACTIVAS A DICIEMBRE ENTRE EL AÑO: 2001 Y EL AÑO 2008**

OFICINAS ACTIVAS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agencias administradas	5	5	8	40	37	32	37	45	53	87	102





Y... se abre la discusión



¿Podríamos decir entonces que Bessudo durante la historia de más de 40 años, en medio de tantos acontecimientos, revela comportamientos gerenciales que han permitido el éxito de su organización? ¿Se ha convertido en una de las más grandes compañías de turismo en Colombia y Latinoamérica, utilizando estrategias poco convencionales como no hacer nada ó no tener metas? o por el contrario ¿Estamos frente a un visionario que ante diferentes escenarios ha encontrado oportunidades de negocio en la industria del turismo, sacando el máximo provecho a cada una de ellas?

Si bien es cierto que para dirigir una compañía de esta magnitud, se necesita tener habilidades gerenciales, también es cierto, que algunas de sus decisiones no muchos colegas las aplicarían por ser consideradas de alto riesgo. Según la historia narrada ¿Tenemos elementos suficientes para catalogar a Bessudo, como un empresario que ha logrado ser líder con un excelente manejo empresarial? o por el contrario ¿Las circunstancias del mercado han sido generosas en proporcionarle oportunidades capitalizadas por él?



CASO 3

CLUB DEPORTIVO

LA EQUIDAD

26 años de éxito
"Porque juntos somos más"

o

Liliana Bautista Pinilla
Julian Andrés Correa Gaitán
Oscar Mauricio Roa Páez
Liliana Cristina Rodríguez Márquez
Diego Andrés Venegas



Club Deportivo La Equidad

El fútbol es el deporte más popular del mundo, es denominado el Deporte Rey, mueve países y agita los corazones de todas las personas que sienten pasión por su equipo. En torno a este espectáculo, gira uno de los negocios más rentables en el mundo; contratos millonarios, sueldos desorbitados, estrategias publicitarias, altos niveles de audiencia y actividades que lo han convertido en uno de los negocios más provechosos de los últimos años, fenómeno del cual Colombia no es la excepción.

En Colombia, su historia, a nivel competitivo, se remonta a finales de la década de los 40 cuando se organizaron los primeros equipos en la rama profesional. Desde ese entonces, la estructura del fútbol en Colombia ha cambiado hasta llegar a lo que es actualmente. Muy semejante a lo que sucede en la mayoría de países existe división profesional (en distintas categorías) y división aficionada. La primera de ellas regida por la DIMAYOR (División Mayor del Fútbol Colombiano), integrada por 36 equipos que se distribuyen en dos categorías: *primera B*, categoría de ascenso y *primera A*, primera división, hoy llamadas Copa Premier y Copa Mustang, y la segunda regida por la DIMENOR (División Menor del Fútbol Colombiano) integrada por Ligas Departamentales y Clubes en distintas categorías, preinfantil, infantil, prejuvenil, juvenil y mayores; su torneo más representativo es la Primera C, hoy llamado Copa Élite. Existen además torneos tradicionales organizados normalmente a





final de año, en barrios populares de distintas ciudades del país que cuentan con estadios pequeños; un ejemplo es el Hexagonal del Olaya.

El más nuevo de todos los participantes en la Primera A es el Club Deportivo La Equidad el cual llegó a la máxima categoría en el año 2007. La creación de este club empezó en condiciones particulares, no fue producto del agrupamiento de una serie de jugadores que querían conformar un equipo para participar en un torneo, sino una idea hecha realidad atendiendo los lineamientos dados por el gestor principal de Seguros La Equidad, Julio Enrique Medrano, quien lo proyectó hace 25 años como un motor de desarrollo social basado en la siguiente filosofía *“El deporte es la mejor forma de fomentar los valores humanos, el trabajo en equipo, la solidaridad, el civismo y la convivencia, filosofías de nuestra empresa”*. Así, se constituyó, en principio como un equipo de fútbol, con el objetivo de convertirse en medio de penetración de mercado y posicionamiento para los productos de Seguros La Equidad en Bogotá.

Bajo estos preceptos, en 1982 nace en Bogotá el equipo Seguros La Equidad, el cual inicia su participación deportiva con el préstamo de la ficha del Club Liberty, tradicional participante del Torneo del Olaya que atravesaba problemas económicos; El presidente de este Club le ofrece en calidad de préstamo la ficha a Julio Enrique Medrano, quien con la perspectiva planteada anteriormente, vio en esta negociación la posibilidad de dar cuerpo a la estrategia que tenía para Seguros La Equidad. Medrano mantuvo el préstamo por dos años y adquirió definitivamente la ficha en 1984.

Para su primera participación, Seguros La Equidad no contaba con la estructura necesaria para asumir el torneo, es por esto que acudió a una alianza estratégica con el Club Independiente Santafé, equipo que le cedió en calidad de préstamo varios jugadores, algunos de ellos pertenecientes a sus divisiones menores y permitió

que sus técnicos dirigieran el equipo, logrando en este debut el primer título para Seguros La Equidad en el torneo del Olaya.

Durante la década de 1982 a 1992, el equipo sólo participó en el Hexagonal del Olaya, cumpliendo sus objetivos estratégicos desde lo social, buscando por medio del deporte cumplir la función natural del cooperativismo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad y desde el punto de vista empresarial, logrando el posicionamiento de la marca La Equidad -a pesar de que los resultados deportivos no fueron los esperados-.

La estrategia de mercadeo implementada dio sus frutos; La Equidad promocionó su marca al inicio de cada torneo, generando recordación y posicionamiento por medio de diversos elementos publicitarios, los resultados se reflejan en el incremento significativo de cooperativas asociadas a Seguros La Equidad que de 500 afiliados en 1980 pasó a 900 en 1986.

Como consecuencia de lo anterior y continuando con un esquema que permitiera el crecimiento del equipo, en 1992 Medrano hizo la solicitud formal para obtener el reconocimiento como Club Deportivo por parte de la Junta Administradora Seccional de Deportes de Bogotá, el cual le fue otorgado mediante Resolución No. 1628 de 12 de Octubre del 1993.

Esta decisión dio la posibilidad de continuar mas sólidamente con el plan estratégico ideado por Julio Enrique Medrano quien consideró importante y de gran utilidad mantener al Club de forma permanente. Con una visión a largo plazo y observando un potencial en la formación de niños y jóvenes, comenzó así el ensamblaje del equipo, dando origen a sus divisiones menores con una escuela de formación futbolística cuya intención fue la de participar en las diferentes categorías de la Liga de Fútbol de Bogotá, Sub 9, Pre infantil, Infantil, Pre juvenil y Juvenil.






Las escuelas de formación del club iniciaron con una participación de 70 niños en su mayoría de estratos 2 y 3¹, pertenecientes a familias vinculadas a las entidades cooperativas y del sector solidario que están asociadas a La Equidad Seguros. Con el crecimiento deportivo y reconocimiento del club, el interés por pertenecer a las escuelas de formación se incrementó significativamente. En la actualidad estas escuelas tienen el nombre de Fuerzas Básicas y cuentan con más de 450 jóvenes en las diferentes categorías.

En 1993, el Club comienza su participación en la categoría Primera C, torneo de gran importancia para el fútbol aficionado el cual busca proyectar a los equipos a torneos oficiales especiales y nacionales. Para este nuevo reto se estructuró un equipo muy organizado, en principio manejado con el mismo esquema del Olaya debido a que no representaba un alto costo; con el transcurso de los torneos se vio la necesidad de convocar a esta categoría a jóvenes con unas características especiales en su parte personal y deportiva; además de ser excelentes jugadores de fútbol, debían caracterizarse por su perfil educativo porque deberían demostrar que estudiaban y tenían un destacado desempeño académico.

Con esta estructura, el Club Deportivo arrancó una nueva etapa de su vida mejorando sus resultados deportivos y continuando en la búsqueda de sus objetivos estratégicos.

¹ Los estratos socioeconómicos son una herramienta que utiliza el Estado colombiano (Ley 142 de 1994, Artículo 102) con los lineamientos del DANE, el cual tiene en cuenta el nivel de ingresos de los ciudadanos, la dotación de servicios públicos domiciliarios, y la ubicación (urbana, rural). Legalmente existen seis estratos socioeconómicos. El estrato más bajo es 1 y el más alto es 6.

Entre 1993-2002 se obtienen los siguientes resultados deportivos:

Hexagonal del Olaya	
	
2000 - 2001	Campeón
2002 - 2003	Campeón

Categoría C y Liga de Bogotá	
	
1995	Subcampeón Primera C
1996 - segundo semestre	Subcampeón Juvenil de la Liga de Bogotá
1997 - primer semestre	Subcampeón Torneo de Marcas
1997 - segundo semestre	Campeón Torneo de Marcas
1998 - primer y segundo semestre	Campeón Torneo de Marcas
1999	Subcampeón Primera C





Reconocimiento profesional

La Categoría B

En 2003, el Club Deportivo ya había adquirido madurez en el fútbol aficionado y se caracterizaba por tener una estructura organizacional que responde a las necesidades institucionales, procesos deportivos con resultados y a diferencia de otros equipos de fútbol, una gran solvencia financiera dada por el respaldo de la empresa aseguradora. Estas condiciones le hacen merecedor de la invitación para participar en el Torneo de la Primera B. Esta invitación la hace la Dimayor en un momento en el cual este torneo no se encontraba suficientemente consolidado, porque la participación de los equipos no se daba de manera regular. En este año, en el torneo conocido en ese entonces como Copa Concasa, había 17 equipos inscritos para participar y el objetivo era tener un campeonato completamente organizado con 18 equipos.

La Dimayor, con el objetivo de incorporar el equipo número 18, quería integrar a uno de los clubes que participan en torneos a nivel nacional o regional; es así como seleccionó a La Equidad por ser un Club distinto, como ejemplo de buen manejo organizacional y deportivo. Hasta ese entonces en el torneo se presentaban inconvenientes con algunos equipos que tenían problemas de tipo administrativo y financiero lo cual no permitía que fueran autosostenibles.

El ascenso representó grandes retos para el Club, fue seleccionado entre muchos equipos del país por sus grandes fortalezas administrativas, financieras y deportivas al tener jugadores con trayectoria y unas divisiones menores con categoría de liga.

La Equidad aceptó el reto de ser el equipo 18 de la Primera B para lo cual debió acogerse a la reglamentación existente en ese momento. En primera instancia tenía que lograr el reconocimiento de Coldeportes como Club Profesional y cumplir con la exigencia de contar por lo menos con 2.000 asociados. Este objetivo se cumplió y superó las expectativas con un sorprendente apoyo de 7.300 asociados, con 29.000 derechos adquiridos de los cuales la Equidad Seguros Generales, Equidad Seguros de Vida, Fundación La Equidad, adquirieron una participación del 20% cada uno y el 40% restante se distribuyó entre Saludcoop, Copidrogas y otras cooperativas asociadas. Así, se convierte en el segundo Club Deportivo con la base social más amplia en el país después de Atlético Nacional de Medellín.


Entre las exigencias para participar en este torneo estaba la de contar con la posibilidad del uso de un estadio acorde con las normas de la Dimayor. El escenario natural del equipo, el Estadio del Barrio Olaya no cumplía con las condiciones requeridas para participar en este campeonato, lo que exigió la gestión de los directivos para la consecución de un escenario que cumpliera dichos requerimientos. El equipo jugó en estadios como el Luis Carlos Galán Sarmiento de Soacha (municipio cercano a Bogotá) y el Alfonso López Pumarejo de la Universidad Nacional sede Bogotá, aún cuando no se consideraba que ellos pudiesen llegar a ser la casa definitiva del equipo.





En este contexto el equipo inicia su participación teniendo como base la cantera² de jugadores de sus divisiones menores, agrupados con algunos jugadores con mayor recorrido en torneos profesionales.

Esta nueva época caracterizada por el ingreso a un mayor nivel competitivo, la ratificación de la estrategia y el compromiso tanto administrativo como financiero por parte de La Equidad, trajo consigo los siguientes resultados deportivos.

Primera B	
	
2003	Tercer lugar
2004	Décimo lugar
2005	Noveno lugar

Hexagonal del Olaya	
	
2004-2005	Campeón
2005-2006	Campeón

² Cantera: denominación dada a la estructura de categorías menores de un club.

A pesar de que estos resultados deportivos no colmaban las nuevas expectativas generadas, Julio Enrique Medrano consideró que poco a poco su direccionamiento estratégico estaba dando frutos y que el equipo necesitaba un mayor protagonismo en los torneos para de esta forma alcanzar su sueño.

El comienzo de una nueva etapa

A finales de 2005 se presentó una situación coyuntural, La Equidad Seguros cambió de presidente, Julio Enrique Medrano se jubiló después de estar al frente de la institución por más de 23 años y este reto empresarial fue asumido por Clemente Augusto Jaimes, profesional con trayectoria en la compañía y con la misma línea prospectiva de su antecesor, con quien había compartido como trabajador desde el año 1996, brindando acompañamiento al desarrollo estratégico de la aseguradora y al proceso del Club Deportivo, se posesionó en enero de 2006. Este hecho facilita la continuidad de la estrategia social y deportiva cuya base sigue siendo la filosofía de contribución social y el fomento a los valores del cooperativismo con ética, legalidad y moral.

De esta manera, el proyecto de Julio Enrique Medrano sumaba experiencia y reconocimiento. Clemente Jaimes llegó con el ánimo de la continuidad, pero con el claro objetivo de superar los resultados deportivos logrados hasta el momento de su posesión, para ello introduce modificaciones en el direccionamiento





estratégico buscando con ello dar un mayor impulso al equipo. En este cambio de esquema, decide consolidar todo un proyecto con la contratación de un técnico de experiencia y prestigio, un líder que les permitiera dar solidez al sueño inicial: llegar a la *Copa Mustang (primera A)*, objetivo trazado a tres años.

Este ambicioso objetivo trae como consecuencia la necesidad de mayores recursos para financiar la operación, los cuales son obtenidos gracias a la incorporación como patrocinador principal a Saludcoop, una entidad promotora de salud formada en el sector cooperativo.

Este año fue contratado Alexis García, ex-jugador del Club Atlético Nacional de Medellín y de la Selección Colombia, amplio conocedor del medio, quien contaba con amplia trayectoria en el fútbol profesional y experiencia como Director Técnico en equipos como: Once Caldas, Atlético Nacional, Deportivo Pereira, Atlético Bucaramanga y Centauros de Villavicencio.

El nuevo estratega llegó con objetivos claros y con el propósito de apoyar el nuevo esquema, participando conjuntamente con directivos y jugadores en procesos de planeación deportiva al inicio de cada torneo, los cuales implicaron cambios organizacionales en el Club.

La primera gran decisión que se tomó fue la vinculación de jugadores de experiencia que llegaran a complementar la base existente de la institución. Con ello y con la convicción de Alexis García de que debe tener un grupo humano con un plan de carrera en el club, que entienda que la honestidad y el esfuerzo son factores fundamentales para el éxito, se logró consolidar un grupo de jugadores que ven el fútbol como una profesión y que son plenamente conscientes de los retos que por pertenecer al grupo les impone. Este cambio en la cultura organizacional, sentido y reconocido en todos los ámbitos del club, trajo consigo

nuevas normas de convivencia y compromisos contenidos en dos manuales elaborados y firmados por los mismos jugadores.

Otro de los aspectos que ha favorecido la permanencia y el logro de los objetivos del club es el acompañamiento financiero por parte de sus principales patrocinadores, Seguros La Equidad y Saludcoop, los cuales siguen persiguiendo el cumplimiento de los objetivos con los que se inició este proyecto.

Con estas decisiones se creó un ambiente propicio para el cumplimiento del objetivo de llegar a la Primera División, el cual se logró de manera anticipada para el torneo de 2007, gracias a que el equipo asciende de manera directa por la obtención del primer lugar en los dos torneos del año, logrando así su principal meta en este nuevo camino, un cupo en la máxima categoría del fútbol profesional colombiano.

El proceso se consolida y el reto continúa

Con la llegada a la Primera A las exigencias crecen. La necesidad de inversión se triplica y el escenario para afrontar los partidos como local requiere de una delicada escogencia; el ascenso del club coincide con el cierre del máximo escenario Bogotano, el Estadio Nemesio Camacho “El Campín”, hecho que dificulta la consecución de escenario. Con la colaboración de la administración distrital se seleccionó el Estadio de Techo como el escenario para jugar los partidos de local; este estadio brinda condiciones deportivas y logísticas favorables para la participación de La Equidad en el





torneo profesional por poseer una excelente cancha y permitir manejar las hinchadas de los equipos tradicionales.

En lo deportivo, los objetivos son muy exigentes, la reglamentación ubica al Club Deportivo La Equidad como último en la tabla del descenso, teniendo que empezar a competir en el sistema de promedio para lograr mantenerse en la primera categoría. Para ello el Club toma decisiones como la vinculación de nuevos jugadores con mayor experiencia profesional, complementando la primera política que se implementó de mantener el equipo que logró el ascenso a esta categoría dándole respaldo y buscando la consecución de resultados.

En la Copa Mustang I de 2007, torneo que se celebra en el primer semestre del año, el equipo no obtuvo los resultados deportivos esperados, se lograron trece puntos quedando último en la tabla de posiciones y con el riesgo latente de volver a la Categoría Primera B profesional en el siguiente año.

Para la Copa Mustang II del 2007 se generó un redireccionamiento estratégico en lo deportivo. Las directivas, con el acompañamiento de Alexis García, reacomodaron el equipo con la llegada de jugadores de mayor trayectoria y reconocimiento, conformando una nómina más competitiva, con el primer objetivo de mantenerse en la categoría. Se le dio respaldo al cuerpo técnico y continuidad a la mayoría del plantel sin modificar la base del equipo, no se desechó nada de lo que se había hecho hasta ese momento; por el contrario, se quiso fortalecer el plantel, se incorporó al grupo de jugadores en la definición de objetivos y se inició un proceso para lograr un alto sentido de pertenencia hacia la organización.

Además del objetivo de salvar la categoría, el grupo fijó la necesidad de entrar a cuadrangulares y culminar con treinta puntos en el torneo de todos contra todos.

Durante la búsqueda de estos objetivos, La Equidad lideró durante varias jornadas el torneo, logrando de esta forma clasificar segundo a las cuadrangulares semifinales siendo finalista con el Atlético Nacional con quien perdió, obteniendo finalmente el segundo lugar, resultado que condujo al cumplimiento del primer objetivo, mantenerse en la categoría.

En 2008, la Dimayor, con dos categorías plenamente organizadas y en funcionamiento decide crear un nuevo torneo denominado “La Copa Colombia-Postobon”, al estilo de las grandes ligas del mundo, en el cual participan equipos de primera y segunda división. En su primera fase, La Equidad logró clasificar en la Zona Centro superando a Santa Fe y Millonarios, equipos de gran tradición en el país. El equipo sorteó las siguientes fases y llegó a la final, venciendo en el partido de ida 1-0 a Once Caldas y en el de vuelta empatando 3-3. Con ello, Seguros La Equidad logró en su segundo año como participante de la Primera A, llegar a un torneo internacional, la Copa Sudamericana 2009, mérito que aún es esquivo para muchos equipos de mayor trayectoria en el fútbol profesional colombiano.

Uno de los esquemas de motivación más importantes que ha facilitado el logro de los objetivos es el otorgamiento de premios por resultados. A diferencia de otras instituciones donde hay premios por puntos o partidos ganados, aquí los premios se otorgan al final de los procesos, clasificación al octogonal, campeones de torneo y salir de la tabla del descenso. Las metas son fijadas a comienzos de cada semestre, cuando se realiza una evaluación de los logros y de los objetivos pendientes para poder culminar de manera satisfactoria cada torneo.

Así como se evalúan los resultados deportivos, se proponen metas de carácter administrativo y logístico. Con ese propósito Alexis establece unos requerimientos para el desarrollo del equipo sugiriendo una sede propia para el Club, la cual es una realidad, con una inversión de 1.700 millones de pesos aportada por Saludcoop,





su principal patrocinador. Este es un significativo logro para el Club ya que es uno de los dos equipos colombianos que cuentan con complejo de alto rendimiento con una extensión de 64 mil metros cuadrados, dotado con todas las condiciones técnicas necesarias para que los jugadores tengan un lugar propio en el cual se puedan concentrar y realizar sus entrenamientos. Esta obra inició en marzo de 2007 y finalizó en abril de 2008.

Clemente Jaimes, presidente del Club Deportivo La Equidad, afirmó que el complejo tiene todas las especificaciones para cumplir como sede deportiva “es un lugar rodeado de mucha naturaleza, es muy agradable y en él se logra que los muchachos trabajen a gusto y su rendimiento sea más alto”.

En cuanto al escenario para los partidos, La Equidad requiere una sede donde pueda disputar los partidos de tipo profesional tanto nacional como internacional, pero el único escenario construido en Bogotá con este tipo de características es el Campín, el cual es sede de los Equipos Millonarios y Santafé. Bajo este contexto La Equidad ve la necesidad de buscar otra alternativa la cual encuentra en Techo, escenario que está contemplado entre las obras que deben ser ejecutadas por el Distrito Capital en 2009 con una inversión cerca de 600 millones de pesos, administrados por el IDR. D.

La Equidad elige como estrategia enfocada al objetivo de inversión social, la donación de recursos para la adecuación de un escenario deportivo. Por esta razón e impulsado por la reglamentación tributaria en Colombia que establece la disminución de impuestos por donaciones, se inicia la adecuación del Estadio de Techo, alternativa legal con la cual garantiza que este escenario cumplirá con los requisitos mínimos exigidos por la Conmebol. (Confederación Suramericana de Fútbol). Este estadio que servirá como sede alterna al fútbol profesional y en general para la actividad deportiva pasará de albergar seis mil a doce mil espectadores gracias a la nueva adecuación.



Y se abre la discusión....



1. ¿Qué factores inciden sobre el éxito que se atribuye al club deportivo?
2. ¿El tipo de planeación estratégica utilizado por el club, serviría para aplicarlo en otros clubes colombianos?
3. ¿Tendría el mismo impacto, ya que estos clubes tienen un tipo de administración tradicional?
4. ¿Cuál hubiese sido el destino del equipo si Julio Enrique Medrano no hubiese tenido este sueño?
5. Con la llegada de Clemente Jaimes se plantearon nuevos objetivos para el club ¿Qué hubiese sucedido si no se da continuidad al sueño de Julio Medrano?







CASO 4

**MATERIALES DE COLOMBIA S.A.-
MATCO S.A.**

José Alexander Cáceres
Andrés Felipe Rozo
Lina Abiantun Bouantun



Materiales de Colombia S.A.- MATCO S.A.

Con este caso se pretende dar a conocer la situación pasada y actual de la empresa Matco S.A.; se describen hechos tales como creación, puesta en marcha y dificultades de la empresa vinculándola a la primera etapa, y después se habla de la segunda etapa que fue desde su diagnóstico de viabilidad en el año 2001 hasta el 2006, principalmente.

Objeto social

Materiales de Colombia S.A, es una industria, sociedad anónima, establecida de acuerdo con las leyes colombianas, según escritura pública No 930 de la notaría 21 de Bogotá, el 17 de febrero de 1993 y reformada por escritura pública el 2 de septiembre de 1993, con el objeto de producir, comercializar y distribuir artículos para la construcción; comercializar y distribuir bienes muebles e inmuebles de esta industria, representar a casas exportadoras e importadoras, constructoras, productoras y vendedoras de artículos para la construcción, celebrar contratos y ejecutar toda clase de actos y operaciones civiles y mercantiles que se relacionen con el objeto social. La sociedad contempla su existencia hasta el 17 de febrero del 2092¹.

¹ Información encontrada en el certificado de representación legal expedido por la cámara de comercio de Matco S.A. y escritura pública de la notaría 21 de Bogotá suscrita en el año 1993.





Su inicio



Para 1993 deciden reunirse las empresas Ospina y Asociados S.A.², Constructora Colmena³ (empresa que hace parte de la Fundación Social) y Conconcreto S.A.⁴, para conformar una nueva empresa llamada Materiales de Colombia S.A. – Matco S.A. Esta nace de la necesidad del sector de la construcción por conseguir materiales de alta calidad y a precios bajos y así poder traducir estos ahorros a precios accesibles al consumidor final; también estas empresas evidencian un declive en las producciones anuales de este tipo de productos elevando así los precios⁵. En ese mismo año se inició la construcción de su planta de producción para finalmente incursionar en el mercado en 1995, asignando como gerente general al Dr. Carlos Aguirre Restrepo.

² Misión de Ospina y Asociados S.A.: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles materiales para acabados de alta calidad, donde su inversión se vea reflejada en ambientes agradables y bellos. Capacitando al personal en el manejo de nuestros productos, conseguimos una excelente atención al cliente y grandes logros en su superación personal. Fuente: <http://www.ospinayasociados.com/nuestra.htm>

³ Objetivo de Constructora Colmena: Nuestro principal objetivo es el de trabajar para generar más y mejores oportunidades que promuevan el crecimiento de los colombianos y el desarrollo económico del país. Colmena BCSC seguirá siendo el apoyo financiero para el progreso de las familias colombianas.
Fuente: http://www.colmena.com.co/quienes_somos.html

⁴ Misión de Conconcreto S.A.: Somos una empresa de servicios, dedicada al desarrollo de proyectos de edificación e infraestructura, para transformar el entorno físico generando progreso, en beneficio equilibrado de la comunidad, los accionistas, los clientes, empleados y proveedores.
Fuente: <http://www.conconcreto.com/>

⁵ Matco S.A.: Informe de accionistas para el año 1993.

Matco S.A. es una sociedad productora de materiales de construcción que hace parte del Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social. Sus plantas de producción están ubicadas en Tocancipá, Cundinamarca - Colombia y en la actualidad se explota la arcilla roja que cuenta con minas de su propiedad ubicadas en los municipios de Cogua, Cundinamarca y Guasca, Cundinamarca.



Un poco de la Fundación Social



Fundada en 1911 por el Padre José María Campoamor, sacerdote Jesuita español, la Fundación Social es, desde el punto de vista jurídico, una entidad civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, de carácter fundacional. Su misión es “Trabajar por modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera”⁶.

Para intervenir estructuralmente en la sociedad, ha desarrollado, a lo largo de la historia, un modelo de actuación constituido por tres instrumentos: las empresas, los proyectos sociales directos y el macro influjo.

Las empresas de la Fundación Social operan y compiten principalmente en el sector financiero así como en el sector previsional, bajo las marcas Colmena y Caja Social. Todas las empresas combinan su eficiencia económica con una sólida responsabilidad social.

⁶ <http://www.fundacionsocial.org/>





Los proyectos sociales directos, son el instrumento fundacional que trabaja directamente con los pobres en su vida cotidiana para que ellos desarrollen proyectos que les permitan superar la exclusión y construir una paz estable. Su labor se concreta en dos grandes líneas de intervención: la promoción del desarrollo integral local y la construcción de la paz y la promoción de los derechos humanos. El trabajo directo de los proyectos sociales se potencia con un influjo paralelo en la opinión y la política pública. El Macro Inlujo como instrumento de promoción y convocatoria a la sociedad colombiana y sus líderes, al debate y análisis público de ideas, decisiones, acciones y propuestas que contribuyan a la transformación de la sociedad, a la superación de la pobreza y la exclusión y a la construcción de la paz y la democracia. A través del conjunto empresarial, con los Proyectos Sociales, y en concertaciones con otras entidades de la sociedad, se busca afectar decisores y actores políticos, sociales, económicos y culturales para el cumplimiento de la misión.

El modo de vivir en Bogotá tuvo grandes transformaciones en las últimas dos décadas debido a la filosofía que impuso la Constructora Colmena en todas sus obras, para dotar a los residentes de sus viviendas con herramientas para el progreso comunitario.

La Constructora Colmena tuvo su origen en el seno de la Fundación Social, una entidad privada sin ánimo de lucro que busca contribuir en la erradicación de las causas que generan la pobreza.

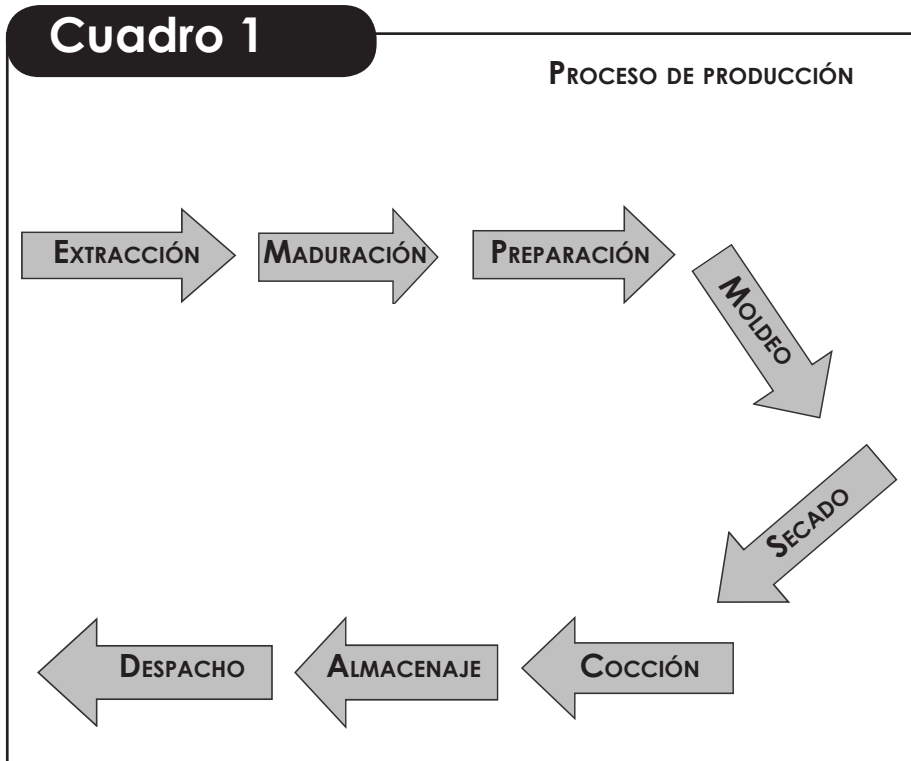


Cómo se hacen los ladrillos



El proceso de producción que se realiza consiste en la extracción y maduración de la arcilla roja, la cual es la principal materia prima para la elaboración del producto. Esta se obtiene de sus dos minas y es transportada a la planta para continuar con el proceso interno

que es ejecutado a través de un sistema donde se desarrolla la preparación, moldeo, secado y cocción de la arcilla y así obtener como producto final el ladrillo; el cual se almacena y despacha al cliente.



Información del mercado

A pesar que el 62% de los fabricantes de ladrillo operan en el sur de la ciudad de Bogotá, Colombia, es predecible determinar un cambio en la tendencia teniendo en cuenta los siguientes factores: la ciudad crece hacia el norte y con menos intensidad





hacia el sur, la ciudad está llegando a la Zona Usme y por el Plan de Ordenamiento Territorial⁷, debe producirse un plan de reordenamiento en la Zona Sur.

Este es un sector de gran informalidad, con existencia de pequeñas empresas, bajo cumplimiento de las normas ambientales en ellas, con suministros no continuos y de pequeños montos. Factores que si bien generan una alta competencia, permiten a las empresas organizadas como Matco S.A., mantener una buena presencia en el mercado, con calidad y buena imagen de la marca.



Sistemas de producción



Matco S.A., practicaba un sistema de producción continuo con base en equipos de nacionalidad española combinados con montajes y construcción local, instalados en un área de 43.992 m², con un área construida de 11.362 m² distribuidos así: Dos naves de 9.900 m² y un secadero de 954 m².

Desde sus inicios hasta el año 2001, la capacidad de producción era de 400 ton/día, operaba a un 25% de su capacidad instalada ya que la mayoría de la maquinaria se encontraba dañada, además de los problemas logísticos para llevar la materia prima principal (arcilla roja) a la planta; también requería una inversión inmediata en mantenimiento y nuevos equipos estimada de \$1.100'000.000 para mejorar y optimizar la utilización de la misma⁸.

⁷ Plan de Ordenamiento Territorial: Es la carta fundamental de navegación con que cuenta Bogotá para reordenar su territorio, sus actividades, el uso que los ciudadanos le dan al suelo y su tratamiento, así mismo orientar la inversión pública y privada con miras a mejorar la calidad de vida de los bogotanos, con la participación activa de la comunidad en general.

Fuente: <http://www.sdp.gov.co/www/section-2022.jsp>

⁸ Matco S.A.: Informe Diagnóstico de Viabilidad 2001.

A esto se le sumaba la maquinaria presentando fallas que generaban cuellos de botella en el proceso de producción. También los gastos que se presentaban a la hora de mantenimiento, sin contar los costos de los repuestos que se necesitaban. Sin embargo, la mayoría de la maquinaria estaba dañada y en mal estado ya que en Colombia no había soportes técnicos ni repuestos y tampoco gente capacitada para poner en marcha la misma, según el Dr. Daniel Alfonso Castillo, gerente general de la empresa en la actualidad (2009).

En cuanto a los empleados, estos generaban un tiempo ocioso considerable ya que la materia prima no llegaba a tiempo a la planta para su proceso y la maquinaria no se encontraba en buenas condiciones para su total utilización.

Más dificultades antes del diagnóstico de viabilidad

En 1995 incursiona en el mercado y dentro de un ambiente de crisis política causada por el proceso 8000⁹, que afectó el desarrollo de los negocios y que los empeoraría aun más en los años siguientes. Como consecuencia de lo anterior y del encarecimiento del crédito para la construcción, el sector entró en descenso,

⁹ Proceso 8000: Es el nombre con el que se conoce al proceso judicial que se emprendió contra el Presidente de la República de Colombia, Ernesto Samper, bajo la acusación de recibir financiación de parte del narcotráfico para su campaña presidencial. Fuente: http://www.semana.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=44895





disminuyendo el volumen de M2 construidos en el sector formal en un 12%, quedando además con inventarios, con problemas de liquidez y teniendo que aplazar gran número de proyectos.

Teniendo en cuenta estos factores, la empresa logra colocar en el mercado toda la producción, favorecido especialmente por las relaciones estables con constructoras y el hecho que la producción se manejó bajo demanda previa, de todas maneras el costo de ventas y las dificultades para su administración financiera se reflejaron en el nivel de endeudamiento que fue superior al 70% para el 31 de diciembre de este año lo cual se hizo evidente en una carga financiera del 43%¹⁰.

Además, el país estaba pasando por un ciclo recesivo en el sector de la construcción, lo que generó una crisis en la empresa a raíz de que en los años de 1997 al 2000 sus ventas disminuyeron en un 48,5%. Lo vendido en 1997 fueron 84.376 toneladas al año, en 1998 fueron 76.717, en 1999 fueron 54.635 y en el año 2000 tan solo produjeron 43.431 toneladas, debido a los bajos niveles de demanda y a su tendencia decreciente en el mercado¹¹.

También, se presentó una disminución del 40% en el precio del ladrillo entre 1997 y 1999 encontrándose siempre por debajo del Índice de Precios al Consumidor. Para el año 1999, el ladrillo alcanzó el precio más bajo en toda la década y de los insumos de construcción fue el que tuvo el deterioro más profundo en ese mismo periodo.

¹⁰ Matco S.A.: Informe de gestión 1995.

¹¹ Matco S.A.: Informe Diagnóstico de Viabilidad 2001.

Cuadro 2**TONELADAS VENDIDAS POR AÑO
DE PRODUCTO FINAL**

	1997	1998	1999	2000
Toneladas vendidas en el año	84.376	76.717	54.635	43.431

Con el objetivo de mantener la operación de la empresa durante el año 2000, sus accionistas invirtieron en la planta una suma aproximada de \$500'000.000 y compraron activos improductivos en la planta por \$500'000.000. La empresa desde su etapa improductiva fue afectada por el ciclo recesivo del sector y hasta el año 2001 no había normalizado su operación como fue planeada y como resultado de ello presenta una acumulación de pérdidas al año 2000 por \$21.605'000.000. Estas pérdidas obligaron a ejecutar procesos de absorción de las mismas por \$12.631'000.000 para enervar la causal de disolución. El proceso de absorción se realizó por medio de la revalorización del patrimonio ya que tampoco se podían distribuir las utilidades mientras no se hayan enjuagado las pérdidas de ejercicios anteriores.

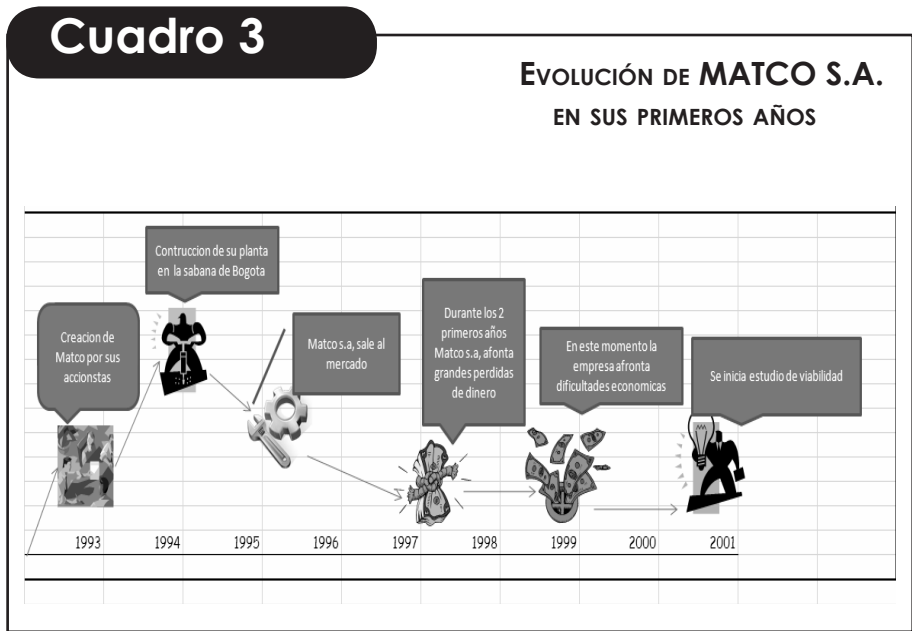
Según el Dr. Daniel Alfonso Castillo, la radiografía de los resultados de Matco S.A., durante sus años de existencia en el mercado se ha visto afectada sensiblemente por las siguientes variables:

- ▲ Un ciclo recesivo continuó del sector en el que se encuentra.
- ▲ Un endeudamiento superior al que puede soportar la operación.





- ▶ Un uso inadecuado de los activos fijos.
- ▶ Una administración deficiente de los recursos.
- ▶ Un sistema de información contable inconsistente.



A raíz de la situación que se presentaba y que más adelante se explica en detalle, la junta directiva tomó la determinación de realizar un estudio de viabilidad con el cual se pudiera decir si era posible seguir con la empresa o liquidarla.

El Dr. Daniel Castillo fue la persona delegada para realizar el estudio de viabilidad y quien en la actualidad sigue siendo el gerente general de la empresa (2009).

En el informe de liquidación, la empresa contaba con un disponible de \$450'249.000 y para liquidar la empresa se necesitaba un total

de \$1.081´148.000; por este motivo no era viable ya que la empresa no contaba con el monto necesario para realizarla¹².

Sin embargo y luego de evaluar el sector en que se encuentra entorno, radio de acción, mercado, producción herramientas, administración y accionistas de Matco S.A., se encontró que la empresa es totalmente viable siempre que adopte unas medidas tendientes a normalizar su operación.

Por este motivo se autorizó por la junta directiva la continuación de las actividades de la empresa.

El plan conquista: nuevos socios. ¿La salvación de la empresa?

En abril 1 de 2001, el Dr. Daniel Alfonso Castillo fue nombrado por la junta directiva como nuevo gerente general de Matco S.A., además la junta directiva aprobó el diagnóstico de viabilidad, dando un plazo de dos años para reactivar la empresa y 1.000´000.000 (mil millones) a título de anticipos y según el Dr. Castillo, ese monto de dinero no alcanzaba ni para cubrir los intereses de las obligaciones. Por este motivo, inició con la búsqueda de aportes de capital de diferentes entidades para poder solucionar la crisis de la empresa.

¹² Matco S.A.: Informe Diagnóstico de Viabilidad 2001.





Finalmente logró su objetivo obteniendo el monto de aportes necesarios para iniciar con la reactivación de Matco S.A.¹³. Estos aportes fueron realizados por Arcillanos S.A.¹⁴, Inversiones Alcabama S.A. , Fundación Compartir¹⁵, Ingeurbe¹⁶, la Constructora Nacional de Obras Civiles¹⁷ y la fundación Caja Social.

De inmediato se inició con la implementación del plan de conquista, nombre dado por el Dr. Castillo el cual refleja la bienvenida al futuro y se pretende ejecutar diferentes e innovadoras estrategias para la reactivación de la misma. Además de mejorar y mantener la empresa en el mercado.

¹³ Misión de Arcillanos S.A: Somos una Empresa comprometida con la construcción y el desarrollo de los Llanos Orientales en Colombia. Fuente: <http://www.etell.com.co/site/index.php?id=3198>

¹⁴ Misión de Alcabama S.A.: Somos una empresa Colombiana enfocada en la promoción, construcción y venta de proyectos inmobiliarios. Actuamos como contratistas para la construcción de inmuebles por cuenta de terceros, y en general, celebramos y ejecutamos toda clase de contratos, actos u operaciones, sobre bienes muebles e inmuebles. Fuente: <http://www.alcabama.com.co/web/quienes-somos>

¹⁵ Misión de Fundación Compartir: Poner al servicio de los colombianos su capacidad empresarial para promover y desarrollar programas de interés social, dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población más desprotegida. Fuente: <http://www.fundacioncompartir.org/>

¹⁶ Misión de Ingeurbe: Se constituye para ofrecer sus servicios de diseño, construcción, comercialización y gerencia de proyectos, con el fin de brindar construcción de edificaciones de calidad, acorde a las necesidades de nuestros clientes, satisfaciendo además las expectativas de nuestros inversionistas, empleados, proveedores y contratistas. Fuente: <http://www.ingeurbe.com/>

¹⁷ Que es la Constructora Nacional de Obras Civiles: Es una sociedad en comandita por acciones y su objeto social es la adquisición de terrenos para la construcción de vivienda en todos los estratos sociales y comercializarlos. Fuente: <http://ingingrid.tripod.com/>



Nuevo gerente de Matco S.A.



El doctor Daniel Alfonso Castillo es contador público y tiene una gran experiencia en gerenciar empresas que estaban a punto de la liquidación, pero afortunadamente ha sido el salvador de las mismas. Además de ser auditor de Bureau Veritas Colombia¹⁸.

También hace parte de los gerentes que conforman el foro de presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá¹⁹.



Focalizar la empresa



El plan conquista quería focalizar la empresa en la sola producción de ladrillos y en quitarle a la producción lo que no se pueda manejar como la explotación de las minas, carga y transporte de la arcilla roja a la planta de producción, y la distribución del producto final.

¹⁸ Misión de Bureau Veritas Colombia: Dar a nuestros clientes valor económico a través de la gestión de la Calidad, la Salud, la Seguridad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social de sus activos, proyectos, productos y sistemas, obteniendo como resultado la capacidad para lograr la reducción de riesgos y la mejora de los resultados. Fuente: <http://www.bureauveritas.com.co/>

¹⁹ Misión de la Cámara de Comercio de Bogotá: Es una entidad privada sin ánimo de lucro que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de Bogotá. Fuente: <http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx>





Estructura organizacional



Desde su incursión en el mercado, la empresa tenía una estructura organizacional vertical, donde se destacan las funciones de la asamblea general, el revisor fiscal, la junta directiva y el gerente general quien tenía a su mando los cuatro departamentos (comercial, planta, contabilidad y jefe de cartera). Y como mencionó el Dr. Castillo, durante todo ese tiempo en la empresa no existían manuales, ni métodos, ni procedimientos sobre cómo debían actuar en las diferentes instancias cada uno de los integrantes de la administración y sus dependencias.

Desde que el Dr. Castillo tomó posesión en la gerencia general de Matco S.A., esa estructura organizacional cambió a enfocarse en los clientes los cuales eran lo más importante para la empresa.

El control interno adoptado por la empresa comprende el plan organizacional y el conjunto de políticas, métodos y procedimientos para asegurar la salvaguarda de sus activos, el logro de los objetivos y fines de la organización.



Solución para la maquinaria de la empresa



La maquinaria de la empresa era importada de Europa y Brasil pero estaba dañada y en mal estado ya que en Colombia no había soporte técnico ni repuestos y tampoco gente capacitada

para poner en marcha la misma. Con el plan conquista se adoptó una estrategia de manejo que fue contactar a la Industria Militar (Indumil)²⁰.

A esta empresa se le delegaron las tareas de desarmar la maquinaria y desarrollar las partes de la misma para que sean reutilizables en la planta de producción; además de disminuir los costos de producción en cuanto a maquinaria, personal y materia prima.

Además se vendió la maquinaria improductiva, como lo son las máquinas de carga y transporte.



Detallada escogencia de proveedores



En cuanto a otros proveedores, estos se analizaban, visitaban y calificaban dependiendo de la escala de necesidades de Matco S.A. y el foco del negocio. También existían variables que se tenían en cuenta para seleccionar a los proveedores y estas eran: la calidad del producto, el servicio brindado, la capacidad de producción, la situación geográfica, mejor precio y legalidad de los mismos. Y finalmente conocer la competitividad de los proveedores en el mercado generando así valor agregado a cadena de valor en la producción.

²⁰ Misión de Indumil: Desarrollar la política del Gobierno Nacional en materia de importación, producción y comercialización de armas, municiones, explosivos, sus accesorios y elementos complementarios, para satisfacer con óptima calidad las necesidades de la Defensa Nacional y el sector privado. Buscar además, el desarrollo del talento humano a través de procesos de mejoramiento continuo y de innovación tecnológica, generando rentabilidad y la supervivencia de la Organización, para contribuir con responsabilidad social y ambiental al proceso del País. Fuente: <http://www.indumil.gov.co/>





Fortalecer relaciones con los clientes



Se quería estimular a los clientes con la estrategia de producción de bajo costo ya que se generaron precios competitivos en la producción, obteniendo materia prima y mano de obra calificada a bajos precios. Además la maquinaria estaba lista para su uso y así disminuyeron los costos de producción reflejándose en el precio del producto final lo cual tuvo una gran acogida por los clientes, más que todo a los clientes que se enfocaban en Vivienda de Interés. Los canales de clientes para Matco S.A. se distribuían en cuatro: constructores, distribuidores, depósitos y venta directa.

Los constructores eran y siguen siendo 345 que se agrupan en grandes, medianos y pequeños constructores. En cuanto a los distribuidores, son tres y se manejan por outsourcing, al igual que los depósitos que son 500 y la venta directa se maneja en la misma fábrica por los diferentes empleados encargados.

Las negociaciones con los clientes eran anuales por medio de contratos y/o por obra a construir y así determinar la producción necesaria para cumplir y satisfacer a los clientes. De esta manera se manejaron cero inventarios para no correr con los costos del producto final.



Mejores condiciones para los empleados



Otra dificultad que se presentaba era la baja productividad de los empleados por los problemas logísticos en el momento de transportar

la materia prima principal (arcilla roja), donde se generaba un alto índice de tiempo ocioso, mayores costos y tiempo en cuanto a maquinaria y empleados.

Además, según el Dr. Daniel Alfonso Castillo, los empleados no tenían sentido de pertenencia con la empresa y sólo se enfocaban en sus tareas y no colaboraban en el momento de un apoyo a otros compañeros. La solución fue concientizar a los empleados que quedaron en la compañía, con el concepto multiusuarios. Donde todos los empleados y directivos de la empresa debían apoyar y conocer las tareas de cada uno de los miembros de la misma y así generar autonomía, liderazgo y colaboración para ofrecer un destacado producto en el mercado.

Por este motivo se traspasaron estas tareas a terceros por medio de *outsourcing* y se redujo el personal de 175 a 30, además se disminuyeron los costos administrativos y operativos. Según el Dr. Castillo esto también mejoró las relaciones internas y externas de la empresa. Y A los empleados que salieron se les realizó una liquidación legal.

Al personal que permaneció en la empresa se les realizó un contrato indefinido de salario predeterminado con medicina pre-pagada, entidad promotora de salud, administradora de riesgos profesionales, póliza seguro de vida, fondo de ahorro, prima vacacional, prima legal y extralegal. Además de auxilio educativo para los empleados y sus hijos. Los empleados tenían la opción de ir de vacaciones a un centro recreativo llamado Club Las Palmeras y un bono de \$500.000 como auxilio.

El salario predeterminado no aumentaba desde hace más de tres años. Por este motivo, este fue en función de la producción y ventas donde el 80% iba para el personal de planta y el 20% para directivos y gerente.





Además se generó un plan de incentivos para motivar a los empleados a trabajar y ser más eficientes ya que se entregaba más dinero por unidades producidas. Dentro del plan de incentivos para los operarios se les brindaba el 30% más de su salario básico en incentivos por productividad. En cuanto a los supervisores el 70% más de su salario básico y a los jefes de planta tres veces más de su salario básico. Sin embargo, el salario básico para los operarios era el mayor y así disminuía hasta llegar a los jefes.



Variedad de productos



Se manejaban seis productos y se producían 1.800 toneladas por semana. Pero desde que se implementó el plan conquista, los productos aumentaron a catorce con ocho productos nuevos en el mercado cambiando los diseños de los ladrillos y se producían 6.500 toneladas por semana con la misma maquinaria.

Primera faceta después de la implementación

Los primeros tres años de la implementación del plan conquista fueron difíciles para la empresa porque se tenía que cumplir con los contratos de los clientes pero al mismo tiempo cumplir con las obligaciones financieras, tributarias y fiscales.

La tasa de crecimiento económico del 2003 fue de 3.5%, jalonada principalmente por el crecimiento del sector de la construcción, sector que aprovechó las bajas tasas de interés en el crédito y las ventajas tributarias entregadas por el gobierno. Sin embargo, continuaba el bajo crecimiento en el sector industrial y en el campo agrícola que eran los que generaban riqueza y producían estímulo a un mayor consumo en la población; el desempleo fue del 14.5%, la inflación se situó en 6.49% más por efecto de la poca capacidad de compra, que por efectos económicos diferentes²¹.



Vivienda en el 2003



Fue uno de los sectores con mayor crecimiento en ese año gracias a las políticas del gobierno siendo una de ellas el subsidio, manteniendo este para cubrir a los deudores con costos mayores a la inflación en las cuotas de pago. Igualmente fueron muy favorables los incentivos tributarios para los compradores de vivienda y la muy decidida participación de las cajas de compensación en los proyectos de vivienda de interés social, como también la figura del leasing habitacional para constructores.



El sector y resultados económicos en el 2003²²



Para Matco S.A., era fundamental que el sector de la construcción continuara su recuperación a plenitud, que se hubiera mantenido una tasa de crecimiento superior al 4% en donde tuvo una participación del 12% con sus productos.

²¹ Matco S.A.: Informe de Gestión 2003.

²² Matco S.A.: Informe de Gestión 2003.





Fue un año difícil de superar y a que logró un crecimiento en sus ventas del 59%, un mejor precio en sus productos del 25%, produjo 73.650 toneladas de producto y vendió 71.881 toneladas alcanzando una participación del 12% en Bogotá y sus áreas de influencia.

Recibió capitalizaciones de sus accionistas de \$4'000.000.000, logró acuerdos de pago para sus obligaciones con todos los acreedores, excepto con los financieros, además redujo sus pasivos operativos e hizo inversiones en la recuperación del activo del orden de \$500'000.000. También logró dejar en firme mediante un acuerdo con la DIAN²³ los años fiscales 2000, 2001 y 2002, quedando por definir únicamente el año gravable de 1999.

Las ventas totales del año alcanzaron la cifra de \$4.462'800.000, sus costos ascendieron a \$2.732'000.000; sus gastos de administración y ventas fueron de \$397.300.000 los cuales aumentaron en un 26% ya que el año inmediatamente anterior fueron de \$315'400.000.

Las obligaciones financieras a diciembre de 2003 fueron de \$8.572'546.927 a capital y \$2.740'500.000 de intereses.

La composición de sus ventas por producto fue de 64% estructurales y 36% bloques. Además de los ingresos producto de sus ventas, la empresa obtuvo otros ingresos por la suma de \$135'100.000.

Se destacó una importante mejora en los costos, dada la mayor productividad de la planta y la implementación de pagos al personal con base en unidades producidas a través del concepto

²³ Para que se creó la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Se estableció para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Fuente: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

de incentivos; concepto por el cual la empresa entregó a sus empleados de planta la suma de \$43'800.000 en el año.

La sociedad hizo muchos esfuerzos para renegociar o refinanciar su endeudamiento financiero, no logró este objetivo y como consecuencia tuvo que asumir unos costos financieros en el año de \$4.754'900.000. De los cuales \$2.740'500.000 correspondían a intereses de mora causados por el incumplimiento en el pago de sus obligaciones. Debido principalmente a ese hecho, la empresa arrojó en el ejercicio unas pérdidas por \$2.921'600.000.

Segunda faceta después de la implementación

La tasa de crecimiento económico para el año 2004 correspondió a un 3.8% generada por los signos positivos que ha evidenciado la economía nacional después de la crisis a finales de los años noventa y además la vivienda siguió siendo el sector con mayor crecimiento.





Resultados económicos²⁴ de Matco S.A. en el 2004



Ese año fue positivo para la empresa en la medida que pudo continuar el proceso de consolidación de la operación de la misma. Así mismo, logró un crecimiento de sus ventas en un 3% y un mejor precio en sus productos en un 4%. Por otra parte, produjo un total de 68.400 toneladas de producto al año y vendió 71.881 toneladas, alcanzando una participación en el mercado del 11% en Bogotá y sus áreas de influencia.

También las ventas totales del año alcanzaron la cifra de \$4.575'800.000, sus costos ascendieron a \$2.613'900.000.

Las obligaciones financieras a diciembre del 2004 eran de \$7.313'969.365 a capital y \$6.549'000.216 de intereses.

Así mismo, durante el año 2004 continuó con el cumplimiento de acuerdos de pagos celebrados durante años anteriores y con el plan de inversiones necesario para sostener el funcionamiento operativo de la planta. Y la composición de sus ventas por productos correspondió a un promedio del 73% estructural y 27% bloques.

En este año también fue compensado el saldo a favor de la empresa originado en la renta del 2003 por \$149'466.000 valor descontado de las deudas contraídas con la DIAN. Pero con fecha de Enero 5 de 2004, se realizó un acuerdo de pago con el municipio de Tocancipá sobre el impuesto predial de los años 2000 a 2004 por \$108.717.389 para pagar en 24 meses.

²⁴ Matco S.A.: Informe de Gestión 2004.

El 2005 fue un año donde se generó un ambiente de progreso y seguridad para la empresa porque ya se veían las diferencias entre cómo era la empresa antes del diagnóstico de viabilidad y su anterior gerente y la nueva etapa de la empresa con el nuevo gerente.

Tercera faceta después de la implementación

En el año 2006, el sector de la construcción y el sector del comercio crecieron notablemente y la tasa de crecimiento económico del año fue del 6%. El desempleo se situó en 10.8% y la inflación llegó al 4.48%, indicadores que dieron un resultado económico positivo para el año.

El sector de la construcción fue uno de los sectores con mayor crecimiento en el año al alcanzar el 17.5%, debido principalmente a la continuidad de las políticas gubernamentales y al crecimiento sostenido de la economía.

Para Matco S.A. fue importante que el sector de la construcción continuara en auge, su la tasa de crecimiento fue favorable, se logró con sus productos obtener una participación de mercado del 13.5% en Bogotá y sus áreas de influencia.





Resultados económicos en el 2006²⁵



Los resultados obtenidos por la empresa durante el año 2006 fueron positivos. En efecto, durante el periodo la misma produjo 80.000 toneladas de producto al año y vendió 78.000 toneladas, lo cual le permitió alcanzar una participación de mercado del 12% en Bogotá y sus áreas de influencia.

Las ventas totales del año alcanzaron \$6.786'900.000, lo que representa un crecimiento del 21%, con una composición por producto del 74% en estructurales y del 26% en bloques. Cabe notar que durante el periodo, el precio en los productos se incrementó en un 17% y la variación de las ventas totales comparado con el año 2003 fue positiva con un 152,07%.

Adicionalmente, la empresa obtuvo otros ingresos no operacionales por valor de \$2.163'000.000 correspondían al ingreso obtenido por diferencia en cambio, habida cuenta que parte de su pasivo se encuentra en dólares. Por su parte, los costos de venta ascendieron a \$3.460'000.000 y los gastos de administración y ventas fueron de \$582.000.000.

El saldo de las obligaciones financieras a diciembre de 2006 fue de \$5.349'912.983 a capital y \$4.365'417.317 de intereses. Esto reflejó que las obligaciones financieras a capital habían disminuido en un 62,40% y las obligaciones de intereses en un 57,62%.

La utilidad de la compañía después de impuestos ascendió a la suma de \$2.598'300.000 y su margen EBITDA fue del 42%.

²⁵ Matco S.A.: Informe de Gestión 2006.

Durante el periodo y con el fin de adecuarla a las exigencias de la dinámica del negocio, Matco S.A. realizó inversiones en su planta por valor de \$298.200.000, entre las que se destaca la mejora en equipos de producción, las inversiones en la Mina de Cogua y en los reservorios que abastecen el consumo de agua para el proceso de producción.

De otra parte, fue aprobado el plan de ensanche de la Planta de Toncancipá, con el cual se espera aumentar de manera importante la producción y prevenir los efectos de eventuales crisis en el sector de la construcción.

También se destaca que el 1º de noviembre de 2006, la Fundación Social solicitó la inscripción en el registro mercantil de la incorporación de la empresa Matco S.A., al Grupo Empresarial liderado por dicha fundación.

Igualmente la compañía inició a partir del 22 de enero de 2007, la construcción de un ensanche de su planta, que aportó 4.000 toneladas de producción mensual a partir de agosto de 2007 con un costo total de \$4.534'900.000.

La nueva planta se construyó totalmente automática sabiendo que la primera y única planta hasta ese momento era 50% automática y 50% manual.

Y por último, la empresa continuó atendiendo con los recursos disponibles las obligaciones financieras a su cargo.

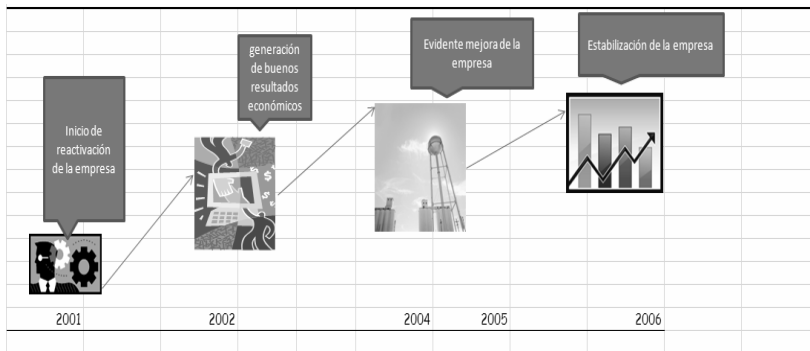
A finales del 2007, Matco S.A. fue absorbida por la Fundación Social. Y finalmente en 2008, Matco S.A. fue nombrada por la Cámara de Comercio de Bogotá como empresa en trayectoria mega ya que estaba creciendo al 21%.





Cuadro 4

EVOLUCIÓN DE MATCO S.A. DESPUÉS DEL DIAGNÓSTICO DE VIABILIDAD



Cuadro 5

**TABLA COMPARATIVA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS
DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN MILES DE MILLONES**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Activos						
Total corrientes	\$800.996.00	\$671.626.00	\$1.090.367.00	\$1.324.393.00	\$1.469.979.00	\$2.064.023.00
Total fijos	16.641.128.00	16.832.738.00	17.700.072.00	16.565.432.00	16.275.874.00	15.065.771.00
Total pasivos	16.078.410.00	19.755.078.00	17.449.386.00	15.002.747.00	14.057.284.00	11.284.134.00
Total patrimonio	3.118.153.00	(505.286.00)	1.888.005.00	4.426.442.00	5.015.327.00	24.176.637.00
Ingresos operacionales total	1.891.718.00	2.800.388.00	4.462.803.00	4.698.696.00	5.758.978.00	6.961.726.00
Utilidad neta	(4.534.732.00)	(3.775.634.00)	(2.921.689.00)	2.482.146.00	946.073.00	2.598.354.00





Y... Se abre la discusión



Matco S.A, una de las empresas líderes en el sector de la fabricación y distribución de ladrillos. En un principio, estas empresas presentaron varios inconvenientes como la falta de liquidez y la toma de créditos costosos, además se le sumaba la desaceleración del mercado constructor que llegó a ser una constante en toda la economía colombiana.

En 2001 y después de hacer un estudio de viabilidad realizado por el Dr. Daniel Alfonso Castillo, la junta directiva tomó la decisión de dar una última oportunidad para reactivar esta empresa y el plazo fue de dos años; finalmente se reunirían y evaluarían la gestión de la nueva administración. La empresa reaccionó positivamente a los cambios realizados. Desde el 2002 ha presentado un crecimiento constante a todo nivel destacando así la labor realizada por la gerencia que asumió el reto en 2001.

1. ¿Para Matco S.A. es una ventaja competitiva tener su planta de producción y distribución en Tocancipá?
2. ¿Cuál pudo ser la situación que más afectó a la empresa de los siguientes factores: financiero, producción, planeación, direccionamiento, control, organización, sector o recursos humanos?
3. Cuando una empresa presenta una crisis financiera, y el sector está decreciendo.
 - ¿Es oportuno inyectar más capital?
 - ¿Cómo actuaría frente al mercado?
 - ¿Cómo manejaría sus finanzas?

4. Si no se hubiera realizado el diagnóstico de viabilidad, ¿Qué decisiones hubiera tomado usted?
5. Para el año 2001 en cuanto al tema de responsabilidad social:
 - Es más apropiado despedir 145 personas, con su respectiva liquidación y continuar con 30 personas ofreciéndoles un mejor trato, con mejores garantías y oportunidades, o seguir con los 175 empleados. (Sabido que se podía producir la misma cantidad).
 - ¿Cómo interpreta la decisión que querían tomar los socios a la hora de liquidar la empresa, sabiendo que su producto podía beneficiar a muchas familias del mercado (VIS) Vivienda de Interés Social?
6. ¿Es oportuno realizar estudios de viabilidad a las empresas aunque estas presenten una buena situación financiera?
7. Para reactivar la producción de la empresa se inyectó capital a través de los clientes. ¿La empresa pudo utilizar otras alternativas para inyectar capital?
8. Qué piensa de:
 - La estrategia de comprar materia prima de bajo costo.
 - La venta de activos.
 - Implementar los servicios de outsourcing.
9. Si el desarrollo de la empresa se centra en el proceso de producción, ¿Es apropiado contar con tecnología de punta para el desarrollo de los procesos? ¿Qué otras cosas se deben tener en cuenta?





10. ¿Por qué es importante focalizar el objetivo de la empresa?

En el caso MATCO S.A. se presentó una gran incógnita. ¿A la hora de presentarse una crisis dentro de una empresa, es recomendable la experiencia o la capacidad teórica?



CASO 5

YOKOMOTOR S.A.

**Juan Carlos Galeano O.
Gerardo Andrés Moyano M.
Jorge Arturo Morales S.
Diana Yamile Ariza Fajardo**



YOKOMOTOR

superando las crisis

En 1988, en Medellín nace CALERA MOTORS como un concesionario que buscaba entrar a participar en un mercado que para la época, era pequeño y no tenía grandes posibilidades de crecer, en parte debido a la situación económica del país y a las grandes barreras existentes para la importación de mercancías en el marco de un modelo proteccionista que favorecía a la industria nacional.

Desde su comienzo, la actividad económica a la cual se dedicaba CALERA MOTORS era la “compra y venta de vehículos, venta de repuestos y servicios de mantenimiento”¹. Prestaba los servicios de reparación de toda clase de automotores, actividad que mantuvo durante los siguientes tres años. Este periodo de tiempo le brindó la posibilidad a la empresa de posicionarse en el mercado y mantener un volumen de ventas que le permitió lograr su punto de equilibrio, a pesar de las condiciones mencionadas anteriormente y su poco tiempo en el mercado.

¹ http://190.7.90.98.80/Sirep02/ur/consultar_datos_basicos_matriculados.jsf





El año 1991 marca el primer gran cambio de la empresa. Gracias a la experiencia alcanzada, sus propietarios deciden hacer la solicitud formal ante SOFASA – TOYOTA, para ser parte de su red de concesionarios, la cual fue aprobada para ser operada en Medellín, a pesar de tener su sede principal en Bogotá. Este hecho dio, de manera muy rápida, un nuevo rumbo a la organización. La concesión les permitió, desde un comienzo, no sólo la posibilidad de vender vehículos nuevos, sino también de hacer mantenimiento y reparación de los mismos, con la aprobación del “Taller Autorizado”². Ya con la posibilidad de venta de una marca específica, se busca mejorar el posicionamiento de marca y cambia su razón social a YOKOMOTOR S.A., como una estrategia comercial y de posicionamiento, nombre inspirado en el legendario Monte Yokohama ubicado en Japón, país donde se encuentra localizada la Casa Matriz de TOYOTA. YOKOMOTOR inició así la ruta del crecimiento basando su direccionamiento en el modelo KAIZEN³, con estrategias tales como: *JUST IN TIME*, flujo de una sola pieza⁴, jidoka⁵ y Heijunka⁶ o Producción Nivelada.

En ese mismo año, la empresa se encuentra frente a nuevas condiciones económicas en el país, generadas por políticas gubernamentales implementadas por el Presidente de la República César Gaviria Trujillo, con las cuales el país entró en un modelo económico que facilitó el comercio internacional y abrió

² Cumple con las normas establecidas por la casa matriz (TOYOTA coporation Japon), cuyo ensamblador en Colombia es sofasa.

³ Nota de contenido: Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

⁴ Nota de contenido: Es cuando las partes están cada una de ellas hechas al mismo tiempo y probadas en el siguiente proceso.

⁵ Nota de Contenido: Establece los parámetros óptimos de calidad en el proceso de producción, este sistema compara los parámetros del proceso de producción y los estándares establecidos

⁶ Nota de contenido: Técnica que adapta la producción a la demanda fluctuante del cliente.

nuevas posibilidades, especialmente a empresas dedicadas a la importación de bienes y servicios. Esta apertura a los mercados internacionales se vio fortalecida por las ventajas estratégicas que ofrecía el Pacto Andino, reflejada en dos aspectos primordiales: primero, la creación de un Área de Libre Comercio y segundo, la unificación de tarifas arancelarias entre las aduanas de Colombia, Ecuador y Venezuela, hechos que permitieron que la importación de vehículos a nuestro país se aumentara.

El portafolio de productos ofrecido era limitado. En las vitrinas de los almacenes eran exhibidos modelos de camperos que variaban apenas en su cilindraje o en su equipamiento lo que no permitía ofrecer al cliente diferentes opciones en el momento de la compra. Las referencias existentes eran: Toyota Pickup (en tres versiones distintas): Toyota Pickup Base Short Bed Regular Cab Pickup 2.4 litros, Toyota Pickup DLX Long Bed Regular Cab Pickup 2,4 litros, Toyota Pickup DLX Short Bed Regular Cab Pickup 2,4 litros, y Toyota Land Cruiser (en cuatro versiones) Base Sport Utility 4,0 litros Toyota Land Cruise 4,5 litros en versión corta, larga y con carpa entre otras.

Para esta fecha, la comercialización de vehículos usados, objetivo inicial de la empresa, se mantenía a pesar de no ser el eje fundamental de la operación de YOKOMOTOR.





Diversificación del producto, la nueva estrategia de YOKOMOTOR

Los camperos TOYOTA que ingresaban al país ofrecían la posibilidad de adaptación a diversos usos, gracias a que en el chasis sólo se encontraba una cabina para tres pasajeros. Este comportamiento dinámico en el producto permitió que YOKOMOTOR diera inicio a una de las estrategias que posteriormente sería la de mayor impacto en su posicionamiento y en sus ventas: crear vehículos a la medida de las necesidades de los usuarios. La primera experiencia en este sentido la tienen con la adaptación de una carrocería de estacas en el modelo TOYOTA 4.5 con la cual se satisfizo las necesidades de un vehículo con capacidad para operar en terrenos cuya tipografía es inhóspita.





Esta característica lo hace un vehículo propio para que sirva como medio de transporte y trabajo en Los Llanos Orientales, región en la cual se logró cumplir con las expectativas en ventas, "Para 1992 la meta de ventas era de 7.000 unidades al año. En el tercer año de operaciones en el país, se completaron 6.500 unidades"⁷.

Esta situación de mercado se mantiene invariable durante los siguientes cinco años, en los cuales YOKOMOTOR, implementó estrategias de mantenimiento y penetración en el mercado como: mejoramiento continuo (Modelo Kaizen) y procuró una permanente evolución en el diseño de sus productos.

En 1996, bajo el gobierno de Ernesto Samper Pizano, Presidente de Colombia, el país experimentó una crisis económica que se vio reflejada en la devaluación del peso colombiano, consecuencia de la notable baja en las exportaciones de petróleo y de café, entre otros factores. Como respuesta a los anteriores sucesos económicos, el Presidente Samper implementó estrategias que buscaban impulsar la economía, entre los cuales estaba la generación de proyectos

⁷ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-240952>





en infraestructura pública especialmente del los sectores minero y eléctrico. Este hecho se convierte en una nueva oportunidad para YOKOMOTOR, que al igual que en 1991 decide aprovechar la oportunidad de mercado diseñando el vehículo "Tipo Mina", para el Cerrejón, (mina de carbón ubicada en la Guajira). A este vehículo, con el fin de que pudiese adaptarse a las condiciones y exigencias de este tipo de geografía, le fueron adaptados estribos, defensas cromadas e inoxidable, enganches, winche de arrastre, deflectores de ventanilla, llantas con tacos, lonas marineras, barras antivuelco, con lo cual se lograba tener mejor desempeño, hecho que permitió generar mayor productividad en estas exigentes condiciones de trabajo.

En 1998, el país se caracterizaba por la inestabilidad en materia de seguridad y por la combinación del secuestro y el terrorismo como formas de violencia puestas en práctica por grupos armados al margen de la ley. Resulta paradójico, pero esta fue una nueva oportunidad de negocio para YOKOMOTOR, que vio en la necesidad de seguridad para miembros del congreso una posibilidad de lanzar un nuevo producto al mercado, el "TOYOTA VIGIA", el cual es una adaptación de un TOYOTA LAND CRUSIER que satisface servicios exclusivos para escoltas; este vehículo consta de seis puertas, con asientos orientados hacia ellas, con el fin de tener una reacción inmediata en caso de alguna contingencia y facilitar un rápido acceso en situaciones que así lo requieran, tales como secuestros, robos, etc.

En 1999, a raíz de la crisis económica que sufre el país, se ve frenada la inversión pública, lo que lleva a YOKOMOTOR a cambiar su estrategia de mercado, (buscando con ello eliminar la concentración de un gran porcentaje de sus ventas en las empresas estatales). Para lograr este objetivo, la compañía inició una campaña publicitaria con la cual busca acrecentar su base de clientes particulares, implementando una estrategia de difusión en medios de comunicación tales como revistas y radio, logrando tener un gran impacto en el mercado.

Con la llegada de Álvaro Uribe Vélez como Presidente de Colombia, se implementó la política de Seguridad Democrática con lo cual el sector se vio favorecido, gracias a la nueva dinámica que adquirió el mercado, debido al incremento de la seguridad en las carreteras y del turismo nacional por carretera.

En este contexto YOKOMOTOR S.A. decide prepararse para ofrecer un servicio con CALIDAD Y EXCELENCIA que le permita ser más competitivo en el mercado. Era necesario consolidar estrategias que le permitieran hacerle freno a una mayor competencia, con productos muy novedosos y de alta tecnología. Es así como en el año 2003 la Casa Matriz de Toyota Corp., les otorga su primera certificación, denominada "T.S.M. DETOYOTAMOTOR CORPORATION JAPON" ⁸. (Ver anexo 2), otorgado a los concesionarios TOYOTA que garantizan el mejor servicio a sus clientes, por el cumplimiento de las exigencias del mercado TOYOTA a nivel mundial. Este modelo de gestión, desarrollado e implementado por Toyota en todo el mundo (en nuestro país se inició en 2003) define las condiciones operativas y de infraestructura de las áreas de servicio de posventa con las que debe cumplir un concesionario oficial.

En el año 2004 deciden obtener una nueva certificación bajo la Norma ISO 9001 Versión 2000, para sus instalaciones en Medellín, con el fin de certificar la prestación de un servicio de calidad. Con ello la empresa buscó garantizar la calidad en los procesos de venta de repuestos, servicio de taller y gestión administrativa. Dicha certificación les fue otorgada en diciembre de ese año. Como reconocimiento a su labor, SOFASA los ha premiado durante 7 años consecutivos por ser el mejor concesionario del país, desde el año 2002.

⁸ Proceso mediante el cual el concesionario y la casa matriz Toyota promueven y desarrollan conjuntamente productos y servicios de primera calidad para garantizar la máxima satisfacción y





Con el fin de buscar un mejoramiento en el servicio prestado a los clientes, TMC⁹ llevó a sus concesionarios y talleres a desarrollar el concepto de Mantenimiento Express, el cual nace con el fin de agilizar las revisiones periódicas, las cuales exigían de un tiempo excesivo, generaban congestión en los parqueaderos de los talleres y producían insatisfacción en los clientes. Fue por esto que se decidió modificar algunos esquemas de servicio con el fin de incrementar la productividad y eficiencia en los mismos. El objetivo fundamental fue la disminución de tiempos de atención y el aumento en la rotación de los vehículos atendidos. Para ello, además de las recomendaciones de TMC, YOKOMOTOR implementó estrategias tales como el montaje del Programa Mantenimiento Express. Con esto se logró:

- Garantizar tiempos de entrega cortos, menos de 60 minutos, comparados con el sistema que se llevaba anteriormente.
- Garantizar el cumplimiento de la hora prometida de entrega a cada uno de los clientes, pues anteriormente se presentaba demoras y congestiones.
- Entregar un servicio rápido y oportuno a un precio competitivo.
- Aumento de las ventas en repuestos y productos relacionadas con mantenimientos, debido a que por lo corto de los tiempos de espera, los propietarios permanecían en el taller y aprobaban arreglos adicionales a los previamente solicitados.

Adicionalmente en la búsqueda de impulsar el servicio post-venta, en el 2007 la compañía abre la boutique dentro de cada uno de los talleres. Con el ánimo de personalizar la marca, YOKOMOTOR

⁹ TOYOTA MOTOR CORPORATION

lanza al mercado camisetas, chalecos y diferentes productos, adquiridos por los clientes que esperan sus vehículos mientras están en el servicio de Mantenimiento Express.

Un año más tarde, se creó un programa de actualización de vehículos de la línea Prado, con el objetivo de tener acercamiento con el cliente propietario de un vehículo de esta línea. La estrategia se basó en suministrar un paquete de accesorios nuevos que le permiten al cliente gozar de los beneficios y equipamiento de los últimos modelos. (Estribos, sun roof, parrilla, GPS, y diferentes accesorios que complementan el vehículo).

En 2009 la compañía, como estrategia de venta para los servicios del taller, aprovecha el cambio del horario del “Pico y Placa en la Ciudad de Bogotá”¹⁰ ofreciendo servicio de taller para las personas que tienen restricción ese día y tienen la necesidad de hacer un mantenimiento a su vehículo. Se recibe el automotor a las 6:00a.m y permanece allí hasta las 8:00p.m, sin ningún costo adicional por el tiempo de parqueo.

Por lo anterior, se puede decir que YOKOMOTOR, a lo largo de su trayectoria se ha caracterizado por innovar en sus productos y tener puntos diferenciadores con la competencia, además, por haberse posicionado como el concesionario más importante de TOYOTA a nivel nacional, con el mayor volumen de ventas y una amplia red de almacenes.

Otro esquema de gestión de la compañía ha sido escuchar las sugerencias de empleados y clientes, a través de encuestas y grupos primarios, los cuales se ha traducido en servicios estratégicos como:

¹⁰ Nota de contenido: PICO Y PLACA EN BOGOTÁ A partir del 7 de febrero de 2009 entró a regir en Bogotá un modelo de restricción al tránsito de vehículos particulares; los vehículos, clasificados por el último dígito de su placa tienen prohibición de tránsito entre las 6:00 a.m. y las 8:00 p.m.





El Taller de Pico y Placa, trámite de pago de impuestos, asesoría para la compra de vehículos, como ejercicio de la responsabilidad con el cliente y con la sociedad fiel a la filosofía TOYOTA.

También se ha generado diferencia de YOKOMOTOR en el mercado, cuando utiliza repuestos que generen menor impacto en las personas, con respecto a la salud y en la preservación del medio ambiente, lo que se refleja en el uso de pastillas para frenos libres de asbesto, considerado cancerígeno, filtros para motor elaborados en pulpa de madera menos contaminantes que los filtros convencionales, entre algunos elementos que además le garantizan al personal del taller más seguridad debido a que no se exponen a materiales perjudiciales para la salud.

Estrategias importantes en YOKOMOTOR

La permanencia en el mercado y la consolidación como un concesionario con altos estándares de calidad, ha tenido como base la implementación de distintas políticas de gestión, tanto en la parte administrativa como financiera. En efecto, YOKOMOTOR se preocupa por su cartera, por lo tanto tiene como política el otorgamiento de 45 días de crédito a empresas que son cuidadosamente estudiadas y a su vez tiene como indicador un mínimo de 90% en el recaudo de su cartera.

Otro indicador de gestión importante para la empresa es su continua rotación de inventario de repuestos de 1,5 días, manejando lotes pequeños y pedidos constantes, dada la claridad en la operación y su carácter de almacén y no bodega. Cualquier repuesto que necesite un cliente, YOKOMOTOR está en capacidad de entregárselo al cliente, máximo en 45 días, debido a que estos, en algunos casos deben ser importados, gestión que hace directamente sin ocasionar algún costo adicional al cliente.

Debido a que no existe la posibilidad de generar estrategias de precio diferentes a las de la competencia, YOKOMOTOR ofrece como valor agregado la calidad de sus servicios y productos. Como política, la empresa no maneja descuentos puesto que considera que el costo de la mano de obra es justo y confiable dado que cuentan con un excelente talento humano, certificado por T.S.M (Toyota Customer Service Marketing). e involucrado de manera constante en programas de capacitación. Para cumplir con esta política de servicio, la compañía brinda estabilidad laboral a sus colaboradores, vinculándolos por medio de contratos indefinidos, mientras otras compañías manejan contratos por prestación de servicios y contratos a término fijo, dando garantías extra-laborales, y buscando formar sentido de pertenencia y mayor compromiso.

Con la sanción de la ley 769 de 2002 establecida en el “capítulo VIII del Código Nacional de Tránsito”¹¹, la revisión técnico – mecánica¹² se convertiría en uno de los servicios de mayor demanda y mayor exigencia de tiempo por parte de los talleres. Con el fin de prestarles un mejor servicio a sus clientes, sin que ello implique mayor traumatismo en la prestación del mismo, YOKOMOTOR

¹¹ Código Nacional de Tránsito

¹² Nota de contenido La revisión técnico mecánica es un procedimiento de control legal, que debencumplir todos los vehículos particulares, motos y de servicio público que circulan por las vías nacionales. La norma aparece en el Capítulo VIII de la LEY 769 DE 2002 (Agosto 13) “Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones”.





realiza este procedimiento por medio de un outsourcing que facilita la tramitología de la empresa, y procesos de documentación y revisiones. Esto permite mayor agilidad en sus procesos garantizando el cumplimiento de los requisitos de todos los organismos de control necesarios en el negocio.

El desarrollo tecnológico de los vehículos y la complejidad que ello requiere para su mantenimiento, ha exigido la constante renovación en la maquinaria y herramientas usadas en el taller. YOKOMOTOR siempre ha contado con lo último en tecnología representada en herramientas neumáticas en todo el taller, cámara de pintura, laboratorio de preparación de pintura y la especialización en la atención de todos los servicios de reparación y mantenimiento.

Como una estrategia financiera, YOKOMOTOR ha decidido que las utilidades de la compañía están dadas por las ventas de los vehículos, puesto que todos los costos y gastos los cubre el taller generándose así las utilidades para los propietarios por medio de la venta de los vehículos. Esto ha llevado a concentrar gran parte de su esfuerzo en mejorar estrategias relacionadas con procesos de producción. A partir de 2009 llega a Colombia TOYOTA DE COLOMBIA, con quien se comienza una relación comercial directa, lo que genera beneficios para la compañía y para los clientes debido a la disminución de costos.



Y se abre el debate.....



En un país como Colombia, en el cual las empresas buscan maximizar sus ingresos frente a la competencia con descuentos y promociones atrayendo clientes, ¿por qué las políticas de YOKOMOTOR emplean alta calidad de procesos, sin manejo de promociones, y por qué les resulta tan rentable? ¿Será que el nicho de mercado ofrece estas ventajas competitivas? ¿Qué ventajas tiene comprar un vehículo en YOKOMOTOR?

Anexo 1

Metodología de trabajo familia TOYOTA

Para la firma japonesa el proveedor no es un abastecedor más, sino un socio estratégico; ¿Cómo ha impactado esta visión novedosa en el negocio?

Toyota les asegura retornos aceptables por sus inversiones (ROI, por sus siglas en inglés); es confiable en cuanto a cumplimiento de los precios contratados; apoya a los proveedores para mejorar su operatividad; respeta sus capacidades y propiedad intelectual, y proporciona un reparto equitativo de las reducciones de costos que logran. El principio fundamental que guía todas esas conductas es sencillo pero profundo: Juega limpio (fairly) con todos sus proveedores.

El proceder de Toyota descansa en otros tres principios: Establecer asociaciones de largo plazo; retener en casa (in-house) el conocimiento crítico tanto del desarrollo de nuevos productos (NPD, por sus siglas en inglés) como de su diseño, y responsabilizarse del crecimiento de los proveedores. Toyota ofrece lecciones particularmente valiosas cuando aplica esos principios en tres áreas: Selección, colaboración y desarrollo de los proveedores.

Los miembros del equipo gerencial evalúan la fuerza de los proveedores y su actitud en dos áreas: La comprensión y participación de la alta gerencia en las operaciones y





su enfoque o afinidad filosófica. Al evaluar el perfil de un proveedor, Toyota toma en consideración cinco elementos clave: kaizen (mejora continua), razonamiento congruente, equipos transfuncionales, coparticipación de la información y del conocimiento y capacidad de respuesta.

Kaizen. ¿Está dispuesto el proveedor a la mejora continua de su desempeño? ¿Tiene la capacidad de analizar las causas de todos los problemas y tomar acciones correctivas? ¿Está preparado para mostrarse continuamente insatisfecho con el statu quo y está dispuesto a hacer mejor las cosas?

Razonamiento congruente. ¿Usa el proveedor procesos de toma de decisiones basados en los hechos? ¿Comprende a fondo las razones de cada decisión? ¿Puede aceptar el hecho de que los ingenieros de Toyota hagan preguntas muy específicas y siempre estén sondeando con tal de entender cada detalle de los procesos de producción de un proveedor, así como el razonamiento que sustenta cada especificación de un producto?

Equipos transfuncionales. ¿Tiene el proveedor una cultura de funcionamiento interno a base de equipos? ¿Participa la gerencia del proveedor en todos los aspectos operativos? ¿Practica el proveedor una coordinación meticulosa transfuncional en todos los asuntos?

Coparticipación de la información y el conocimiento. ¿Está dispuesto el proveedor a compartir detalles de sus costos, calidad y tecnología con Toyota? ¿Está dispuesto a someterse a una auditoría transparente respecto de la calidad, a abrir los libros y revelar toda la información pertinente?

Capacidad de respuesta. ¿Responde con oportunidad a todos los pedidos y entrega exactamente lo prometido? ¿Puede Toyota contar con que recibirá una respuesta, incluso, durante un fin de semana? ¿Cuánto tiempo necesita el proveedor para responder?

Como se puede observar, esta empresa ha venido en constante crecimiento según sus estados financieros. Para el 2008 tuvo una disminución en su utilidad neta de 36% y el pasivo a largo plazo para el mismo periodo aumentó en un 344% comparado con el año 2007. Este cambio fue ocurrido por la construcción de nueva sede construida en la ciudad de Bogotá.





Anexo 2

T.S.M TSM – Básico

En busca de incrementar la satisfacción de nuestros clientes, Toyota ha desarrollado el programa TSM Básico, con la cual se cumplen los estándares mundiales de servicio postventa de Toyota. La certificación tiene como objetivo organizar los procesos del servicio postventa, cubriendo aspectos como: el desarrollo del personal y la organización (recurso humano y formación técnica), seguridad en el trabajo, medio ambiente, planificación de las instalaciones, las herramientas y equipos, los siete pasos del servicio y atención al cliente, la optimización y organización de inventarios de repuestos y la entrega de vehículos nuevos, todos necesarios para lograr el bienestar permanente concebido como objetivo central de servicio.

TSM – Body & Paint

Una vez el concesionario se certifica bajo el programa TSM se prosigue a extender los estándares al área de colisión. El programa de TSM B&P -Toyota Service Marketing para el área de carrocería y pintura- fue diseñado por Toyota Motor Corporation -TMC- para aumentar la satisfacción de los clientes, organizar y estandarizar las operaciones de los talleres de carrocería y pintura a nivel mundial.

El objetivo de la certificación es organizar los procesos al interior del taller de carrocería y pintura, cubriendo aspectos como

el desarrollo del personal y organización (recurso humano y formación técnica), seguridad en el trabajo, medio ambiente, planificación de las instalaciones, herramientas y equipos y el cubrimiento de los siete pasos del servicio y atención al cliente. Así como también mejorar la calidad de las reparaciones disminuyendo los tiempos de entrega al cliente.

TSM Avanzado – Express Maintenance - EM

Con el fin de buscar un mejoramiento en el servicio prestado a nuestros clientes, TMC desarrolló el concepto de Mantenimiento Express, el cual está enmarcado en la filosofía Kaizen o de mejoramiento continuo y TPS (Toyota Production System). El Mantenimiento Express nació de la necesidad de agilizar las revisiones periódicas, las cuales requerían de un tiempo excesivo y congestionaban los talleres con vehículos parqueados generando insatisfacción en nuestros clientes. Fue por esto que al contrario de aumentar el área de los talleres, se decidió implementar el mejoramiento continuo para incrementar la productividad y eficiencia en los mismos y mediante los servicios de mantenimiento rápidos, de hasta una hora, sin importar el kilometraje, se pueda generar una alta rotación de vehículos en los talleres y alta conveniencia y satisfacción para nuestros clientes.

Objetivos del Programa Express Maintenance.

- Garantizar tiempos de entrega cortos, menos de 60 minutos, para servicios de mantenimiento periódicos.





- Garantizar el cumplimiento de la hora prometida de entrega a cada uno de nuestros clientes. El Mantenimiento Express combinado efectivamente con el sistema de citas garantiza la entrega del vehículo en menos de una hora. De esta manera el cliente puede decidir si esperar por su vehículo en una confortable sala de clientes.
- Entregar un servicio de alta calidad a un precio competitivo.
- El Mantenimiento Express incluye todos los servicios de mantenimiento recomendados por Toyota para sus vehículos y más del 50% de los trabajos adicionales solicitados por los clientes como: alineación y balanceo, cambio de pastas y bandas de freno, cambio de plumillas, entre otros.

Sistema de Citas

La red nacional de concesionarios Toyota cuenta con un sistema de asignación de citas que tiene como objetivo nivelar la carga de trabajo, minimizar el tiempo de espera de entrega del vehículo, agilizar el proceso de recepción de vehículo y cumplir así, con los tiempos acordados de entrega a los clientes, basándose en la estandarización de procesos al interior del concesionario

ESTADOS FINANCIEROS

MATRÍCULA
160290-4

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL COMERCIALNTE PRINCIAL
YOKOMOTOR S.A.

FECHA ÚLTIMA RENOVACIÓN 2009/02/26
LOS DATOS FINANCIEROS INCLUYEN AJUSTES POR INFLACIÓN
MOSTRAR EJERCICIOS DESDE 2005

ESTADO DE RESULTADOS

EJERCICIO FISCAL	2005	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	67,487,359,132.00	90,508,461,835.00	106,941,626,156.00	119,876,943,292.00
Costos de Ventas	56,869,144,434.00	75,915,225,189.00	89,327,639,841.00	99,512,379,093.00
Utilidad Bruta	10,618,214,698.00	14,593,236,646.00	17,613,986,315.00	20,364,564,199.00
Gastos de Administración	0.00	9,130,715,395.00	10,300,964,538.00	11,116,017,204.00
Gastos de Ventas	2,831,005,563.00	3,648,539,481.00	5,075,898,353.00	7,311,567,846.00
Utilidad Operacional	7,787,209,135.00	1,813,981,770.00	2,237,123,379.00	1,936,979,149.00
Ingresos No Operacionales	1,884,369,006.00	1,798,921,864.00	1,796,790,436.00	3,350,039,304.00
Gastos No Operacionales	1,875,749,112.00	2,391,475,316.00	2,527,007,733.00	4,324,699,931.00
UTILIDAD O PÉRDIDA				
Utilidad Neta	780,291,221.00	1,221,428,317.00	1,506,906,082.00	962,318,522.00



**ESTADOS FINANCIEROS****MATRÍCULA
160290-4****NOMBRE O RAZÓN SOCIAL COMERCIALANTE PRINCIAL
YOKOMOTOR S.A.**

FECHA ÚLTIMA RENOVACIÓN 2009/02/26
LOS DATOS FINANCIEROS INCLUYEN AJUSTES POR INFLACIÓN
MOSTRAR EJERCICIOS DESDE 2005

ESTADO DE RESULTADOS

EJERCICIO FISCAL	2005	2006	2007	2008
ACTIVO				
Corriente	16,197,762,685.00	22,232,498,947.00	31,912,657,312.00	25,628,596,639.00
Activo Fijo	10,736,942,397.00	9,902,441,006.00	9,727,287,885.00	14,089,578,747.00
Otros Activos	1,936,067,690.00	1,557,314,141.00	436,383,158.00	68,451,752.00
Valorización	0.00	0.00	2,859,260,848.00	2,859,260,848.00
Total Activos	28,870,772,772.00	33,692,254,094.00	44,935,589,203.00	42,645,887,986.00
PASIVO				
Pasivo Corriente	8,816,123,628.00	11,891,545,668.00	22,482,447,794.00	17,029,144,635.00
Largo Plazo	1,429,280,000.00	2,394,977,311.00	962,859,001.00	4,276,173,737.00
Total Pasivos	10,245,403,628.00	14,286,522,979.00	23,445,306,795.00	21,305,318,372.00
PATRIMONIO				
Patrimonio	18,625,369,144.00	19,405,731,115.00	21,490,282,408.00	21,340,569,614.00
Pasivo Más Patrimonio	28,870,772,772.00	33,692,254,094.00	44,935,589,203.00	42,645,887,986.00

CASO 6

“BLUEMARKETING LTDA.

EMPRENDIENDO POR EL CLIENTE”

**Yully Paola Prieto S.
Lis Yojana Soto
Alix Adriana Triana G.
Juliana Vargas**



Bluemarketing emprendiendo por el cliente

Maricela Huertas gerente general y dueña de Bluemarketing Ltda., después de un arduo día de trabajo se encontraba dando una inspección a toda la compañía antes de irse a descansar, y pensaba en cuál sería la mejor estrategia para continuar con el crecimiento que hasta el momento había tenido, ya que se estaban presentando inconvenientes que amenazaban con la estabilidad de la compañía. Por lo que recordó que uno de ellos era que la empresa se estaba quedando ilíquida, ya que los clientes no estaban cancelando las facturas en los tiempos establecidos, lo que obligó a que se sobregirara con bancos y a tomar préstamos con agiotistas. Dicha situación se reflejaba en los gastos financieros que aunque eran altos, no eran deducibles de renta, pero esa noche algo más la inquietaba, la compañía estaba delegando la responsabilidad de la nómina a una empresa temporal, generando alta rotación de personal, lo que tenía descontentos a los clientes. Fue en ese momento en que Maricela recordó sus inicios...

A finales del año 2003, Maricela Huertas se desempeñaba como Directora Administrativa de Galería Marketing Ltda., una compañía de origen judío dedicada al telemercadeo, la cual enfrentaba bastantes problemas laborales, financieros, con proveedores y con el fisco nacional.





Surgieron unos posibles compradores de la empresa, quienes entre sus exigencias solicitaban que Maricela continuara en la compañía, por su conocimiento del mercado. Maricela inicialmente estaba interesada en adquirir el negocio pero no creía tener las capacidades suficientes para tener su propia empresa, aunque ella misma decía: "lo que siempre le falta a uno, es creer en uno mismo".

En un principio Maricela lo que quería era recibir su liquidación y luego buscar trabajo en lo que había estudiado que era contaduría, pero después de una búsqueda infructuosa de trabajo y un análisis de todos los detalles de comprar la empresa, decidió arriesgarse a comprarla, aunque en su mente existía una gran incógnita ¿Cómo conseguir el dinero que necesitaba para adquirirla?

Maricela, decidió comprar los activos por un valor de 12 millones de pesos, los cuales se pagaron en cuotas a un año, igualmente compró algunos de los clientes que amenazaban irse con la competencia, esto hizo que Maricela tuviera que renegociar con ellos. Algunos de los clientes eran Nexsys, Lavandería Classic, y Getronics; en el costo de los activos fijos, se incluyó a los clientes que no querían continuar con la Galería Marketing Ltda.

Cuando Maricela inició el proceso de negociación como dueña, evidenció ciertas prevenciones por parte de algunos clientes, por la edad que aparentaba, y ellos clasificaban la credibilidad por la edad, pensaban que era mejor trabajar con una persona mayor y preferiblemente con un hombre. Esto hizo que el comienzo como mujer emprendedora fuera un poco más difícil de lo que ella creía.

En diciembre de 2003 Maricela realizó un negocio con Colcerámicas, que consistía en el envío de aproximadamente cuatro mil láminas acrílicas, por lo cual necesitaba financiarse, esta financiación no la obtuvo por parte de un banco, porque según sus propias palabras: "era complicado, debido a que no existía vida crediticia,

no tenía un historial bancario y no había una empresa formalmente constituida". Por todo esto, Maricela no tuvo otra salida sino la de solicitar un préstamo de 6 millones de pesos en el mercado extra-bancario, que aunque no es la mejor práctica administrativa para financiar un negocio, dado el costo, fue la única disponible en ese momento, con una tasa de 4% mensual por 2 meses, para dar cumplimiento al contrato con Colcerámicas.

El 15 de diciembre de ese mismo año, Maricela constituyó su propia empresa, la cual llamó Bluemarketing como se lo sugirió un publicista y que no tuvo discusión por falta de tiempo. Maricela decía: "para iniciar una empresa tienes que tener mucha fuerza de voluntad, mucha constancia y alguien que te preste así sea agiotista, pero eso no es fácil".

Bluemarketing inició labores en una oficina de 26 Mts², ubicada en la calle 32 con carrera 15, integrada por 4 personas, contaban con pocos clientes, la mayoría pertenecientes al sector de tecnología. Esta empresa se constituyó como una sociedad limitada, pero como Maricela era única socia, su padre quedó como parte de la sociedad y de esta forma cumplió con lo dispuesto por la ley en lo referente al número de socios. La razón por la que no se asoció con otras personas, fue porque nadie creía en el proyecto y a demás porque las sociedades son difíciles y la ventaja de ser socio único es que las decisiones se tomaban sin consultarlas con nadie.

Inicialmente comenzó con la prestación de cuatro servicios: 1. telemarketing, 2. convocatoria a eventos, 3. e-marketing y 4. correo certificado. Estos fueron cambiando según la necesidad del cliente, más no, porque se hubiese decidido por medio de un plan de negocios. El trabajo fue empírico porque no fue el resultado de estudios o conocimientos adquiridos. Este negocio nació por la experiencia.





En el año 2004, Bluemarketing inició el proceso de búsqueda de nuevos clientes, comenzando con la indagación en el directorio telefónico y posterior visita a estos, pero no les fue muy bien, la gente siempre tuvo prevenciones y más los gerentes de mercadeo, quienes tenían cierto perfil, ellos no creían en los nuevos servicios que se les ofrecía y si estaban “casados y/o comprometidos” con una agencia de mercadeo relacional era imposible que los contrataran, a no ser que hubieran sido referidos por otra compañía o que necesitaran el servicio muy urgente.

Al año siguiente, deciden entrar a directorios y páginas amarillas en Internet, esto les abrió mayores posibilidades para poder expandirse hacia otros sectores, permitiendo el incremento de clientes y empleados, tanto así, que para el año 2008 llegó a tener 25 empleados, incluyendo los que laboraban permanentemente para las otras empresas como Big Pass y Quórum.

Tiempos difíciles

Cuando se hablaba de servicios de telemarketing, se establecía que estos están basados principalmente en telefonía, por lo que era importante trabajar con un sólo operador, para que les ofreciera mejores servicios y tarifas. Pero cuando la ETB, principal operador de Bluemarketing, aumentó los precios en el 2005, les afectó, porque independiente a las variaciones que presentaran los proveedores, no se le podían aumentar los precios al cliente.

En junio de 2005, la tarifa del servicio telefónico en Bogotá, para los usuarios residenciales y no residenciales, registró un incremento generalizado de 5.8% respecto a diciembre de 2004. Este incremento contrastaba con el del 2004, cuando las tarifas promedio del sector residencial se había reducido 1.5% frente a diciembre de 2003. En cuanto al sector no residencial, el incremento del primer semestre de 2005 fue inferior en 0,6 puntos porcentuales al que se registró durante todo el 2004¹.

¡La crisis no mencionada!

Maricela como contadora graduada llevó la contabilidad desde el inicio de Bluemarketing, pero por sus múltiples funciones dentro de la compañía, decidió entregar el manejo de la misma a un contador.

En el año 2006 con la información que suministró el contador, Maricela tomó la decisión de invertir en la adecuación y equipamiento de las instalaciones, pero el contador no le había comentado que la contabilidad estaba atrasada y esto indujo a que al final del ejercicio contable del año la pérdida ascendiera a casi \$16 millones de pesos.

¹ http://camara.ccb.org.co/documentos/884_2005_12_12_16_21_32_obs_serviciospublicos3.pdf





El personal es como un hijo

Como decía Mary²: “Cuando se crea una empresa uno se vuelve papá y mamá de sus empleados”.

Para la administración de la compañía sus empleados, eran muy importantes, por lo que su estabilidad emocional era vital, teniendo en cuenta que se reflejaba en su desempeño laboral y el servicio que prestaban. Entonces, decía Mary, “adicional a que había que hacer gestión para que la empresa vendiera, también había que ser psicóloga de sus empleados”. Pero llegó el momento en que no hubo tiempo para hacerlo, lo que conllevó a la contratación de una psicóloga, quien brindaba direccionamiento a los colaboradores. Lo que siempre pretendió Blue fue crear una familia y con esto lo estaba logrando.

Bluemarketing se diferenció de las demás compañías del sector en su modalidad de contratación del personal, ya que la

² ENTREVISTA con Maricela Huertas, Representante y Fundador de Bluemarketing Ltda., Bogotá, 19 de Abril de 2009

competencia lo hacía a destajo³ mientras que Blue lo contrataba bajo la modalidad de prestación social con todos los requisitos de ley incluidos en el contrato laboral. Esto hizo que las utilidades no fueran tan altas por lo que los beneficios a final del año no fueron mayores en comparación con la competencia.

Cambiar el concepto a los empleados sobre, trabajar no sólo por un sueldo, sino por una finalidad común, no fue fácil y esto se convirtió en uno de los objetivos principales de Bluemarketing, además que para manejar este tipo de negocios, es importante poder controlar visualmente a todos los empleados y verificar constantemente su desempeño, ya que no falta el trabajador que no esté haciendo bien su trabajo. Esto lo podía lograr el jefe trabajando a la par con ellos y dando ejemplo de sentido de pertenencia y de colaboración mutua.

Con el tiempo Bluemarketing comenzó a exigir un perfil específico el cual consistía en: obligatoriamente ser bachiller, estudiante técnico o universitario, que tuvieran experiencia en telemarketing, porque en ocasiones el tiempo no permitía capacitarlos adecuadamente y adicionalmente que estuvieran certificados por el SENA en Call Center.

Aproximadamente el 90% de los empleados, eran mujeres, porque la experiencia demostró que el telemarketing con los Gerentes de Marketing era más fácil, ya que la mayoría son hombres y son más receptivos ante una voz femenina.

³ Se caracterizan estos sistemas por poner en relación directa la retribución con la producción del trabajo, con independencia, en principio, del tiempo invertido en su realización y por tener como objetivo la consecución de un rendimiento superior al normal.





No todo es dinero

Maricela Huertas, siempre pensó que: "generar empresa también tiene una finalidad social", por lo que esta fue su filosofía cuando decidió crear empresa, pensamiento no muy común, ya que los empresarios hacen empresa únicamente para conseguir dinero.

Bluemarketing nació bajo la filosofía de la Responsabilidad Social cuando aún ésta no tenía la influencia en la sociedad y el estado, siempre contempló los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos, por esto fue una empresa socialmente responsable ya que las actividades que realizó se orientaron a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se beneficiaban de su actividad comercial, sus clientes.



Su principal herramienta



Tecnológicamente la compañía poseía un programa gratuito llamado Asterisk, que permitía centralizar y controlar la gran mayoría de sus actividades.

Asterisk fue un desarrollo gratuito en Linux que le funciono muy bien a la empresa ya que le proporcionaba servicios que no tiene un conmutador o un PBX en los cuales el servicio solo es de teléfono.

En Asterisk se podía programar las extensiones que se querían contestar, también esta aplicación permitía grabar llamadas, monitorear en línea, hacer espía, (se marcaba una extensión y se podía escuchar al operador). Fue un apoyo para mejorar el proceso de telemarketing.



Una esperanza de mejorar



Las empresas competencia de Blue hicieron alianzas estratégicas con un solo operador de telefonía y recibieron tarifas especiales, Blue⁴ estuvo sólo con el 07. Cuando entró la telefonía IP⁵ todas estas empresas se volcaron hacia este nuevo servicio que fue mucho más económico, lo que causó una disminución en los costos, pero la calidad de voz fue pésima a pesar de que tuvieron un canal de Internet dedicado a la voz, no manejaron tiempos reales, el retorno estuvo entre los 30 y 50 segundos, con frecuencia las llamadas se caían, lo cual hizo la labor más lenta y costosa.

Por los inconvenientes que presentó la telefonía IP Bluemarketing decidió desmontar este sistema y utilizó una planta para el manejo de salida de llamadas denominada Asterisk, contrario a los demás Call Center que continuaron utilizándolo, lo que conllevó a la reducción de las utilidades. Adicionalmente Blue continuó invirtiendo en infraestructura, en recurso humano, todo en aras de

⁴ Bluemarketing posee grandes competidores, entre los que podemos mencionar Servitely Data & Business, quienes fallan en la aplicabilidad del valor agregado, a los servicios que ofrecen.

⁵ La telefonía IP convierte el computador en un teléfono. Es un servicio que permite realizar llamadas desde redes que utilizan el protocolo de comunicación IP (Internet Protocol), es decir, el sistema que permite comunicar computadores de todo el mundo a través de las líneas telefónicas.





mejorar cada día el servicio que brindaban a sus clientes y aunque la competencia vendía sus servicios más económicos sin mencionar la dificultad de la utilización de esta tecnología, no desistieron de ser buenos y no económicos.



Telefonía local y móvil



Blue contaba con una planta telefónica para su celular a fin de que las llamadas quedaran grabadas, porque dentro del proceso de telemarketing y convocatoria, que era uno de los servicios que ofrecía, en algunos casos faltando un día para el evento se hacía llamada de recordatorio, se llamaba al cliente al celular porque por lo general nunca estaba en la extensión y la última llamada siempre se debía hacer al contacto directo, lo anterior, debido a que el porcentaje de asistencia por lo general era del 50%, pero ésta última llamada hacía que aumentara este porcentaje, todas las llamadas quedaban grabadas por seguridad para Blue y para el cliente.

Para hacer llamadas a celular se tenían que manejar los tres operadores, por lo que tenían un único proveedor que manejaba a Comcel, Movistar y Tigo.

Con ETB se manejaban llamadas locales, nacionales e internacionales, a pesar que la telefonía IP le daba costos casi a mitad de precio, por ejemplo, si un minuto a México le costaba \$400 pesos, por medio de la telefonía IP se podía conseguir en \$80 pesos.



Ventajas de la crisis



La crisis económica entre los años 2004 a 2005 (ver gráfico de crecimiento económico), y la disminución de la confianza en la industria durante el 2006 (ver gráfico índice de confianza) y el 2007, no afectó a Bluemarketing, porque las empresas cuando evidenciaban la crisis, reforzaban su fuerza de ventas empezando a contratar a otros que les ayudaban con la labor de ventas, lo que resultaba mucho más económico.

Debido a lo anterior, Blue evidenció que la crisis podría ser un punto a favor. Se demostró también que no eran muy buenos en ventas telefónicas, pero el mercado se estaba saturando y todo el mundo recibía llamadas para vender.

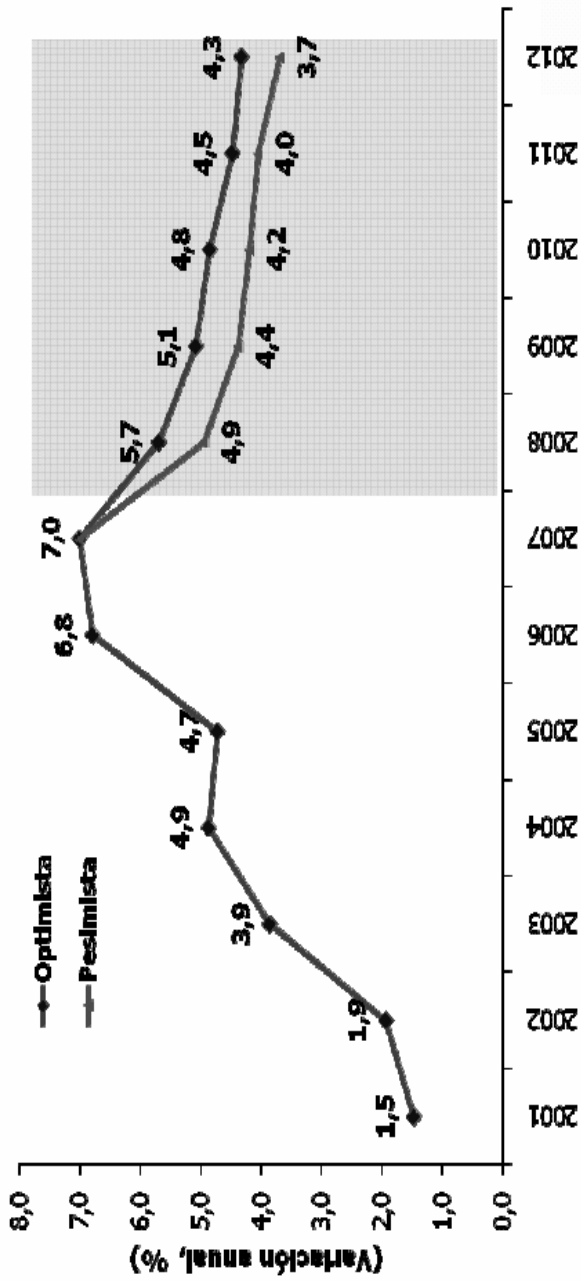
Blue estudió la forma de entrar al mercado para vender sin saturar al cliente, evaluó la posibilidad porque era un negocio más rentable y porque iban a ventas fijas, pero el problema estaba en el alto riesgo que se corría, ya que simplemente se ganaba si vendía y los costos fijos seguían igual. Si lograba sostenerse con unos clientes con los servicios que ofrecía e iniciaban con ventas a riesgo con otros clientes, podrían empezar con esta nueva unidad de negocio.



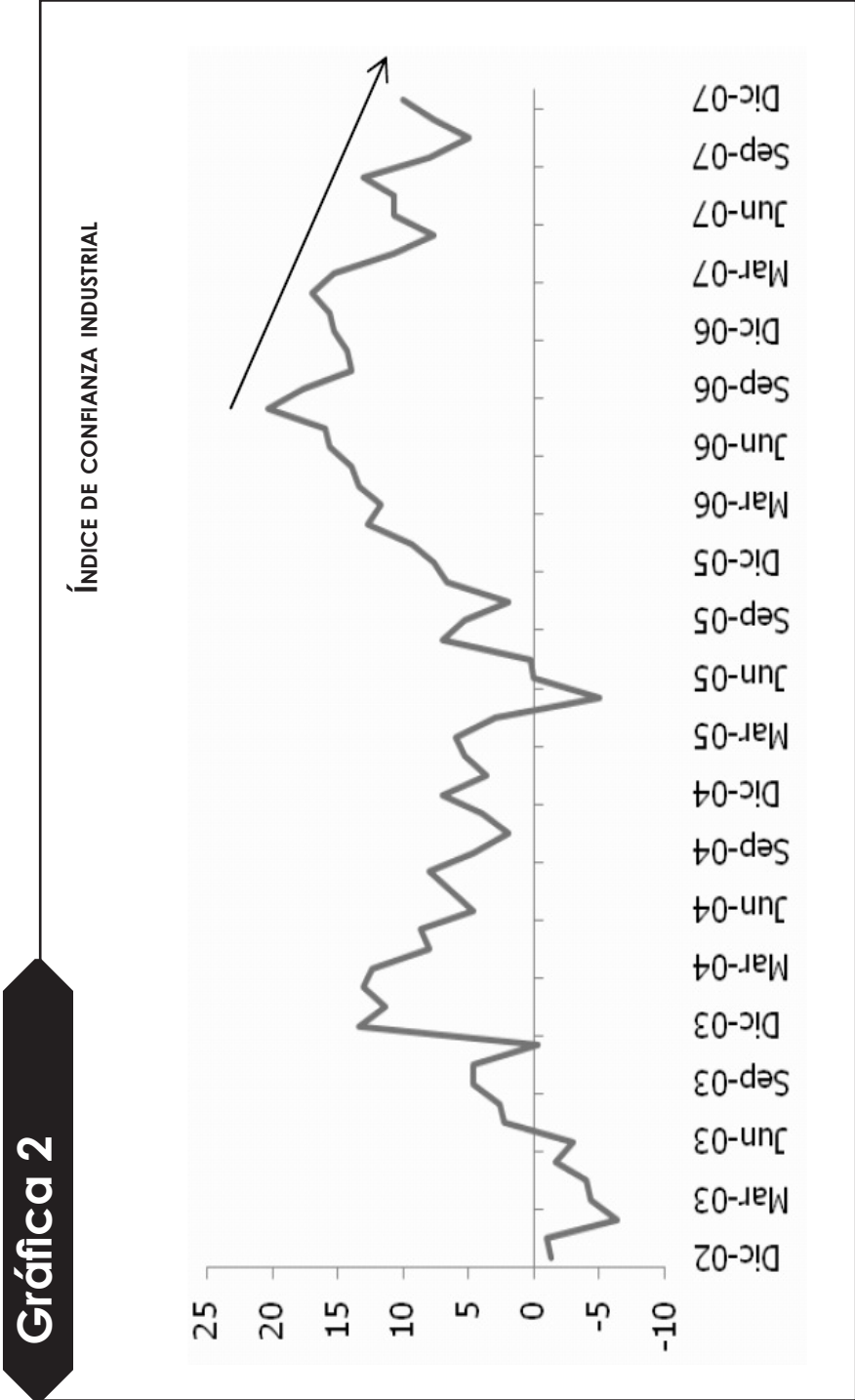


Gráfica 1

**CRECIMIENTO ECONÓMICO
2001 - 2012⁶**



⁶ Fuente El Dane





Credibilidad



Cuando Bluemarketing inició con su servicio de telemarketing se presentaron varios inconvenientes, porque el cliente final le informaba al cliente primario que nunca había recibido ningún comunicado por parte de Blue para invitarlo al evento.

Esta clase de situaciones se presentaban frecuentemente porque cada contacto tenía filtros, como lo son las recepcionistas y/o secretarías, que nunca dejaban pasar la llamada al contacto directo.

Debido a lo anterior Blue para contrarrestar esto y evitando que los clientes creyeran que no se estaba realizando la labor, se empezó a grabar las llamadas lo cual generó más credibilidad para los clientes y eso hizo que se le pudiera entregar un soporte de un servicio que no era tangible.

Hay servicios que Blue prestaba que no eran tan intangibles como el e-marketing, por lo tanto los clientes también asumían que enviando emails ya vendieron todos sus servicios y los clientes ya se enteraron de todo y no es así, lo que Bluemarketing necesitaba era concientizar al cliente, e irlo educando pero este fue un trabajo a largo plazo.

El valor agregado ofrecido por Blue a sus clientes era que brindaba servicio integral, el cliente se podía desentender de una labor como convocatoria, pues Blue era un puente entre sus clientes y los clientes de sus clientes, hacían que se enteraran por mail, fax, celular y llamadas telefónicas en varios intentos y por status.

La estrategia, lograr conocer a los clientes

Para Blue no le fue suficiente utilizar un software para conocer a sus clientes, por lo que para prestar un mejor servicio centró sus esfuerzos interactuando en el día a día de sus clientes, se tuvo un contacto directo con ellos, supo las quejas frente al servicio que recibieron. Con lo anterior, Blue intentó utilizar la estrategia de implementar un C.R.M.⁷, a fin de hacer más eficiente su labor ya que cuando recibía una base de uno de sus clientes al utilizar la herramienta tenían la certeza de trabajar con información actualizada, con eso identificaba si los clientes habían cambiado de ciudad, habían fallecido o además cambios de los contactos. Esta estrategia no la lograron debido a que no obtuvieron la autorización de todos sus clientes y que debían respetar los acuerdos de confidencialidad firmados con algunos de ellos, quienes siempre fueron muy celosos con su información y que creyeron que la información que poseían sus bases de datos errada o no, para ellos era la más completa.

⁷ “*Customer Relationship Managemen*” Es la administración basada en la relación con los clientes. CRM, es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es Marketing relacional.





Proceso comercial



Blue no tuvo procesos o estándares, porque iba trabajando de acuerdo a las exigencias que le planteaban los mismos clientes, quienes fueron los que la ayudaron a crecer, tampoco tuvieron indicadores de medición del área comercial, por lo que todas las actividades se desarrollaron de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Tenían una meta de ventas de 50 millones y así medía un indicador de pago para todos los colaboradores de la compañía.



Servicios ofrecidos por Bluemarketing



Los servicios que ofrecía Bluemarketing se dividían en 2 grandes grupos. El primero era mercadeo directo, en él se realizaban las tareas de: correo certificado normal masivo, envío de fax, e-marketing y protocolo. El segundo era el telemercadeo, que en él se realizaban las tareas de: telemercadeo de convocatoria, telemercadeo de actualización de base de datos, telemercadeo de encuestas telefónicas, telemercadeo de fidelización e investigación de mercados.



¡Imposible decir no!



En casos en los cuales un cliente fijo de Bluemarketing hizo una solicitud urgente, de acuerdo con el volumen y el proceso requerido para la atención del mismo, se redistribuía el recurso humano de tal forma que no se descuidaran los demás clientes y se le diera atención inmediata a la solicitud urgente. Fueron casos esporádicos, dada la importancia del cliente para la compañía, como manifestó Maricela: "cómo decirles que no si la compañía nació por ellos y para ellos, no es el ideal, pero ¡si hay que correrles, se les corre!

En alguna ocasión uno de los clientes importantes de Blue necesitó que dentro del paquete que contrató se incluyera la impresión de tarjetas, a pesar de que Blue no brindaba este servicio, se hizo como estrategia en la fidelización de su cliente. Se realizó la impresión de tarjetas, se desarrollo el proceso de correo certificado para la entrega y el proceso de telemarketing en la confirmación, todo esto pensando en las necesidades y la tranquilidad del cliente. Este sentido de pertenecía lo transmitía Blue a todo su equipo humano, logrando que cada uno de sus colaboradores entendiera la preocupación del cliente, la inversión que éste realizaba, es por eso que los colaboradores de Blue asistían a los eventos del cliente en lo correspondiente a protocolos, a fin de experimentar la asistencia y la no asistencia de los invitados y lo más importante que conocieran al cliente.

En cuanto a los clientes, teniendo en cuenta que Blue era una empresa pequeña, que luchó incansablemente por mantenerse, no fue fácil, pero lo logró... los resultados no siempre fueron económicos, pero si satisfactorios, reconocidos por los clientes a través de su permanencia en la compañía. Teniendo la oportunidad de trabajar con la competencia siempre prefirieron a Blue porque ya tenía el conocimiento de varios años de trabajo, Blue ya conocía sus clientes y esto evitó el tener que entregar a otros la información de sus clientes y de su empresa.





¡Se abre la discusión!



Después de recordar toda la trayectoria de Bluemarketing, Mary continúa interrogándose sobre cómo podría darle fin a las preocupaciones que tenía, en primer lugar el incumplimiento por parte de sus clientes en el pago de cartera, ya que esto la llevó a sobregirarse con bancos y a endeudarse con agiotistas, en segundo lugar la molestia que le manifestaron los clientes por tener tanta rotación de personal y también los reclamos que hicieron los empleados porque no se les estaba cumpliendo con el sueldo, esto debido a que la nómina se manejaba a través de una temporal.

Para ver más detallado el crecimiento de Bluemarketing a nivel contable, se puede observar el análisis financiero y los balances. (Ver anexo 2).

¡Lo que nos permite discutir sobre su actuar y evolución como consecuencia del mismo!

1. ¿Puede ser posible, que el riesgo tomado por Maricela, al endeudarse sin estudiar las consecuencias de tomar un crédito, con un interés tan alto, pudo acarrear la no continuidad de la Compañía?
2. ¿El emprendimiento y la confianza en las capacidades y conocimiento adquirido, hacen de Bluemarketing, sea el reflejo de, lo difícil y al mismo tiempo fácil que puede ser crear empresa en Colombia, pero valdrá la pena, esmerarse en brindar tantas ventajas, al cliente y a los empleados, a expensas de las utilidades?
3. ¿Si el conocimiento se ha adquirido poco a poco, porque no iniciar con un proceso de planeación, para crecer y fortalecer los aspectos, que hacen que su crecimiento no sea mayor, después de casi 6 años de creación?

Anexo 1

SERVICIOS OFRECIDOS POR BLUEMARKETING

Bluemarketing dividía sus servicios en 2 grandes grupos.

1. Mercadeo directo

- **CORREO CERTIFICADO NORMAL MASIVO:** en este servicio lo más importante era contar con un aliado incondicional, Bluemarketing contaba con Servientrega, el margen de utilidad era bastante bajo pero se garantizaba la entrega del correo. No trabajaba con otro proveedor porque ya había probado con otros en años anteriores, obteniendo resultados negativos.
- **ENVIO DE FAX:** realizaban el envío de una promoción por fax a una base de datos que se poseía o a una base de datos que entregaba por el cliente, porque no todos recibían la información por e-mail y por fax si lo estaba recibiendo mucha gente, además que en Colombia existía la preferencia por el correo certificado, no se tenía la confianza en la información por correo electrónico.
- **E-MARKETING:** enviaban una promoción por e-mail a una base de datos determinada, la cual era entregada por el cliente, en esta base de datos daban una promoción de un producto o servicio, felicitándolo en su cumpleaños o invitándolo a un evento. Las ventajas de este proceso, era el bajo costo y la rapidez del servicio para el cliente, pero este fue un desarrollo propio y tenía un link de contacto





en donde el cliente podía confirmar si está interesado o no. En este proceso utilizaban herramientas tecnológicas para evitar los Spam, cambiaban la dirección IP.

- **PROTOCOLO:** enviaban a una colaboradora del Bluemarketing a el evento del cliente para que hiciera el registro de los asistentes y cuando era requerido por el cliente le daba la bienvenida a las personas.

2. Telemercadeo

- **TELEMERCADERO DE CONVOCATORIA:** Bluemarketing recibía una base de datos del cliente, con la información de los contactos, pero inicialmente envió invitaciones por e/mail para no tener un telemercadeo en frío (es decir que cuando se realizaron las llamadas, el contacto ya conocía sobre el tema y sólo era aclarar la información).
- **TELEMERCADERO DE ACTUALIZACION DE BASE DE DATOS:** era un servicio de los menos utilizados, ya que las empresas asumían que sus bases de datos se mantenían actualizadas, por lo que era importante concientizar a los clientes de: por la alta rotación de personal, fusiones de cargos o cambios de políticas, toda la información que se mantenía en una base de datos estaba en constante cambio. Sin embargo el servicio de actualización de datos se utilizaba sólo cuando se tenía programado algún evento o envió de correo. Adicional a este servicio existía el Telemercadeo de levantamiento de Bases de datos: Era cuando el cliente de Bluemarketing solicitaba información de algún grupo de empresas con una especialización específica ya sea de productos o de servicios. Bluemarketing levantaba información a través de páginas amarillas y de Internet.

- **TELEMERCADERO DE ENCUESTAS TELEFONICAS:** con una base de datos, normalmente suministrada por el solicitante de la encuesta y el formato de esta, se realizaban las llamadas pertinentes para encuestar a los contactos requeridos por el cliente, con el fin de cumplir con los tiempos dados, posterior a esto se realizaba la Tabulación de las Encuestas.
- **TELEMERCADERO DE FIDELIZACIÓN:** apoyándose en sus bases de datos la empresa realizaba llamadas telefónicas ó envíos de correos a sus clientes, en los cuales se le manifestaba los servicios de la empresa, se solicitaba actualización de datos, se informaba de promociones, se le felicitaba por algún evento especial (cumpleaños, conmemoraciones, reconocimientos, etc.). Esta operación se realizaba manteniendo una comunicación con todos los clientes aproximada de 3 veces por año.
- **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** este servicio se puede realizar de manera presencial y/o telefónica, con una base de datos normalmente suministrada por el cliente y todo esto se entrega en un informe detallado con estadísticas.





Anexo 2

ANÁLISIS FINANCIERO

- Los activos de Blue Marketing ascendían a \$191.5 millones al corte Diciembre 31 de 2007, superior en un 38.5% al presentado a diciembre 31 de 2006. Este incremento se dio principalmente por anticipos de impuestos y caja - bancos, dado la importante dinámica en ventas que mostraba la compañía desde el inicio de sus operaciones.
- Del total de activos, el 81% era corriente y estaba compuesto principalmente por cartera y anticipos. Los indicadores de actividad eran aceptables y se mantuvieron alrededor de, 51 días de cartera y 86 días de cartera total, logrando una leve mejoría frente a los registrados en el año 2006.
- Por su parte, el pasivo en su totalidad era corriente y estaba representado principalmente por impuestos, deudores varios y proveedores antes comerciales, impuestos, proveedores y obligaciones financieras. La composición de activos y pasivos corrientes le permitió mostrar una recuperación importante del capital de trabajo, pasando de un déficit de \$11.8 millones en el año 2006 a un superávit de \$59.7 millones en 2007.
- La Compañía, además de haber disminuido su endeudamiento en 30 puntos porcentuales, pasando del 79.7% en el año 2006 al 49.3% en 2007, ha cambiado su estructura de apalancamiento, sustituyendo deuda con el sector financiero por obligaciones con sus proveedores. A pesar de la marcada disminución en el endeudamiento la compañía ha regresado al promedio histórico.

- Su patrimonio lo componía un capital pagado que paso de \$2 millones (6%) en el 2006 a \$10 millones (10.3%) en el 2007. Pese a la pérdida registrada en el 2006 la compañía mantenía utilidades acumuladas por \$23.8 millones (24.5%), utilidad del período 2007 de \$61. millones (62.8%) y revalorización y reservas (2.3%).
- Por su parte, la actividad operacional del año 2007 fue favorable con incremento en las ventas de 37.2% manteniendo una tendencia positiva con un incremento promedio de 52% en los últimos 3 años. Mantuvo su margen bruto alrededor del 30% en los últimos dos años. Sus gastos operacionales disminuyeron como proporción de sus ventas y lograron tener utilidad operacional luego de la pérdida del ejercicio inmediatamente anterior.
- En general, Blue Marketing reflejaba una situación financiera en recuperación, que tuvo el aumento de los costos desde el periodo anterior que pasó del 54% en el 2005 a un promedio del 68% del total de las ventas en los periodos 2006 - 2007. Indicadores en mejoría y cubriendo las pérdidas del ejercicio anterior con las utilidades retenidas.



**BALANCE GENERAL****(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS \$)**

ACTIVO	DIC. 31/03	DIC. 31/04	DIC. 31/05	DIC. 31/06	DIC. 31/07
ACTIVO TOTAL	11.271.184,0 100%	39.993.871,0 100%	76.431.373,0 100%	138.320.329,0 100%	191.557.448,1 100%
Cajas y Bancos		6.411.445,0	3.006.054,0	881.295,0	20.723.604,7
Inversiones Temporales					
Anticipo Impuestos y Retenciones	286.163,0	7.559.035,0	10.228.920,0	14.801.651,0	40.045.069,0
Deudares Varios		395.035,0	1.206.000,0	524.966,0	7.042.031,0
Anticipos y Avances	60.000,0			7.931.710,0	450.000,0
Cuentas corrientes Comerciales					
Cartera de clientes	9.925.021,0	12.784.083,0	39.947.261,0	74.286.261,0	78.943.274,0
Cartera repuestos y Servicios					
Cartera Bruta	9.925.021,0	12.784.083,0	39.947.261,0	74.286.261,0	78.943.274,0
Menos Reserva Cartera					
Cartera Neta	9.925.021,0	12.784.083,0	39.947.261,0	74.286.261,0	78.943.274,0
Inventarios					
Inventario Materiales y Repuestos					
Inventario otros					
Menos: Reserva Protec.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Inventarios					

ACTIVO	DIC. 31/03	DIC. 31/04	DIC. 31/05	DIC. 31/06	DIC. 31/07
ACTIVO CORRIENTE	10.271.184,0	27.150.286,0	54.388.613,0	98.425.883,0	154.203.978,7
Terrenos					
Edificios					
Maquinaria y Equipo					
Vehiculos					
Equipo de Oficina	1.000.000,0	15.558.365,0	27.267.722,0	53.621.696,0	58.253.917,4
Otros Activos Fijos					
Total Activo Fijo Bruto	1.000.000,0	15.558.365,0	27.267.722,0	53.621.696,0	58.253.917,4
Menos Deprec. Acumulada		2.714.780,0	6.224.862,0	13.727.250,0	20.900.448,0
ACTIVO FIJO NETO	1.000.000,0	12.843.585,0	21.042.860,0	39.894.446,0	37.353.469,4
Inversiones Permanentes					
Préstamos a Socios					
Deudores no comerciales					
Préstamos a Empleados L.P.					
Gastos Pagados por antic.					
Cargos diferidos					
Otros Activos					
Activos Intangibles					
Ajustes por Inflación					
ACTIVO DE LARGO PLAZO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Valorizaciones	0%	0%	0%	0%	0%



ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS \$)

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	ENERO 01/03	ENERO 01/04	ENERO01/05	ENERO 01/06	ENERO 01/07
Ventas	0%	0%	0%	0%	0%
Repuestos					
Servicios	9.589.740,0	160.192.422,0	268.364.341,0	406.490.200,0	557.880.928,0
Devoluciones y Dtos.	0%	1%	1%	1%	1%
VENTAS NETAS	9.589.740,0	158.471.422,0	267.809.463,0	406.490.200,0	557.880.928,0
Costos	0%	0%	0%	0%	0%
Repuestos					
Servicios	4.855.250,0	86.194.170,0	145.372.996,0	282.939.408,0	372.123.446,0
COSTO DE VENTAS	4.855.250,0	86.194.170,0	145.372.996,0	282.939.408,0	372.123.446,0
UTILIDAD BRUTA	4.734.490,0	72.277.252,0	122.236.467,0	123.550.792,0	185.757.482,0
Gastos de Administración	2.252.938,0	31.980.282,0	54.568.154,0	123.135.366,0	86.024.344,4
Gastos de Ventas	0%	12%	30.900.391,0	1.987.125,0	26.170.783,0
Gastos Financieros					
GASTOS OPERACIONALES	2.252.938,0	50.814.843,0	85.468.545,0	125.102.491,0	112.195.127,4
UTILIDAD OPERACIONAL	2.481.552,0	21.462.409,0	36.767.922,0	-1.551.699,0	73.562.354,6
Otros Gastos					
Diferencia en Cambio	17.684,0	3.943.726,0	8.362.540,0	11.466.255,0	13.688.348,0
Otros Ingresos	767,0	3.960,0	20.464,0	171.447,0	1.178.313,8
Otros Egresos					
UTILIDAD ANTES IMP Y CM	2.464.635,0	17.522.643,0	28.425.846,0	-12.846.507,0	61.051.820,5
Corrección Monetaria	-7.200,0	469.689,0	88.380,0	-3.425.541,0	0%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	2.457.435,0	17.992.332,0	28.514.226,0	-16.272.148,0	61.051.820,5
Provisión Impormenta	860.172,0	7.977.991,0			0%
UTILIDAD NETA	1.597.263,0	10.014.341,0	28.514.226,0	-16.272.148,0	61.051.820,5
	17%	6%	11%	-4%	11%



CASO 7

GERGOPLAST LTDA.

EL FENIX DE SAN GIL...

Juan Gabriel Sánchez Ch.
Omar Gerardo Díaz E.
Angela Rossana Moreno N.
María Victoria Olaya R.



El Fénix de San Gil

Luis Gerardo Gómez Uribe nació el 17 de febrero de 1935 en San Gil, Colombia; a pesar de haber estudiado únicamente hasta segundo grado de primaria, desde su infancia mostró un gran espíritu comercial, pues utilizaba el dinero de sus onces para comprar y vender dulces y trompos.

A los nueve años ya trabajaba como acólito en la parroquia de su pueblo, oficio mediante el cual conoció a la señora Virginia Plazas, quien caritativamente le brindó estudio y trabajo; sin embargo, el empleo que consiguió posteriormente como mensajero, le impidió continuar con sus estudios.

Gracias a la oportunidad que tuvo de viajar por todo Colombia, en los años siguientes se desarrolló como comerciante de ganado en la Zona Norte y Sur del país, realizaba intercambios de mercancía con la Base Aérea de Madrid, Cundinamarca, suministrándoles frijol, sal y manteca a cambio de maíz y legumbres, de los cuales proveía posteriormente al Palacio Presidencial y otros batallones militares en Bogotá. Simultáneamente hacía recorridos en lancha por el Rio Orteguzza entre Solano y Florencia Caquetá, para vender ropa.

Inspirado en el sistema de comercio turco, toma la decisión de radicarse definitivamente en Bogotá para vender telas, relojes y suéteres en las calles, por los cuales recibía pagos entre \$10 y \$25 pesos. Esto le permitió trabajar también como agente de Valher y





de Distrales, donde comerciaba con prendas de vestir al por menor y vajillas.

“He sido inquieto lector de temas de administración y gestión empresarial” afirma. Estos fueron los cimientos de lo que hoy es GERGOPLAST LTDA., una empresa que hasta hoy ha administrado con instinto y liderazgo.

Cuando Luis Gerardo inició su negocio no conocía a profundidad el sector de los plásticos, la empresa fue creada debido a la necesidad de realizar un negocio que en su momento le pareció lucrativo, pretendía además que perdurara en el tiempo con entrega compromiso y pasión.

Nace Gergoplast Ltda.

En 1978 con un préstamo de \$12.500.000 pesos, del Banco Comercial Antioqueño y un aporte de un socio Marcos Ulloa, el cual sabía de plásticos y tenía un almacén en la Av. Caracas con Calle 17 en el centro de Bogotá, se crea en el barrio San Fernando GERGOPLAST LTDA., cuyo nombre nace de la unión de Gerardo Gómez Plásticos, pagando allí un arriendo que para ese entonces era de \$20.000 pesos.

La empresa inicia operaciones a partir de los conocimientos que Luis Gerardo había adquirido en un curso de Screen que realizó por dos meses en el Barrio Chapinero; los primeros pasos se dieron en la sala de su casa donde se comercializaba el producto después de ser cortado manualmente de los rollos de plástico, afirma Luis Gerardo que *“en esa época no había casi competencia, consideré que era un terreno fértil y vi un mercado amplio”*. En esa época el sector de plásticos adquirió una presencia relativamente importante en la industria, factor que favoreció el crecimiento de la empresa.

Una de las primeras iniciativas comerciales fue salir a los pueblos cercanos como: Fusagasugá, Girardot, La Mesa, Facatativá, Chiquinquirá, Zipaquirá y Ubaté; para vender sus bolsas con manija en colores para empaque en los supermercados, tiendas de barrio, farmacias y panaderías. Gracias a esta gestión comercial en estas regiones, la tradicional bolsa de papel empezó a ser desplazada del mercado. Para esa época se comercializaba la bolsa blanca y transparente, de 1Kg, 1Lb, de media y una arroba.

Al inicio contaba con un empleado y Luis Gerardo atendía diferentes frentes: gerencial, comercial y operativo; las jornadas para él eran extenuantes, se levantaba a las cuatro de la mañana a trabajar en el taller, luego dedicaba un rato a empaclar pedidos, colocar manijas, cortar y antes del medio día imprimía screen; pasado el almuerzo atendía las llamadas; algunos días cambiaba su rutina acostándose a las 8pm, para levantarse a la 1 a.m y cargar su camioneta Chevrolet 1800 con los pedidos y así salir hacia Santander, Cundinamarca y Boyacá a entregar, cobrar y tomar nuevos pedidos, pero estos procedimientos eran bastante extenuantes, tenían una duración de tres días los cuales permanecía fuera de Bogotá.

Posteriormente en 1980 fue conformando una estructura básica, empleando seis personas con la ilusión de sacar su empresa adelante, GERGOPLAST LTDA., empezó a tener una imagen más industrial, pues había más volumen, pagaba servicios de impresión





en flexografía y cuando ya tenía bastantes pedidos tercerizaba por corte y sellado, sin embargo se vio limitado por los recursos y así no accedió fácilmente a grandes mercados. En su mente se fijó que 100 clientes pequeños eran mejores que dos o tres grandes.

Entre los años 1983 y 1989 permaneció en un almacén ubicado al sur de la capital en el barrio Restrepo, era un local en un primer piso, allí tenía oficina, área para bodega y taller, todo era manual, vivió avances significativos en su negocio llegando a tener 25 personas ocupadas, estas cortaban, sellaban, empacaban y atendían el almacén, compró maquinaria y computadores; cuando todo marchaba bien se encontró con un obstáculo basado en el alto interés que le cobraban los bancos, pagando hasta 48%.

En esta época empezó su primera crisis, debido a un sobre endeudamiento de la empresa inducido por su socio. Esta situación ocasionó, que Luis Gerardo llevara la maquinaria de la planta al patio de su casa en el barrio San Fernando para poder seguir operando.

En 1985 compró la primera selladora automática Marca INDEMO 450, de origen Español por \$12.000.000 de pesos, en esa época se la dieron para pagarla por cuotas y la compró con el distribuidor directo para Colombia el señor Francisco Olvera.

En 1990, tiempo de crisis mundial, bajo el gobierno de César Gaviria con la Apertura Económica y debido a que una de las principales características del sector plásticos es que la producción de las materias primas utilizadas está muy ligada al precio del petróleo, por lo que el futuro del sector plástico se tornó incierto.

En 1995 en Bogotá compró por \$11.000.000 de pesos, en el Barrio Samper Mendoza una casa con patio amplio que cambió luego por una maquina impresora para su producción, se instaló después en arriendo en una bodega cerca a la Zona industrial; vendió su

casa en San Fernando y con ese dinero aportó para la compra de la bodega actual, la cual finalmente adquirió en 1997.

Dicho predio está ubicado en la Carrera 67ª No. 12ª – 17, Zona Industrial Salazar Gómez, la casa original fue demolida construyendo allí la actual bodega, donde la empresa se recuperó, trabajando las 24 horas del día con una capacidad instalada del 100%. GERGOPLAST LTDA, para esta época llegó a tener mil clientes a nivel nacional, las máquinas de la empresa sólo paraban el viernes santo de cada año, pues debían producir para los clientes, por otro lado sus hijos eran muy inexpertos para ese entonces y él debía supervisarlos en todo, *“un proceso desgastante y tensionante para todos”* dice.

No tuvo contratos con el Estado debido a la presencia de muchos intermediarios. En el caso colombiano el consumo de plásticos en el periodo 1997 a 2000 estuvo alrededor de las 530.000 toneladas anuales estimado por Acoplásticos.

En el año de 1999 fue hipotecada la bodega, al banco Coopdesarrollo, hoy Banco de Bogotá, en esa ocasión solicitó un crédito por \$100.000.000 de pesos y solo le prestaron \$50.000.000 de pesos, el objetivo de Luis Gerardo al solicitar el crédito era pagar deudas y mejorar el capital de trabajo. En el año 2001 y debido a la compra de algunas máquinas la planta de personal debió reducirse en un 28.6%, algunos procesos sin embargo requerían labor manual y esos operarios se conservaron como parte de la planta fija de GERGOPLAST LTDA., la empresa logró tener en ventas anuales de \$1.100.000.000 de pesos.

Teniendo en cuenta lo anterior y en su afán por lograr un crecimiento interno de la organización, en el año 2000 se toma la decisión de vincular un gerente el cual es Administrador de Empresas para restablecer la estructura organizacional de GERGOPLAST LTDA., por lo que comenta Luis Gerardo de este socio *“se aprovechó de su cargo y de la información que manejaba pidiendo créditos*





con el ánimo de desfalcar la empresa", esto ocasionó el despido inmediato de este funcionario, quedando inconclusa la labor para la cual se contrató.

Luis Gerardo comenta que *"en la actualidad su base de clientes es de 100 y muchos de ellos están localizados en Santander; parte de la pérdida de mercado se debe a la suspensión de los viajes comerciales"*, esto debido a las amenazas de la guerrilla que en su momento recibió.

En la actualidad laboran 10 empleados, muchos han renunciado debido a la disminución en las ventas y las bajas utilidades, esto se ve reflejado en la tabla adjunta (Tabla No. 1); *"es una situación difícil que ha generado casi el pare de la planta"* dice Gómez Uribe.

Tabla 1**UTILIDADES
GERGOPLAST LTDA. 2005 - 2008**

	2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta	69.019.836	-37.587.806	-24.626.283	-113.969.521

ESTADOS FINANCIEROS GERGOPLAST 2004 - 2008

Sin embargo, a mediados del 2003 una penosa enfermedad atacó su organismo, lo intervienen y lo incapacitan tres meses, sin embargo solo estuvo un mes quieto, pues la angustia y malos entendidos entre sus hijos lo llevaron a tener que afrontar la situación, debido a esto y a la depresión, se sentía derrotado y eso fue lo que lo motivó a terminar con la empresa, esto lo llevó a tomar una decisión la cual fue vender su maquinaria, por lo que al momento de ofrecer

las máquinas únicamente logró vender la extrusora a un cliente de Barranquilla, con este dinero paga unas deudas, pero se queda sin una máquina que es trascendental en el proceso pues es la que sirve para agregar el aditivo al plástico tradicional; sin embargo gracias a su perseverancia y a las ganas de vivir, decide continuar con su empresa. No obstante se incrementan los costos pues paga arriendo por la maquina a razón de \$500 pesos por Kg. En este proceso se corre el riesgo de que le quemem el material o en el peor de los casos le roben el aditivo que se aplica a la mezcla para producir el producto ecofragmentable.

Caracterización del sector y su impacto en Gergoplast Ltda.

A sí mismo, el sector ha tenido algunos problemas con las variaciones en el precio del petróleo que últimamente ha causado un aumento considerable en los costos de las materias primas, lo que afecta la producción de plástico.

Es por eso que hacia el año 2004 GERGOPLAST LTDA., comenzó a decaer debido al cambio en las políticas de venta de insumos de ECOPETROL, se empezaron a generar retrasos en los pagos a proveedores, además muchos clientes incumplieron con sus obligaciones y se fueron sin cancelar sus deudas.

En su momento ECOPETROL proveía los insumos directamente a los empresarios del plástico y les era otorgado un plazo máximo

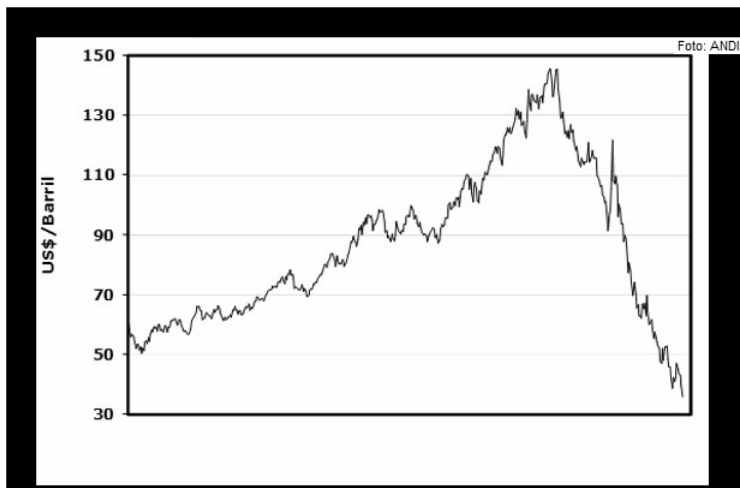




de pago de 90 días, en el 2004 fueron creadas unas Cooperativas a nivel nacional que le compran a ECOPETROL y ellas a su vez venden toda la materia prima a los pequeños empresarios sin ningún control de los precios e incrementando así los costos. Es por ello que a pesar de la reducción evidente del precio del petróleo a nivel nacional (Tabla 2), los insumos siguen siendo costosos para el sector; lo anterior ha causado una dependencia del mercado venezolano y chino.

Tabla 2**PRECIO DEL PETRÓLEO 2007 2008**

Por: ANDI



En el año 2005 GERGOPLAST LTDA., logra ser la primera empresa colombiana en producir la bolsa plástica biodegradable gracias al deseo de implementar innovación en sus productos, esto se logra agregando al plástico convencional un aditivo el cual es importado desde el Canadá por la empresa epi®, la cual ha certificado a GERGOPLAST LTDA., en este proceso.

En el año 2006 almacenes Éxito lanzó al mercado un producto similar al de GERGOPLAST LTDA., pero fue más efectiva su estrategia de posicionamiento caso contrario, Luis Gerardo quien no ha podido conseguir los recursos adecuados para el lanzamiento de su nuevo producto.

El producto se ofreció a las grandes superficies y a los cultivos de la Zona Cafetera por medio de Luis Gerardo hijo, quien apoyó el impulso de la bolsa biodegradable; el objetivo de esa visita era mostrar el producto como factor de beneficio para la siembra, dado que luego que la bolsa se degrada se convierte en biomasa que a su vez sirve de abono a las plantas, Luis Gerardo comenta que *“esta gestión se vió frenada debido a la inoperancia de uno de los administradores de esa época, quien inició a gestionar la relación comercial”*.

Durante el 2006 la economía colombiana creció un 6.8%, jalonada principalmente por el sector de manufacturas que mostró una variación positiva de 10,7%. Vale la pena mencionar que la industria manufacturera, ha presentado una dinámica activa de crecimiento en los últimos años.

Realidad económica

2005 - 2006

Sin embargo, el panorama económico de GERGOPLAST LTDA., se ve afectado no sólo por las dificultades por las que atravesó como empresa sino por su entorno, es así como de acuerdo con Acoplásticos, la industria del plástico está compuesta por más de 1.000 empresas, de las cuales 90% son PyMEs, con la Encuesta





Manufacturera del año 2005, realizada por el DANE, existen 497 establecimientos dedicados a la fabricación de productos de plástico, los cuales ocupan a 37.580 personas, así, el sector aporta el 5,9% de los puestos de trabajo en la industria. Esto quiere decir que GERGOPLAST LTDA., no tiene muchas posibilidades de surgir en un mercado tan competitivo.

El Portafolio actual de GERGOPLAST LTDA. es:

- ◆ Plástico Baja densidad: Bolsa con impresión.
- ◆ Flexografía: Maquila.
- ◆ Plástico alta densidad.
- ◆ Plástico polipropileno mono orientado.
- ◆ Plástico polipropileno biorientado (para alimentos, es más resistente).
- ◆ Ecofragmentable (biodegradable aditivo epi).

“En el momento GERGOPLAST LTDA., presenta una incapacidad de cumplir con los pedidos a tiempo a sus clientes, hay una cartera morosa de difícil recuperación, llevando a la empresa a una iliquidez preocupante”, aduce Luis Gerardo.

En los últimos meses empresas estadounidenses han hecho contacto con Gergoplast Ltda, interesadas en el producto biodegradable, se ha pensado en exportar pero este mercado exige una capacidad de trabajo mayor y en estos momentos GERGOPLAST LTDA., no la posee, por lo que se ha pensado hacer una alianza estratégica.

Entendiendo la importancia de la Asociatividad

Por muchos años Luis Gerardo fue renuente a integrarse a asociaciones, debido a que su experiencia sobre asociatividad no era del todo fuerte en el sector y en vista de su difícil situación, estimó conveniente unirse a una agremiación y por iniciativa propia se acercó a ACOPI, Asociación Colombiana de pequeños Industriales, pero no había podido afiliarse por costos, sin embargo en su momento ellos le brindaron la oportunidad de afiliarse sin pagar la inscripción con el compromiso de que cuando se capitalice nuevamente cancele.

“Me levanté sin bases, en el aire, sin capacitación para las personas que han laborado y para mí, esto ha generado atrasos” expresa.

A él le ofrecieron que se afiliara a la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (Acoplásticos), pero por los pocos recursos y su análisis no recibía muchos beneficios y pensaba que eso era para las empresas grandes. Luis Gerardo estaría dispuesto a empezar de cero, treinta años sembrados, el quiere a su empresa, y propende porque ella continúe así no sea en la cabeza, todo tiene un ciclo, el es consiente que ya cumplió el ciclo y asegura que otros más jóvenes podrían reemplazarlo eficientemente.

Es por eso que los principales integrantes de la empresa son sus seis hijos legales y uno adoptivo. Luis Gerardo opta por vincular a otro socio, Jorge Iván Muñoz para gestionar todo el tema de exportaciones hacia USA, pues Jorge Iván tenía experiencia en Comercio exterior, sin embargo Jorge Iván decide comprar el





aditivo y montarle la competencia, por lo que en la actualidad tiene su propia de empresa de plásticos, es dueño de dos extrusoras y no las facilita para el proceso en GERGOPLAST LTDA.

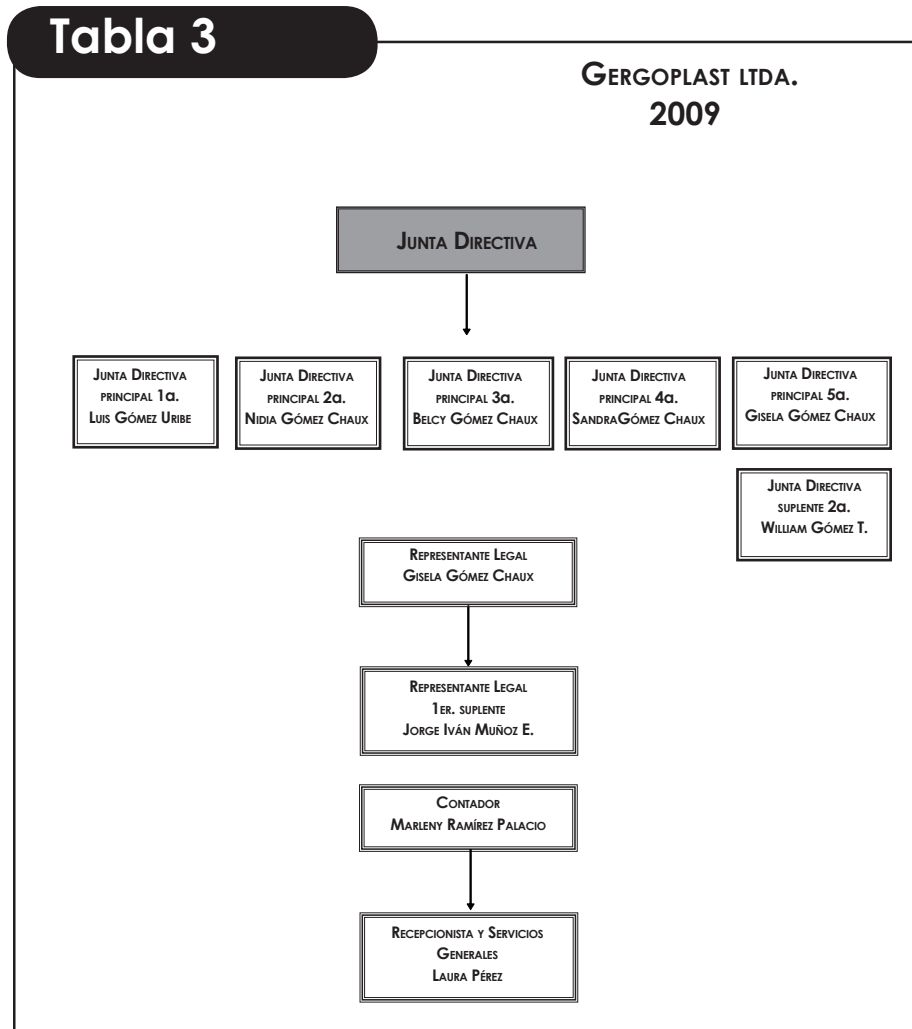
En el año 2008 Luis Gerardo recibió una propuesta de un amigo cercano Muñoz, (Ingeniero en Plásticos y Cauchos), para asociarse con el fin de obtener un capital de \$200.000.000 de pesos, meta que no se cumplió, sin embargo al empezar sus funciones aportó \$50.000.000 de pesos, siendo que Muñoz se vinculó a la empresa garantizándole a Luis Gerardo un amplio conocimiento de la labor de exportaciones y tenía experiencia en la empresa multidimensionales, por lo que se le dió el manejo de un cliente potencial en Estados Unidos, pero no hubo resultados óptimos. Este ingeniero, realizó contacto con el proveedor del aditivo en Canadá para volver el plástico biodegradable y hacerle competencia a GERGOPLAST LTDA.

Es importante comentar que la gestión comercial contribuyó a esta crisis, pues el personal contratado para tal labor, al retirarse de la empresa manejó indebidamente las bases de datos y migraron muchos clientes, además los vendedores al cobrar renunciaban y no volvían, llevándose así el dinero e incrementando la cartera de GERGOPLAST LTDA.

En estos momentos los ojos de Luis Gerardo están puestos en el cliente de USA, pero no se sabe si es distribuidor o comercializador, el pedido sería de 20 Containers mensuales de 20 toneladas cada uno, a razón de \$12.000 pesos por Kg. Para esto necesitaría tener la capacidad instalada y complementar con alianzas estratégicas para poder cumplir.

Lo socios son básicamente los hijos, quienes en su mayoría no son profesionales, Gisella Gómez Chau, Representante Legal actual de la empresa es Técnico Contable del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y por más de siete años ha estado en la

empresa laborando como recepcionista, secretaria y auxiliar contable esto le ha permitido asumir el liderazgo de GERGOPLAST LTDA. (Ver tabla 3).



La empresa aspira volver a canalizar el mercado nacional, y en el momento se está pensando en el mercado minorista en Santander, siendo San Gil una plaza para posicionar la bolsa biodegradable.



Es por eso que Nidia Ruth Gómez, otra hija de Luis Gerardo y quien está terminando Administración de Empresas en la Fundación Universitaria de San Gil y apoya comercialmente a la empresa desde allí, está motivada a realizar la campaña de dar a conocer el producto y lanzarlo; están pensando además en cuñas radiales de la zona y tener vendedores que vayan puerta a puerta generando la conciencia de utilizar las bolsas biodegradables y así poderles vender a mayoristas.

Las perspectivas del sector son alentadoras. Sin embargo, persiste algo de incertidumbre acerca de la posición de Venezuela, principal destino de exportaciones, frente a los tratados de libre comercio de Colombia con otros países, el comportamiento futuro de los precios del petróleo que es influyente en gran medida del costo de las materias primas.



Y ... se abre la discusión!



1. ¿Frente a la decisión de compra de maquinaria para modernizarse de Luis Gerardo, qué otras opciones usted propondría con respecto a la planta de personal?
2. ¿Cuál cree usted que ha sido el tipo de liderazgo ejercido por Luis Gerardo frente a Gergoplast Ltda., él es para usted un emprendedor o un empresario?
3. ¿En el caso de Gergoplast Ltda. cree usted que fueron acertadas las decisiones de Luis Gerardo con respecto a su actual socio?
4. ¿Qué estrategias de mercado emplearía usted para el producto de bolsas biodegradables?
5. ¿Cuál cree usted que puede ser la opción que deba tomar Gisella Gómez para mejorar el clima organizacional de Gergoplast Ltda.?

Anexo 1

LÍNEA DE TIEMPO GERGOPLAST LTDA.

Inicio comercial de Luis Gerardo Gómez	● — — ●	1977
Fundación Gergoplast Ltda.	● — — ●	1978
Primera crisis financiera	● — — ●	1983
Apertura Económica Colombiana	● — — ●	1991
Compra y adecuación de la bodega	● — — ●	1997
Incremento histórico en las ventas	● — — ●	1999
Se Hipoteca la bodega	● — — ●	
Tecnificación de la planta y reducción de personal	● — — ●	2001
Enfermedad de Luis Gerardo Gómez	● — — ●	2003
Cambian las políticas de Ecopetrol y nacen las Cooperativas intermediarias	● — — ●	2004
Incumplimiento marcado de los clientes al pagar	● — — ●	
Se produce por primera vez en Colombia plástico Ecofragmentable por Gergoplast Ltda.	● — — ●	2005
Crecimiento de la Economía interna en 6%	● — — ●	2006
Se contrata Gerente Externo	● — — ●	2007
Se vincula como socio capitalista a un Ingeniero de Plásticos y Cauchos	● — — ●	2008





Bibliografía

CASOS EMPRESARIALES N°2, Universidad Externado de Colombia. 1998. Pg. 11 – 31

COLOMBIAPLAST 2000, Acoplásticos. 2000. Pg. 29 – 35

MERCADOS PYME – Sector Plásticos, ANIF. 2006 – 2007. Pg. 11 - 22

http://camara.ccb.org.co/documentos/2920_Presentaci%C3%B3n_UAESP_-_Programa_Distrital_de_Reciclaje_Bogot%C3%A1_Recicla.pdf

http://www.acoplasticos.org/info/pec.php?id_sesion=

<http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7938.PDF>

http://www.bancoldex.com/documentos/1192_Manuf_de_plastico_Marzo.pdf



OBLIGACIONES FINANCIERAS

INDICADORES	DIC. 3/03	DIC.3/04	DIC. 3/05	DIC. 3/06	DIC. 3/07
INDICADORES DE CRECIMIENTO					
- Incremento Ventas Netas		148,881,682.0	1,552.5%		
- Incremento Utilidades		8,417,078.0	527.0	138,880,737.0	51.9%
- Incremento Costo de Ventas		81,338,920.0	1,675.3%	-44,786,374.0	-157.1%
- Incremento Gastos Operacionales		48,561,905.0	2,155.5%	137,566,412.0	94.6%
- Incremento Activo Total		28,722,687.0	254.8%	39,633,948.0	48.4%
- Incremento Pasivo Total		18,495,108.0	241.2%	62,888,956.0	83.4%
- Incremento Patrimonio Total		10,227,579.0	283.7%	77,880,925.0	240.4%
				-14,971,969.0	-34.8%
				69,051,821.3	246.0%
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
- Utilidad Operacional/Activo	22.02%	53.66%	48.7%	-1.12%	38.40%
- Utilidad Operacional/Ventas	25.88%	13.54%	13.74%	-0.38%	13.19%
- Utilidad Neta/Activos	14.17%	25.04%	37.80%	-11.76%	31.87%
- Utilidad Neta/Ventas	16.66%	6.32%	10.56%	-4.00%	10.94%
INDICADORES EFICIENCIA					
- Activo Total (veces)	0.85	12.34	3.96	2.94	2.91
- Activo Fijo (veces)	9.59		12.72	10.19	14.94
DELIQUIDEZ					
- Corriente (días)	1.34	1.04	1.68	0.89	1.63
- Inmediata (veces)	1.34	1.04	1.68	0.89	1.63
- Capital de Trabajo	2,604,463.0	988,457.0	21,997,294.0	-11,826,261.0	59,766,536.8
DE ACTIVIDAD (días)					
- Cartera Clientes	373	29	54	66	51
- Cartera Total	386	0	69	86	86
- Inventarios	0	47	0	0	0
- Ciclo Conversión efectivo	386		69	86	86
DE ENDEUDAMIENTO					
- Total Pasivo/Activo	68.0%	65.4%	42.9%	79.7%	49.3%
- Sin Valorizaciones	68.0%	#DIV/0!	42.9%	79.7%	49.3%
- Cobertura Intereses	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

CASO 8

**ARCE ROJAS
CONSULTORES & CIA. S.A.**

UNA VIDA CON DETERMINACIÓN

Paola Andrea Silva Escobar
Arley Barrera Rico Camilo
Eduardo Mosquera



Una vida con determinación

David Arce Rojas, nació en la ciudad de Neiva, Colombia en 1960. Hijo de Carlos Arce Luna y Pepa Rojas de Arce, segundo de cuatro hermanos. Su familia es de procedencia humilde, nunca tuvo cosas fuera de las básicas. No fue un buen estudiante pero a pesar de ello se graduó del colegio a los 16 años de edad. En 1976 decide estudiar en Bogotá. Vivió al lado de su abuela a la que amaba, era una de las personas más importantes de su vida, a tal grado que el día de hoy cree que ella es su ángel de la guarda. Su fin era estudiar medicina pero el puntaje en el examen de estado no le ayudó mucho, entonces inicia un preicfes para presentarlo de nuevo. Sin embargo por su edad y la novedad de vivir en la capital se rodea de muchos amigos que no le ayudan mucho con este propósito. Su abuela desesperada llama a los padres de David y les advierte que si no se pone a estudiar lo devuelve para Neiva. Entonces acude a un consejero profesional quien le recomienda estudiar derecho.

Una de las características más marcadas de este empresario es que siempre busca un buen consejo y asesorarse de personas que le pueden aportar a su desarrollo, dice que "cuando las personas están fuera del ruedo, tiene una visión global de las problemáticas y muchas veces ven lo que uno no ve". Dice además que este consejo, sin pensarlo, le cambió la vida. Los equipos utilizados en el desarrollo de esta actividad eran





administrados por Villegas, quien poco a poco empezó a conocer el negocio de las etiquetas y los códigos de barras, atendiendo los clientes propios de la empresa.

Se gradúa como abogado de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia a los 22 años de edad. Una beca otorgada por el ICETEX a través del fondo de becas que se creó por la ley 10 de 1961, le brinda la oportunidad de realizar una maestría en la Universidad de Dundee en Escocia sobre Derecho Minero y Petrolero tres años después de su graduación.

Trayectoria laboral

Su trayectoria laboral inicia en el año de 1983 trabajando como gerente en una de las sucursales del Banco de Bogotá. La inquietud de estudiar todo lo relacionado con el sector eléctrico lo acompañó durante parte de su vida, de ahí que su tesis la realizara sobre este tema. Al graduarse profundizó en lo referente al sector energético en el mundo e investigó otros temas relacionados como: las minas, el petróleo, la energía eólica e hidráulica, etc. Su meta era estudiar en un país angloparlante, un país que le diera la posibilidad de obtener un título en minas y petróleos. Por medio del Consejo Colombo Británico y del Centro Colombo Americano indagó qué universidades le brindaban la formación que él buscaba, en esa investigación encontró la universidad de Tulane en Louisiana, EEUU, que ofrecía

un curso de ocho meses sobre derecho petrolero, y la universidad de Dundee en Escocia donde había varias alternativas de programas (grado, diplomado y doctorado) dependiendo de la duración de este. Escribió a la universidad de Dundee; en ese entonces no había internet (año 1984), la universidad envió toda la información que solicitó, le interesó mucho porque los cursos que ofrecía eran relacionados con petróleos y minas; aplicó al diplomado de derecho minero y petrolero, pero para poder realizar sus estudios allí debía saber inglés, situación algo problemática ya que su nivel era muy bajo, así que, mientras trabajaba como gerente en el Banco de Bogotá estudiaba inglés de 5:30 am a 8:30 am todos los días.

Al inicio del año 1985 recibió una carta de la universidad de Dundee, en donde le informaban su aceptación sujeta a su nivel de inglés, inmediatamente se dirigió al Ministerio de Minas y Energía, su propósito con esa visita era buscar financiación para sus estudios por medio del fondo de becas creado por la ley antes mencionada. Se presentó, explicó su situación y la sorpresa que se llevaron las personas del ministerio fue absoluta; les causó mucha curiosidad que una persona que no tenía nada que ver con algo relacionado a la ingeniería se involucrara en este tema. Allí le indicaron que la entidad encargada de manejar este fondo era el ICETEX; días después se presentó ante esta entidad y al enseñar todos sus documentos le aprobaron el crédito casi inmediatamente con la condición de ser aceptado en la universidad, una vez aceptado se giraba el dinero para cubrir el costo de sus estudios.

En marzo de este mismo año renunció al banco de Bogotá y se fue a Inglaterra a estudiar inglés en la ciudad de Cambridge financiándose solo con el dinero que ahorró durante el tiempo





que trabajó allí. Antes de realizar el viaje dejó todo listo de forma tal que sólo fuera enviar el documento de aceptación de la universidad para poder disponer del dinero de la beca que le habían otorgado. Cuando terminó sus estudios en Cambridge (agosto de 1985) se fue para la universidad de Dundee, donde fue recibido por el decano de la facultad, él aun no sabía si lo habían aceptado o no y necesitaba enviar este documento a Colombia para que el ICETEX desembolsara el dinero necesario para inscribirse en la universidad. Cuando el decano le entregó la confirmación de su aceptación, cuenta David Arce que salió corriendo gritando feliz por todo el pueblo de Dundee, la gente lo miraba extrañada, obviamente no entendían el por qué un loco gritaba solo por todo el pueblo.

Esta beca tenía como condición que al momento de su regreso debía trabajar con el Ministerio de Minas y Energía o con una entidad adscrita o vinculada a él, así que cuando estuvo de nuevo en Colombia a finales de los años 80, se presentó ante ese ministerio, allí le indicaron que se debía presentar a ECOPEPETROL con el Sr. Álvaro Meneses Mena, quien era, en ese entonces, el director jurídico, conocido casualmente de tiempo atrás, del que recibió mucho apoyo y credibilidad. Así comienza su trayectoria en el sector petrolero colombiano.

Trabajó tres años en ECOPEPETROL en diferentes áreas. Tuvo la oportunidad de aplicar lo que aprendió en su maestría cuando lo asignaron a la comisión que, bajo el gobierno Barco, modificó el contrato de asociación convirtiéndolo en uno de los que se denominan de riesgo compartido petrolero colombiano.

Participó como apoyo jurídico junior, en el proyecto de la construcción del Oleoducto de Colombia (Figura 1), este oleoducto evacua los crudos que vienen del Alto Magdalena hasta el centro del país, llegan a una estación que se llama Vasconia en Puerto Boyacá, y de ahí hasta Coveñas.

Figura 1

OLEODUCTO DE COLOMBIA



Fuente. www.ecopetrol.com.co, consultado el 27 de abril de 2009, tiene 481 kilómetros y conecta la estación de Vasconia con el Puerto de Coveñas. Ecopetrol tiene el 42.5% de participación.



Su trabajo, junto con un ingeniero senior y dos ingenieros junior, fue realizar los estatutos del proyecto y negociar con los socios privados de ECOPETROL. Como resultado de este proyecto se creó la sociedad Oleoducto de Colombia S.A.¹ Ya creada esta sociedad, a David Arce le asignan toda la responsabilidad jurídica y corporativa de la empresa y todo lo referente a los derechos de servidumbre² del oleoducto. Para ese momento debía decidir si seguir trabajando con ECOPETROL o quedarse en esta nueva compañía. Sus dos orientadores en ese entonces (y que aún lo son), fueron el entonces presidente de Oleoducto de Colombia, el Sr. Enrique Andrade y el entonces presidente de la junta directiva el Sr. Hernán Lara Perdomo. Ellos le aconsejan seguir trabajando con Oleoducto de Colombia, toma la decisión de retirarse de ECOPETROL y comienza a trabajar de lleno para Oleoducto de Colombia (año 1989). Esto le permitió obtener una vasta experiencia en el manejo de políticas de seguridad y de abastecimiento petrolero en el país. Mientras estuvo allí vino “el ataque a Casa Verde”³ el 9 de diciembre de 1990 por parte del gobierno a las FARC, y como retaliación este grupo atacó una porción del frente norte del tubo y al día siguiente atacó una porción del frente sur del oleoducto.

¹ Es una modalidad de contrato de cooperación que une a dos o más personas para desarrollar un específico proyecto de carácter comercial con el propósito de obtener utilidades asumiendo los riesgos que le son propios. (Arrubla Paucar, Jaime Alberto. Contratos Mercantiles Tomo II. 2 ed Edición. Bogota, Colombia).

² Servidumbre Petrolera: Son servidumbre legales que se establecen con el fin de impulsar y facilitar la industria minera tanto para la exploración y explotación de minas como el beneficio.

³ Ataque militar, realizado el 9 de diciembre de 1990 bajo el gobierno Gaviria era el entonces campamento central de las FARC luego del fracaso de las negociaciones.

Cuando se estaba terminando el proyecto, por políticas del gobierno nacional, se toma la determinación que, aunque este sistema de transporte era de oleoducto de Colombia, la operación del tubo la iba a manejar ECOPEPETROL y la parte administrativa la tomaba Hocol⁴, así que todas las personas que trabajaban allí debían retirarse, incluyendo a David Arce. Antes de finalizar el proyecto lo llaman de LASMO OIL COLOMBIA LTDA.⁵, le proponen trabajar allí, él rechazó la propuesta ya que aún se encontraba trabajando en Oleoducto de Colombia, pero hablan con el que era en ese entonces su jefe, el Sr. Mier, para que le permita trabajar con ellos medio tiempo; así que durante ocho meses en la mañana trabajó en LASMO y en las tardes en Oleoducto de Colombia, en 1992 año en que entregan el oleoducto, queda cien por ciento trabajando para la LASMO. Allí se desempeñó como gerente jurídico hasta que, en 1994, se inicia la explotación de los yacimientos de Cusiana (en el municipio de Tauramena) y Cupiagua (en el municipio de Aguazul) descubiertos en los años 80, el proyecto se bautiza como oleoducto Ocesa, (Figura 2).

⁴ www.hocol.com.co/index/htm. Hocol, filial de la firma francesa Maurel & Prom, es una empresa de exploración y producción de petróleo que tiene operaciones en el valle colombiano del Alto Magdalena y en el lago venezolano Maraicabo. La compañía también tiene participaciones en dos grandes ductos de Colombia: el ducto Alto Magdalena y el ducto Colombia.

⁵ Empresa de producción Petrolera Independiente adquirida por Petrobras en setiembre de 1998.





Figura 2

OLEODUCTO OCENSA



Fuente. www.ecopetrol.com.co, c, con 790 kilómetros de longitud, transporta fundamentalmente los crudos del piedemonte llanero (Cusiana - Cupiagua) hasta el terminal marítimo de Coveñas.

Por ser este uno de los tres yacimientos más grandes descubiertos en Colombia⁶ llega al país la empresa inglesa British Petroleum⁷, (BP) acompañada de las compañías Total⁸ (de nacionalidad Francesa) y Triton Energy⁹ (de proveniencia norteamericana) para manejar la operación del nuevo campo.

A David Arce lo llaman de BP, le ofrecen trabajar en la realización de la gestión predial del proyecto OCENSA, tiempo atrás había considerado la idea de iniciar su propia empresa de consultoría, ve en esta ocasión, una oportunidad de hacerlo y les propone trabajar asesorándolos por medio de una tercerización de

⁶ www.hocol.com.co/index/htm_9www.lablaa.org/blaavirtual/faunayflora/orinoco/orinoco14a.htm Los pozos perforados en Cusiana y Cupiagua alcanzan entre 15.000 y 18.000 pies de profundidad, poco más del doble de los perforados en el yacimiento de Caño Limón en Arauca.

En 1982 Ecopetrol y la compañía estadounidense Triton Colombia Inc., perforaron los pozos la Cabaña 1 y La María 1 con resultados negativos. En 1987 la empresa British Petroleum Exploration BP, designada operador, y la compañía francesa Total, adquirieron una participación en este contrato de asociación denominado Santiago de las Atalayas.

En 1988 con la perforación del pozo Cusiana 1, se descubre el gas y se abandona Cusiana 2 por problemas mecánicos. En 1990 se inició la perforación del pozo Cusiana 2, comprobándose así la presencia de un gigantesco yacimiento de petróleo y de gas en el piedemonte casanareño, denominado Campo Cusiana. Con la evaluación de este campo, en 1992 se perforó el pozo Cupiagua 1, que permitió el descubrimiento de una estructura diferente, denominado campo Cupiagua.

⁷ www.forbes.com: BP es una compañía de energía, dedicada principalmente al petróleo y al gas, que tiene su sede en Londres, Reino Unido. Es una de las mayores compañías del mundo (puesto octavo según la revista americana Forbes) y la tercera empresa más importante dedicada al petróleo y gas después de ExxonMobil y Royal Dutch Shell.

⁸ <http://www.total.com/fr/group/activities>: Grupo energético internacional, Total está presente en más de 130 países ejerce sus actividades en todos los segmentos de la cadena petrolífera: Fase preliminar (exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas natural, GNL).

⁹ www.qsigroup.com/clients/triton/index.html. Es una compañía internacional de producción y explotación de petróleo y gas.





servicios, les ofrece una figura de contrato de libro abierto con un markup, es decir, gastos de operación y reembolsables mas una utilidad, pero BP rechaza la oferta y lo contrata como trabajador permanente. Allí trabajó durante toda la construcción del oleoducto OCENSA, su trabajo era negociar cerca de 2.400 predios que se encuentran entre Cupiagua y Coveñas, extensión por donde pasaría el oleoducto, y supervisar los asuntos ambientales, las relaciones con la comunidad, las relaciones industriales con los contratistas y los asuntos de seguridad. Cuando se termina este proyecto, año 1997, le ofrecen trabajar en Yopal como presidente de la sede que la BP tiene en esta región, inicialmente acepta la oferta, pero después de discutirlo con su esposa decide declinar a ella, y se arregla su salida de BP.

David Arce Rojas, su inicio como empresario

Tras su salida de BP, David Arce decide consultar varias compañías de *Head Hunter*¹⁰ (Top Management, API, TASSA, Kornd and Ferry), todas le aconsejan independizarse y constituir una firma de consultoría.

El primer paso para la creación de su firma fue realizar una lista de las ventajas competitivas. Observó tres que considero como las más importantes:

¹⁰ Son firmas que se dedican a la selección de ejecutivos. Su servicio es encontrar el mejor talento

Relaciones

(Mercado Objetivo¹¹) el tiempo que trabajó en los distintos proyectos mencionados anteriormente, le había permitido conocer personas¹² con influencia en el medio petrolero, que tenían cargos con poder de decisión. Gran parte de su éxito lo atribuye a esto. No desestima a nadie porque sabe que cada contacto es una oportunidad de hacer negocios.

Experiencia

La experiencia que le ha dado estar vinculado en los principales proyectos de infraestructura del país, construcción de oleoductos, perforación y explotación de pozos petroleros etc., le brindó unas herramientas prácticas importantes a su desarrollo profesional.

¹¹ <http://www.scribd.com/doc/2575359/mercado-objetivo>. Un mercado objetivo es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing.

¹² http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=194. Los siete elementos de negociación de Harvard. "Relación. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo".





Su trabajo se desarrolló en gran medida en las construcciones de estas obras de infraestructura. Él fue testigo del impacto de estos trabajos sobre las comunidades aledañas. Siempre trato de mantener una relación cercana con los habitantes de estas poblaciones a través de campañas sociales lo que desencadenó el deseo de trabajar siempre con ética y responsabilidad social.

Esta conclusión a la que llego el Sr. Arce, hoy en día se puede ver implícita en la Visión que tiene la compañía:

“Ser la empresa de consultoría dentro del sector real, en especial en los sectores minero energético y agroindustrial, más respetada y reconocida por conducir los negocios con ética, eficiencia, mejoramiento continuo y rentabilidad para nuestros clientes, aliados, accionistas y empleados, siempre respetando el entorno, con su política de responsabilidad social empresarial de ser un ciudadano corporativo”¹³.

Además, no contento con esto, el deseo de transmitir su preocupación sobre este tema se evidencia en varias de sus líneas de servicios que serán expuestas más adelante.



Reconocimiento (Goodwill)



La confianza que depositaban sus jefes sobre él, la facilidad con que la que lo asignaban a proyectos de los que no tenía mayor información ni experiencia, la libertad en la toma de decisiones de la que gozaba; es una clara muestra de la credibilidad del trabajo realizado por David Arce.

¹³ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=2>.

Al entrevistar al Sr. Enrique Andrade, gran amigo de él, conocido desde el proyecto de OCENSA muchos años atrás, lo describe como *“una persona con la fuerza para decir la verdad, nunca se queda callado si no está de acuerdo con algo. No pasa por encima de sus principios y como buen abogado se preocupa porque todas las partes involucradas en cualquier proyecto estén bien”*.

Hernán Lara Perdomo, también un buen amigo conocido desde que trabajó en el proyecto de OCENSA, dice que *“siempre es un placer contar con él, la credibilidad y la claridad con la que maneja su trabajo hace que uno siempre quiera volver. Antes cuando trabajaba para OCENSA me lo llevaba para todas partes y ahora que trabaja solo también”*.

Un colega suyo, Gustavo Suárez, con discrepancias jurídicas enormes pero muy buenos amigos, se conocen desde el proyecto de Oleoducto de Colombia en el que participaron ambos, dice que *“siempre se identificó como un tipo juicioso y buen trabajador, no me sorprendió cuando nos contó que iba a abrir su propia firma eso ya se veía venir, el es una persona incontenible, un líder de su propia vida y sin lugar a dudas, líder de sus proyectos y ahora de su negocio, además de ser una persona querida en la industria y un buen ser humano”*.

Arce Rojas Asesores, **plan de negocio**

David Arce nunca había leído un plan de negocios, pero escuchó que el hacerlo de alguna manera ayuda a hacer más ordenado el inicio de una empresa, así que lee un artículo que le recomendaron sobre la formulación de un plan de negocio





y con base en esto hace un bosquejo de lo que él quiere. De lo que se acuerda de este artículo es que tenía cuatro pasos.

Según María Teresa Mariño, en su libro “El plan de negocio: caso práctico”, “el plan de negocio es la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa entablará relaciones”¹⁴. Ella, también divide en cuatro partes un plan de negocio (Análisis del Negocio, Plan de Marketing, Plan de Organización y Recursos Humanos, Plan Económico y Financiero). Este artículo se tomará como referencia para el propósito del trabajo.



Análisis del negocio



En este punto determinó la razón social de la empresa y buscó a su primo Jairo Javier Valenzuela, también abogado, con amplia experiencia en el manejo de relaciones y negociaciones con la comunidad en empresas petroleras, para que junto con él idearan el nombre de la empresa y trabajaran juntos en este nuevo reto.

Para el año 1997 en Colombia, la prestación de servicios integrales en derechos superficarios de las compañías mineras y petroleras colombianas y extranjeras, estaba aun sin un norte definido y con pocos participantes. “David Arce detectó que en el mercado no existía una firma que les ayudara a las empresas a instalarse en el país y a desarrollar proyectos específicos,

¹⁴ El Plan de Negocio, Caso Practico. Mariño, Maria Teresa. Ed. Ediciones Deusto, Planeta de Agostini

con plazos y recursos definidos"¹⁵. Esta condición del mercado junto con las tres ventajas competitivas mencionadas y toda su experiencia laboral, se posiciona como pionero en este nuevo negocio. Condición que aprovechó al máximo.

Plan de marketing

Tras constituir Arce Rojas Consultores & CIA S.A. el 10 de octubre de 1997, lo primero que hizo fue enviar un total de 121 cartas, presentando a Arce Rojas Consultores a las personas que había conocido durante los años que trabajó en la industria petrolera, en donde describía los servicios que prestaba, este según él, fue su plan de marketing, nada estructurado. De allí surgieron las líneas de negocio que actualmente tiene Arce Rojas Consultores:

Asesoría legal¹⁶: asesoría en derecho petrolero y minero, en las actividades de exploración, desarrollo, explotación, transporte, refinación y distribución.

Tierras (servidumbre y gestión inmobiliaria)¹⁷: asesoría de toda clase de asuntos relativos a los derechos inmobiliarios,

¹⁵ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=2>.

¹⁶ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=11>.

¹⁷ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=12>.





su constitución o saneamiento, con énfasis en servidumbres petroleras, mineras y eléctricas, lo cual implica actividades de prediación, medición, avalúos, estudios de títulos, estudios catastrales, negociación, escrituración y titulación. También asesoramos procesos administrativos o judiciales de imposición de servidumbres, expropiaciones o amparos policivos. Realizamos interventoría a diagnósticos jurídicos catastrales de derechos inmobiliarios y saneamiento Inmobiliario.

Ambiental¹⁸: prestar asesoría a las empresas en la tramitación y obtención de la licencia ambiental y de los permisos ambientales y no ambientales en Colombia.

Coordinación en la elaboración de diagnósticos ambientales. De alternativas, de estudios de impacto ambiental y de planes de manejo ambiental y social.

Asesoría en las audiencias públicas ambientales y en las consultas previas con minorías étnicas.

Desarrollo Humano¹⁹: prestación de auditoría laboral, asesoría en asuntos laborales, seguimiento al clima organizacional y procesos laborales.

Asesoría en la búsqueda de talento humano experto en los diferentes proyectos de los sectores que la empresa asesora a nivel nacional e internacional.

Responsabilidad social corporativa²⁰: optimización de la integración y la relación del cliente con la comunidad a través de programas comunitarios.

¹⁸ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=13>.

¹⁹ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=14>.

²⁰ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=15>.

Asesoría en la elaboración y la ejecución del plan de manejo social. Seguimiento a la imagen de la compañía y su posicionamiento en las comunidades.

Diseño de estrategias y solución de conflictos.

Derechos humanos²¹: asesoría en investigaciones y conferencias sobre el tema, elaboración de políticas de derechos humanos para ser aplicadas por empresas del sector productivo y adecuación de políticas actuales de las empresas del sector productivo a los derechos humanos.

Sensibilización a las empresas y a sus empleados hacia el tema de los derechos humanos.

Derecho internacional humanitario²²: asesoría en investigación, conferencias y análisis de los diferentes hechos violentos frente al D.I.H. y en el diseño, la elaboración y la aplicación de políticas del D.I.H en el sector productivo.

Búsqueda de talento humano²³: búsqueda de recurso humano colombiano o extranjero para los clientes.

²¹ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=16>.

²² <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=17>.

²³ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=19>.





Plan de organización y recurso humano

En este paso, se debía definir el recurso humano con el que se contaría, inicialmente los integrantes de David Arce Rojas Consultores, serían su primo, un contador y él. Como la idea era trabajar por medio de contratos, el recurso humano se contrataría con base en el proyecto en el que se trabaje, y así no causar gastos inoficiosos. Su esposa lo ayudaría con las llamadas.

Plan económico y financiero

Este paso fué el de mayor dificultad, a David Arce nunca le gustaron los números, así que lo hizo de una forma muy empírica, con sumas y restas. Tenía destinado para iniciar la firma \$200.000.000 que provenían en parte de la indemnización de BP, y en parte de ahorros que había sumado en su vida.

David no tenía créditos pendientes, sus deudas cuando salió de BP era un carro que había comprado hacia poco. Así que su mayor preocupación era no atender esta obligación.

Cuando obtuvo su primer contrato se enfrentó con un problema. Cuando se trabaja como *outsourcing*, generalmente, los contratistas pagan al finalizar la obra y la caja que tenía David Arce no alcanzaba a sustentar los costos del contrato, así que solicita un préstamo a un banco, el estaba muy confiado de este crédito por que había presentado los documentos donde demostraba el contrato con ECOPETROL, la mayor empresa colombiana, pero el banco denegó el crédito y queda sin dinero para invertir en este proyecto.

Llama a ECOPETROL y negocia un adelanto del 35%, pero aun así no le alcanzaba el dinero que tenía. En esa misma semana lo llama una persona muy cercana y le ofrece prestarle el dinero que le hacía falta con el mismo interés de un banco en ese entonces. Este acuerdo o compromiso²⁴ no se hizo de forma escrita, sino basado en la confianza y en la amistad que desde hace tiempo existe entre ellos. Actualmente, esta persona es quien le presta el dinero a David Arce para los proyectos que requieran una inversión inicial alta y las condiciones bajo las cuales le presta los recursos siguen siendo las mismas²⁵.

²⁴ Compromiso, séptimo elemento del Modelo de Negociación de Harvard que dice que: la decisión de comprometerse debe llevarse a cabo solo después de haber evaluado el MAAN. Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con: que sean claros y operacionales, realistas y suficientes. <http://www.scribd.com/doc/7423351/Modelos-de-Negociacion-HARVARD>²

²⁵ Este acuerdo satisface los intereses de cada parte, es la mejor de varias opciones, el resultado se considera legítimo, los compromisos son claros y operativos, la comunicación fue efectiva y mejora la relación del trabajo. Según el método de Harvard, estas características se llaman en conjunto MAAN, y es la forma de medición del éxito de una negociación. <http://www.scribd.com/doc/7423351/Modelos-de-Negociacion-HARVARD>.





Arce Rojas Consultores y ECOPETROL



Gracias a las cartas que envió, una semana después lo llaman de ECOPETROL y lo contratan para manejar todo lo relacionado a la subordinación de suelos por donde pasaría el gasoducto de Boyacá y Santander, este proyecto atendería a 39 municipios²⁶. A raíz de este contrato inicia la operación de Arce Rojas Consultores & CIA S.A. y nace su relación comercial con ECOPETROL.

Algo definitivo en este contrato fue que la persona que estaba al frente del proyecto era conocido de tiempo atrás de David Arce, sabía de su experiencia y al igual que muchos creía en su trabajo.



Arce Rojas Consultores y PETROBRAS²⁷



En noviembre de 1997, dos meses después de iniciado el proyecto con ECOPETROL, descubren el Pozo Guando en

²⁶ http://www.contraloriagen.gov.co/html/RevistaEC/pdfs/287_4coyucon_2impacto.pdf²²<http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=17>.

²⁷ Empresa de producción y explotación petrolera brasileña.

Melgar²⁸, proyecto encabezado por PETROBRAS, los ingenieros montan la primera plataforma de perforación²⁹, y a los días se derrumba así que llaman a David Arce, la Sra. Patricia Sawyer y Carlos Arturo Torres de PETROBRAS, conocidos de tiempo atrás, y lo contratan como negociador del proyecto.

El contrato comercial se hizo a través de una orden de servicio que se renovaba cada dos o cuatro meses, hasta que pactaron un contrato a un año y este se ha renovado desde ese tiempo hasta hoy.



Arce Rojas Consultores y OCENSA



El 18 de octubre de 1998 una detonación de dinamita en el Oleoducto Central, perpetrada por el ELN provoca una conflagración de grandes proporciones que causó la muerte de 73 personas, entre ellas 36 niños. Produjo daños ambientales irreparables y destruyó 634 viviendas. Este desastre se conoció con el nombre de Machuca³⁰. A raíz de la campaña de sensibilización que realizó con la comunidad sobre de la

²⁸ http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_64075_prnIN04.html?iDocumento=64075. Guando –localizado en el municipio de Melgar, Colombia– inició operaciones en el año 2000, fue declarado comercial en 2002 y hasta 2007 registró 110 pozos perforados en diferentes localizaciones. La búsqueda de nuevas tecnologías, procedimientos e identificación de oportunidades de mejoramiento han sido claves para mantener su dinamismo.

²⁹ Las plataformas de perforación son instalaciones independientes, fuentes de energía, tanques de almacenamiento, etc.

³⁰ www.derechoshumanos.gov.co/observatorio_de_DDHH/04_publicaciones/04_01_boletines/0





humanización de la guerra cuando trabajaba para OCENSA, tras lo ocurrido en Machuca, OCENSA llama a David Arce y lo contratan para estructurar la denuncia al ELN ante las Naciones Unidas.

Lo humano: ventaja competitiva de Arce Rojas Consultores

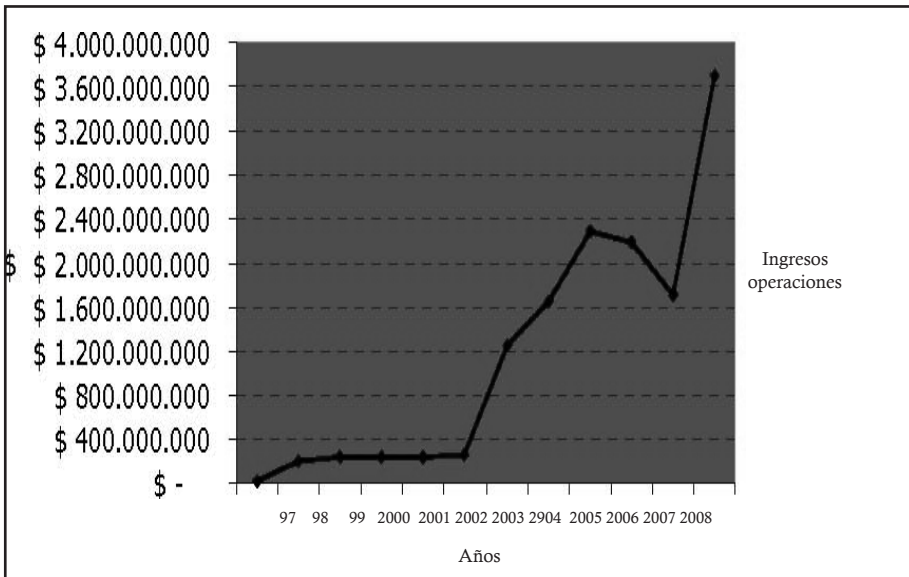
La experiencia que vivió durante su estadía en las diferentes obras en las que participó lo lleva, sin querer, a definir una ventaja competitiva de su organización. Él observó que hacía falta el vínculo entre la corporación formal y la comunidad, notó además que existe una carencia de conocimiento, por parte de las compañías nacionales e internacionales, de las condiciones de la zona donde se va a realizar el proyecto, del manejo del contenido regional de Colombia y del manejo estructural regional (alcaldías, concejos municipales etc.). Esto, lo proporciona Arce Rojas Consultores en cada uno de sus proyectos, porque sabe que no puede desconocer el contexto regional de una obra de infraestructura.

La Misión de Arce Rojas Consultores está relacionada con esta ventaja competitiva:

“Facilitarles a las compañías nacionales e internacionales, fundamentalmente del sector energético minero y agroindustriales, el desarrollo de sus operaciones en Colombia en aspectos jurídicos, ambientales, de responsabilidad social empresarial, derechos humanos, derecho internacional

humanitario, gestión humana, gestiones inmobiliarias y gerencia y seguimiento de proyectos”³¹:

Crecimiento Arce Rojas Consultores & CIA. S.A.



La vida de la compañía ha tenido dos años con crecimiento muy marcado, 1998 y 2003, estos superan al año inmediatamente anterior en un 977,82% y 491,57% respectivamente.

La gráfica nos señala una evolución constante en sus ingresos operacionales lo que sugiere una aceptación por parte del mercado.

³¹ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=2>.

**ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.****RESULTADOS FINANCIEROS DE ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.:
CIFRAS EN PESOS COLOMBIANOS (2003 A 2008)**

INDICADORES	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total de activos	\$656.242.060	\$940.029.362	\$797.740.849	\$1.123.068.738	\$1.054.837.000	\$2.379.965.683
Utilidad operacional	271.645.472	306.442.521	113.391.000	486.728.299	280.729.000	514.427.549
UTILIDAD NETA ANTES DE I e I	295.343.084	326.856.997	106.664.000	473.050.292	510.599.000	641.677.203
P. patrimonio	219.648.767	229.475.575	62.835.981	342.560.601	558.913.000	1.207.057.915
Ingresos operacionales	1.254.702.291	1.658.976.784	2.287.377.000	2.181.669.888	1.703.435.000	3.704.358.760
Utilidad neta	188.148.084	187.894.997	-60.336.000	274.853.292	320.870.000	475.427.203
Total pasivo	436.593.293	710.553.787	734.904.868	342.560.601	495.924.000	1.172.907.768
P. asivo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00	181.679.964	\$ 0,00	220.599.315

Fuente: Arce Rojas Consultores

ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.

**RENTABILIDAD DE ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.
(AÑOS 2003 - 2007)**

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Rentabilidad de los activos (ROA)	\$41.39%	32.60%	\$14.21%	\$43.34%	\$26.61%	\$21.61%
Rentabilidad del patrimonio	134.46%	142.44%	169.75%	138.09%	91.36%	53.16%
Margen operacional	21.65%	18.47%	4.96%	22.31%	16.48%	13.89%
Margen neto	15.00%	11.33%	-2.64%	12.60%	18.84%	12.83%
Nivel de endeudamiento	66.53%	75.59%	92.12%	30.50%	47.01%	49.28%
Nivel de endeudamiento corto plazo	0%		0%	53.04%	0.00%	18.81%

Fuente: Autora, los datos para los cálculos se toman de los balances de Arce Rojas Consultores





Con respecto a este cuadro, se puede notar una disminución en su ROA, esto es debido al aumento en su nivel de activos, ya que para el 2003 su valor en los activos está en menos de \$1.565.242.060 y para el 2008 supera los \$2.300.000.000, algo muy normal debido al crecimiento constante de la empresa.

Con la rentabilidad del patrimonio pasa algo muy similar, el aumento en el valor del patrimonio hace que su rentabilidad disminuya.

Su nivel de endeudamiento denota una disminución significativa, lo que evidencia el aumento de la financiación de la actividad de la empresa con recursos propios.



Clientes actuales Arce Rojas consultores



Los clientes con los que Arce Rojas Consultores y Compañía S.A ha trabajado a lo largo de los últimos 11 años son:

- ECOPETROL
- HUPECOL
- MERCANTILE,
- HOLCIM COLOMBIA
- CHEVRONTEXACO
- OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) DE ECUADOR
- OCCIDENTAL DE COLOMBIA
- PETROBRAS
- TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. E.S.P. -TGI
- REFINERÍA SEBASTOPOL

- BP EXPLORATION COLOMBIA
- PETROMINERALES
- PETROLIFERA
- CONDENSA
- OCENSA

Alianzas estratégicas³²

Con el propósito de ofrecer a los clientes las respuestas necesarias en cualquier momento, Arce Rojas Constructores & Compañía S.A. realizó las siguientes alianzas:

- Araújo Ibarra Asociados: asesores en comercio internacional.
- Misael Garzón: Asesoría en procesos penales.
- FI Consultores Asociados (Empresa Consultoría Argentina: Asesores en el área legal y comercial en Argentina representa a Arce Rojas Consultores en sus actividades en este País.

³² <http://www.arcerojasconsultores.com>





Logros obtenidos de Arce Rojas Consultores



Premio en 2004 por Petrobras: Mejor proveedor de Servicios Técnicos Generales.

*Chambers and Partners*³³ reconoce a Arce Rojas como una de las mejores empresas de Latino América en conocimiento petrolero. También elogió su buen asesoramiento en negociación de tierras dentro de los proyectos, en los sectores de energía y minería.



Características personales



La posibilidad de trabajar en poblaciones tan recónditas le permitió ver mucha de la realidad colombiana, poblados en los que al lado de la bandera de Colombia se iza la bandera de un grupo insurgente como símbolo de que esa tierra les pertenece. Notar la vulnerabilidad de estas personas que en muchas ocasiones no cuentan ni siquiera con un documento que los identifique por que jamás fueron registrados. Lugares donde el papel moneda no existe y se negocia con oro o algún tipo de droga, lo hizo sensible de una manera diferente. Como él dice, le devolvió la humanidad y le erradicó la indiferencia.

³³ Bufete de abogados ingleses. <http://www.chambersandpartners.com>.

David Arce se describe a sí mismo, como un gerente de puertas abiertas, humano, que ve a los empleados de su empresa como su recurso más valioso.

Participativo, dirige y acepta que no sabe todo del negocio y por eso necesita de sus “colaboradores”.

Cree que en la vida hay personas que lo cuidan y dirigen, su abuela y su padre. El sostiene que son sus ángeles de la guarda.

Nunca le interesó el dinero rápido prescindiendo de su ética y honestidad.

En lo personal se considera una persona muy abierta y sensible, su estado de ánimo se refleja en sus acciones, esto no lo deja tener un discernimiento objetivo de las cosas, piensa que todo el mundo opera de buena fe, a causa de esto puede llegar a ser una persona demasiado confiada.

Derecho Internacional Humanitario

Cuando David Arce trabajaba para Oleoducto de Colombia, la guerrilla dinamitó en diversas ocasiones el oleoducto, causando la muerte de varias personas. Razón por la cual comenzó investigar sobre el derecho internacional humanitario, y cuando entró a trabajar en el proyecto de OCENSA se convirtió en un tema fundamental para él. Entre la comunidad había gran





preocupación sobre las consecuencias de dinamitar una obra de infraestructura como es un oleoducto, lo que aprovecha Arce para realizar una campaña de retroalimentación en donde explica a la comunidad que la guerra está reglamentada por la ley en los protocolos I³⁴ y II³⁵ de Ginebra, que hablan sobre la humanización de la guerra, y las consecuencias de estos hechos realizados por la guerrilla. Les explica además, que estos actos son una violación al derecho internacional humanitario y que se pueden demandar ante las cortes internacionales por que va en contra de estos protocolos.

Por todo esto su compañía, crea como norma empresarial la política de derechos humanos (Ver Anexo 1).



Fundación País Libre



A raíz de la denuncia que elaboró para ser presentada por el gobernador de Antioquia ante las Naciones Unidas de las acciones realizadas por el grupo armado ELN en Machuca, fue contactado por Alfonso Manrique, quien en ese entonces era miembro de la junta directiva de Oleoducto de Colombia y promotor de la Fundación País Libre y junto con Francisco Santos, lo invita a ser parte de esta organización en 1999, aprovechando la experiencia de David Arce.

³⁴ El Protocolo I recuerda que el derecho de las partes en un conflicto a elegir los métodos y medios de guerra no es ilimitado y que está prohibido emplear armas, proyectiles, materias y métodos de hacer la guerra de tal índole que causen males superfluos (art. 35).

³⁵ El objetivo del Protocolo II es hacer aplicar las normas principales del derecho de los conflictos armados a los conflictos internos, sin, por ello, restringir el derecho que tienen los Estados de mantener o restablecer el orden público ni los medios de que disponen, ni permitir la justificación de una intervención extranjera en el territorio nacional (art. 3).



Futuro: visión y dificultades



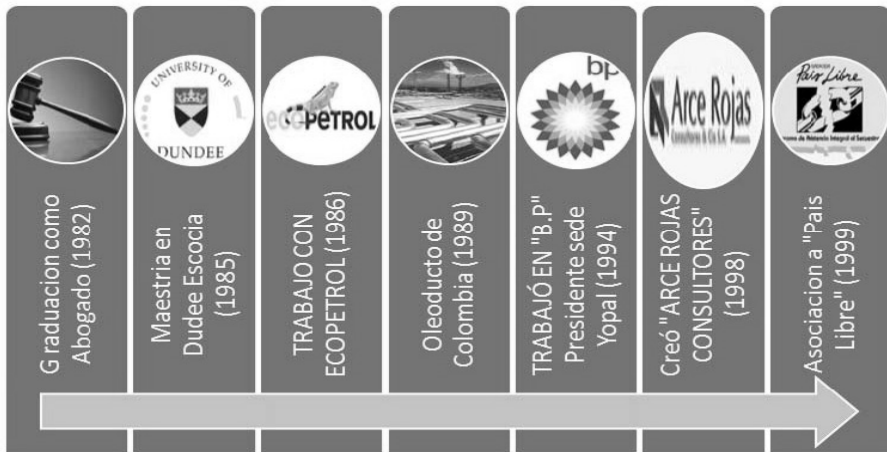
Dentro de sus planes futuros está dedicarse a sus grandes pasiones, desde hace veinte años es docente de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Javeriana, la docencia siempre ha sido una actividad apasionante para él, piensa que una forma de aportar y devolver a la sociedad el apoyo que le ha brindado es, transmitir a sus pupilos toda su experiencia y conocimiento de la vida y del arte del derecho. Ahora se encuentra escribiendo un libro, quiere dedicarle tiempo, terminarlo y publicarlo, para esto está tomando clases de gramática y redacción en su tiempo libre. Y jugar Golf, otra de sus mayores pasiones.

Con respecto a Arce Rojas Consultores, se ve involucrado en ella, pero desde la comodidad de su casa, quiere estar al tanto de sus actividades pero también darle paso a gente nueva que proponga ideas novedosas que ayuden a crecimiento de su empresa, para ello está en búsqueda de un segundo ya que a pesar de contar con gente muy capacitada, piensa que no ha conocido aún a una persona que tenga las habilidades comerciales que se necesitan para este negocio, y además que sea bilingüe, eso le preocupa, pero piensa que con el tiempo encontrará a esa persona idónea.





Trayectoria de David Arce Rojas



Se abre la discusión...

1. ¿Qué decisión considera usted que fue la que mas influyo en el desarrollo profesional de David Arce?
2. ¿Mencione tres características de un empresario que considera tiene David Arce?
3. ¿Cuál característica fue la que ayudó a David Arce a alcanzar el ideal que tenía en mente?

4. ¿Considera usted que David Arce tomó una buena decisión al renunciar a ECOPETROL? ¿Por qué?
5. ¿Qué tan importante fueron las relaciones que David Arce estableció cuando trabajó en los diferentes proyectos petroleros para la formación de su empresa?
6. ¿Para la comunidad en general que beneficio tuvo que David Arce decidiera independizarse y crear su propia empresa?
7. ¿Cuáles son las mayores amenazas para la continuidad de Arce Rojas Consultores & CIA.? Mencione tres de ellas y justifíquelas?

Competidores directos en el área de petróleos

1. Chain Vargas
2. Exploland
3. Garcia Dueñas





Anexo 1

POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS³⁶

Para Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. El respeto a los derechos fundamentales y libertades de todas las personas es un principio esencial que gobierna todas sus actividades. Este principio se refleja en todas las actuaciones de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A., en especial pero no exclusivamente, en las de seguridad, salud ocupacional, ambiente, relaciones laborales y relaciones con la comunidad.

En cumplimiento de estos compromisos y obligaciones, es política de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A.

El trato de los empleados de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. con sus compañeros, contratistas y miembros de las comunidades en el área de trabajo, se basará en el respeto indeclinable de la dignidad de todos los seres humanos sin discriminaciones basadas en raza, sexo, edad, religión, condiciones socioeconómicas o inclinaciones ideológicas o políticas, y será amable y cordial.

La gerencia procurará que los contratistas de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A., se comprometan con esta política de respeto y promoción de los derechos fundamentales y libertades de todos los seres humanos.

³⁶ Arce Rojas Consultores & CIA. S.A.

Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. en sus asuntos de seguridad hará énfasis en el respeto y la promoción de los derechos y libertades de todas las personas y utilizará como guía de acción los "Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos".

Los empleados y contratistas de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. tienen el deber de actuar conforme con el estado de derecho, deben rechazar todas las formas de violencia y no relacionarse con grupos armados fuera de la ley.

El carácter de civil de los empleados, contratistas, bienes e infraestructura de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A., reconocido por el Derecho Internacional Humanitario, es la piedra angular de su protección en situaciones de conflicto armado. Es responsabilidad de todos los empleados y contratistas evitar que sus acciones pongan en riesgo tal carácter.

Es responsabilidad de todos los empleados cumplir con la política Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. en esta materia y con las normas y procedimientos establecidos.

La Presidencia establecerá las normas y procedimientos de seguimiento, supervisión y desarrollo de programas de capacitación apropiados.





CASO 9

M & J LTDA.

**DE UNA CRISIS NACE UNA
OPORTUNIDAD**

Marisol Ducuara
Luis Alberto Padilla
Juan Camilo González
Diana Benavides



De una crisis nace una oportunidad

Los nombres que aparecen en el caso han sido cambiados, por nombres figurados a petición del dueño de la empresa

Hugo Pérez, Gerente General, 39 años, estudió ingeniería electrónica pero no obtuvo el título profesional. Su experiencia en mantenimiento de equipos médicos cuando creó la empresa era de más de 7 años, dentro del sector en Colombia y Latinoamérica; casado padre de dos hijos.

Santiago Cortés, Gerente Servicio Técnico, 29 años; estudió ingeniería electrónica pero no culminó la carrera profesional, optó por terminar la carrera técnica en el Colegio Superior de Telecomunicaciones. Su experiencia en mantenimiento de equipos médicos cuando creó la empresa era de más de 7 años, dentro del sector en Colombia y Latinoamérica; soltero.

Hugo Pérez y Santiago Cortés, dedicados al sector de electromedicina desde hace 20 años, son los propietarios de la empresa M&J LTDA.

En 1998 alcanzaron su independencia laboral en el mantenimiento de los equipos médicos de imagenología, prestando el servicio en diferentes ciudades. Este mercado tenía pocos competidores por lo tanto, el sector era un factor viable de éxito. Los socios adquirieron





las representaciones de varias marcas; prestaron el servicio de reparación y mantenimiento de equipos de imagenología a varios clientes incluidos en una base de datos que ya tenían elaborada; adicionalmente vendían repuestos de estas maquinas; M&J LTDA, era el canal de distribución en Latinoamérica representando a varios laboratorios. Aprovechando su conocimiento en este sector y las falencias que tuvo la compañía con la que trabajaban se beneficiaron de éstas para convertirlas en fortalezas dentro de su nueva compañía **“calidad en servicio y de forma oportuna”**.

La reparación y mantenimiento de equipos médicos de imagenología les permitió adquirir mayor experiencia y un gran conocimiento del negocio. Sin embargo desde hace 7 años, decidieron transformar su forma de operar, porque se presentaron hechos los cuales se relacionan a continuación:

- ▶ Dentro del proceso de implementación de la Ley 100, algunos doctores independientes se vieron afectados, porque tenían que integrarse con el sistema de salud Plan Obligatorio de Salud (POS); quienes no lo hicieran y contaran con los medios económicos, debían constituir una IPS (Instituciones Prestadoras de Salud). Lo anterior afectó la empresa reduciendo sus clientes significativamente.
- ▶ Los servicios que prestaba M&J LTDA. no generaban los mismos ingresos que antes, lo cual se veía reflejado en sus utilidades. También se evidenció la falta de planificación dentro de la organización y se generó un conflicto interno entre los socios, situación que los hizo pensar en la posibilidad de liquidar la empresa.
- ▶ Durante este periodo tuvieron dificultades con algunos clientes y proveedores, como: pérdida de representaciones e incumplimientos de contratos, pérdida de licitaciones que generó procesos legales con las casas matrices.

Esta coyuntura en el negocio estimuló al análisis racional de la situación y la toma de decisiones asertivas y correctivas, buscando estrategias para mejorar y no cerrar la empresa.

Una de las estrategias desarrolladas, fue extender su línea para captar nuevos clientes y generar mayores ingresos. Con el objetivo de aumentar las utilidades, comenzaron a centrarse en el negocio de la oftalmología refractiva -tecnología que estaba en auge en Colombia-. Empezaron a capacitarse, asistir a congresos internacionales y obtener varias acreditaciones. En ese momento era la única compañía que tenía la representación del servicio de mantenimiento de los equipos a nivel nacional. Con frecuencia los socios visitaban personalmente a sus clientes en Colombia y en otros países. Hoy en día sus utilidades netas después de gastos e impuestos son de \$ 7.000.000 al mes; los clientes son 24 de imagenología y 30 de oftalmología, quienes generan el 20% y 80% respectivamente de los ingresos.

La fuerza laboral de la compañía es de 4 ingenieros, 1 asistente, 1 mensajero, 1 promotor de ventas y 1 secretaria de Departamento Técnico. Su asistente es de entera confianza y ayuda con el funcionamiento del negocio cuando los ingenieros están atendiendo los clientes.

Estos empresarios con un espíritu emprendedor día a día, siguen en constante lucha para crecer en el mercado, siendo integrales en el servicio y atendiendo oportunamente cada vez que el cliente lo requiere.

Para el futuro inmediato y con las vivencias y experiencias de los socios, participan activamente en conferencias en diferentes países en las empresas sobre la tecnología refractiva; su meta a tres años es tener el 100% de las representaciones de las otras marcas del mercado.





EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA M&J LTDA.

1993	1997	1998	1999	2001	200-2004	2005-2008
Hugo y Santiago empleados en la empresa GHY Ltda.	La empresa GHY Ltda. Se liquida	Hugo y Santiago crean la empresa M&J Ltda.	M&J Ltda. IncurSIONa en el mercado de mantenimiento de equipos medicos de imagenología y oftalmología	M&J Ltda. Cambio de estrategia, focalizandose en clientes de oftalmología refractiva	Toma de decisiones que repercutieron de forma positiva y negativa en la empresa	Se posicionan en el mercado y obtienen mayores utilidades

Identificar oportunidades, es crear empresas



Por qué se utiliza la historia de la vaquita? Muchas veces para hacer realidad una idea como crear empresa, necesitamos que nos maten la vaquita (empresa donde trabajamos) para poder identificar las mejores oportunidades y tomar la decisión de formar su propia compañía.



Historia de la vaquita¹



Un maestro de la sabiduría paseaba por el bosque con su fiel discípulo cuando vio a lo lejos un sitio de apariencia muy pobre y decidió hacer una breve visita al lugar.

Durante la caminata le comenta al aprendiz sobre la importancia de las visitas, de conocer personas y las oportunidades de aprendizaje que tenemos de estas experiencias. Llegando al lugar constata la pobreza del sitio. Los habitantes, una pareja y tres hijos, casa de madera, vestidos con ropas sucias y rasgadas, sin calzado. Se aproxima al padre de familia y le pregunta ¿En este lugar no existen señales de trabajo ni comercio, cómo hacen el señor y su familia para sobrevivir aquí?

El señor calmadamente respondió: -"Amigo mío, nosotros tenemos una vaquita que nos da varios litros de leche todos los días. Una parte del producto la vendemos o la cambiamos por otros géneros alimenticios en la ciudad vecina y con la otra parte producimos queso y derivados para nuestro consumo y así es cómo vamos sobreviviendo".

El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento y se fue. En el camino le ordenó a su fiel discípulo "busca la vaquita, llévala al precipicio de allá en frente y empújala al barranco".

¹ Autor: anónimo, historia conocida por Internet





El joven espantado vio al maestro y lo cuestionó sobre el hecho de que la vaquita era el medio de subsistencia de aquella familia. Percibía el silencio absoluto del maestro y fue a cumplir la orden. Así que empujó la vaquita por el precipicio y la vio morir.

Aquella escena quedó grabada en la memoria de aquel joven durante algunos años. Un día, el joven resolvió abandonar todo lo que había aprendido y regresar a aquel lugar para contarle todo a la familia, pedir perdón y ayudarlos. A medida que se aproximaba al lugar veía todo muy bonito, con árboles floridos, habitado, niños jugando en el jardín. El joven se sentía triste y desesperado imaginando que aquella humilde familia tuviese que vender el terreno para sobrevivir. El joven pregunta a un hombre por la familia que vivía allí hace unos cuatro años, que respondió que aún seguían viviendo allí. Asombrado el joven entra corriendo a la casa y reconociendo a la misma familia que visitó hace algunos años con el maestro. Elogia el lugar y le pregunta al dueño de aquella vaquita "¿Cómo hizo para mejorar este lugar y cambiar de vida?"

El señor entusiasmado le respondió: "Nosotros teníamos una vaquita que cayó por el precipicio y murió, de ahí en adelante nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar habilidades que no sabíamos que teníamos, así alcanzamos el cambio que ven tus ojos ahora."



Un título no hace empresarios



Aunque estos intraempresarios no culminaron sus estudios, no fue un obstáculo ni una desmotivación para crear su empresa, ellos tenían el conocimiento empírico, la experiencia necesaria y la actitud que se requiere para crear empresa.



Descripción de la oportunidad



Los propietarios de la empresa M&J LTDA., Hugo Pérez y Santiago Cortés, se inician en el año 1993 como empleados de la empresa GHY LTDA; tenían como proyecto de vida independizarse, pero esta idea no se formalizaba, debido a la estabilidad laboral que tenían en la empresa.

Como el cuento de la vaquita, debido a una crisis económica, en el año 1997 GHY LTDA se declaró en quiebra. Al ver esta situación, Hugo Pérez y Santiago Cortés retomaron la idea de independizarse, siendo ésta la oportunidad de crear su propia empresa de mantenimiento de equipos médicos; debido a que la única representación que existía en Colombia y Latinoamérica para estas maquinas la tenía la empresa que desapareció del mercado.

Capitalizaron la experiencia que tenían en el sector y retomaron los clientes que habían quedado de la empresa que se liquidó. Constituyeron en diciembre en 1998 su empresa M&J LTDA.; aportaron un capital de \$20.000.000, 50% por cada socio. Este capital emergió de los ahorros que se hicieron en el transcurso de varios años.

En febrero de 1999 iniciaron operaciones en una oficina arrendada, ubicada en la Calle 51 con Carrera 14 en la ciudad de Bogotá, con una base de clientes consolidada de la anterior empresa (150 clientes). Ofrecieron sus servicios a estos clientes, que recibieron con agrado la noticia de esta nueva empresa, creada por ellos.





La paradoja:

Un número grande de clientes no representa mayores ingresos (anexo 1)

De los 150 clientes de la anterior empresa, M&J LTDA decidió prestar servicio a 75 clientes de imagenología y a los trescientos de oftalmología refractiva. Esto era suficiente para cubrir los gastos internos de la empresa y mantenerse en el mercado.

Finalizando el año 2001, los dueños revisaron los estados financieros y analizaron que los ingresos de imagenología, ya no eran rentables debido a la Ley 100². Cambiaron la estrategia y decidieron incursionar en el mantenimiento y servicio de oftalmología refractiva, -que en ese momento estaba en auge en Colombia- sin dejar de lado los pocos clientes que quedaban de imagenología.

² Ley 100 de 1993. El Estado colombiano decidió entrar en la escena de los cambios, y reemplazar el modelo público de oferta subsidiada de servicios por uno de libre competencia regulada, con subsidio a la demanda como mecanismo de protección directa a la población más pobre. Este subsidio coloca al usuario más pobre en condiciones de igualdad (por lo menos en teoría) con el usuario que sí puede pagar sus servicios. Otras características básicas del nuevo modelo son las siguientes: Primero, establecimiento de un mercado descentralizado de servicios de salud, con un ente intermediario/administrador, las Empresas Promotoras de Salud (EPS); un ente proveedor de servicios, las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS); y un usuario que se organiza para acceder a los servicios, como afiliado contribuyente (si paga su cotización a una EPS) o como afiliado subsidiado, si por ser pobre, su cotización la paga el Estado.



Algunas anécdotas



Aplicando los valores personales y empresariales

En toda compañía existen valores aplicados por las personas que participan en ellas como la moral y la ética. Esto lo podemos ver con lo que les pasó a los dueños de la empresa en el año 2002, con un equipo médico que había sido robado a uno de sus clientes, máquina de imagenología que terminó en mano de grupos al margen de la ley. Los socios recurriendo a sus valores personales y empresariales, no aceptaron reparar dicha máquina, aún con el conocimiento de la ganancia que esto les representaba.

Lo que no se debe hacer

Así como existen las decisiones asertivas, también se presentan algunas que traen consecuencias negativas, como el ejemplo que nos presenta el caso de la empresa ABBY LTDA.

Al iniciar operaciones M&J LTDA, realizó un contrato verbal con la empresa estadounidense ABBY LTDA, para tener representación en Colombia de sus equipos de densitometría, mientras que los equipos de mamografía los representaba la empresa LX LTDA.

En el año 2004, ABBY LTDA. ofreció a M&J LTDA. quedarse con las dos representaciones (mamografía y densitometría), M&J LTDA. no aceptó, porque representaba las máquinas de mamografía de la empresa IMAGE LTDA.

ABBY LTDA. después de unos meses, decidió dar por terminado el contrato con M&J LTDA., sin darles previo aviso, otorgando las dos representaciones a una empresa que estaba aliada con ellos;





M&J LTDA. al ver esta situación, interpuso una demanda contra ABBY LTDA., demanda que actualmente está en proceso de evaluación.

La deslealtad no siempre proviene de la competencia

En este mismo año, la empresa Italiana IMAGE LTDA., incumplió con el contrato de representación exclusiva para Colombia con M&J LTDA. Siendo este el proveedor de los servicios en Colombia por tres años. Esto originó la demanda por parte de M&J LTDA. a la empresa italiana, debido a que en el contrato que tenían por tres años, no especificaba la renovación del mismo o la nueva solicitud para licitación.

Todas estas anécdotas les sirvieron a los socios para conocer más su entorno con los clientes y proveedores, adquiriendo un bagaje más amplio para la toma de decisiones.



¿Éxito o fracaso?



Los socios afirman que estos últimos 4 años fueron de mayores utilidades para la empresa; parte de este éxito fue el cambio de estrategia que iniciaron en el año 2002, se caracterizan por un servicio bueno y oportuno de mantenimiento y la venta de repuestos de equipos médicos de oftalmología refractiva y ofrecen facilidades de pago por la prestación de los servicios. Debido a esta situación, los clientes se han incrementado no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional; a la fecha tienen 24 clientes de imagenología y 30 de oftalmología refractiva (Una Trinidad y Tobago, una en República Dominicana, tres en Ecuador, dos en Costa Rica, dos en Guatemala y los 21 restantes se encuentran en Colombia), representando en ingresos el 20% y 80% respectivamente.



El servicio al cliente hace clientes fieles



Al tener buenas relaciones tanto financieras como comerciales y laborales se empieza a crear confianza con los "stakeholders"³, así:

Socios: tienen buena relación y trato, toman decisiones en conjunto, con la confianza de exponer sus ideas y poder discutirlos sin ningún problema.

Proveedores: exclusividad con la empresa debido a su buena relación y experiencia con el cliente, haciendo que sea un proveedor fiel. Teniendo en cuenta que se debe tener una meta de venta establecida y tener un stock de mercancías.

Actualmente la empresa maneja un stock de mercancías de \$120.000.000 siendo el 50% en repuestos de oftalmología y el otro 50% otros repuestos médicos.

Comunidad general: buenas relaciones con sus vecinos, generación de empleo y estabilidad laboral.

³ En inglés stakeholder significa tenedor (holder) de valor (stake), son personas u organizaciones que están comprometidas activamente con la organización o aquellos que pueden verse afectados sus intereses como consecuencia del accionar presente, pasado o futuro de la organización. Mitchell, Agle y Wood, (1997:853-886), clasifican los stakeholders de acuerdo a la combinación de atributos que tengan: poder (número de mecanismos para ejercer influencia en la organización) legitimidad (validez de los intereses que reclaman) y urgencia (lo apremiante de la necesidad).





Clientes: respeto y puntualidad con el servicio que prestan. Firmando un contrato de servicio y reparación a un año, en el cual se incluye 15 visitas de mantenimiento. Los repuestos que requiera la reparación del equipo médico corren por cuenta del cliente.

Trabajadores: buen trato y respeto, haciendo de esta empresa una familia unida para enfrentar las adversidades del entorno.

Gobierno: cumplimiento con los requisitos legales que exige el gobierno para el buen funcionamiento de una empresa, incluido el pago de los impuestos respectivos.

¿Qué servicios ofrece M&J Ltda.?

En cuanto al mantenimiento se refiere M&J LTDA sigue un protocolo dado por la casa matriz para el mantenimiento de los equipos médicos:

El mantenimiento consiste en lo siguiente:

Equipos de Imagenología

- ▶ Limpieza interna y externa del equipo.
- ▶ Encendido y apagado de la maquina.

- ▶ Control de calidad; procedimiento dado por el fabricante.
- ▶ Revisión de los parámetros del sistema, cómo funciona cada parte de la maquina.
- ▶ Calibración de los patrones estándar del fabricante con una imagen ya predeterminada; si esta imagen es igual a la que la maquina refleja, el cliente puede estar seguro que de ahí en adelante las imágenes serán completamente confiables.
- ▶ Mejora del control de calidad de acuerdo con las especificaciones técnicas recomendadas.
- ▶ Verificación de que todo esté dentro de los parámetros.

La importancia del mantenimiento técnico en los equipos de imagenología, es fundamental para brindarle al paciente un diagnóstico a tiempo y con imágenes de calidad.

Las ventas se realizan debido a la necesidad que tenga el cliente y por referidos, debido a su buen servicio.

El precio del mantenimiento de estas maquinas puede oscilar entre \$1.800.000 a \$2.000.000 dependiendo de la máquina y del servicio que requiera.

M&J LTDA. Presta estos servicios en Colombia:

Equipos de Oftalmología

- ▶ Limpieza interna y externa de equipo.
- ▶ Encendido y apagado de la máquina.
- ▶ Control de calidad- procedimiento dado por el fabricante.





- ▶ Comprobación de los parámetros del sistema, cómo funciona cada parte de la máquina.
- ▶ Calibración del láser si así se requiere y corrección de las fallas.
- ▶ Mejoría del control de calidad de acuerdo con las especificaciones técnicas recomendadas.
- ▶ Verificación de que todo este dentro de los parámetros

Se aplicó a esta empresa el modelo de Porter en cuanto a productos sustitutos se refiere. En este segmento de mercado en los repuestos que requiere para la reparación de un equipo no es posible utilizar un producto sustituto que reemplace lo especificado para el buen funcionamiento de la máquina.

La importancia del mantenimiento en un equipo de oftalmología es que garantiza al paciente un diagnóstico para el tratamiento a tiempo y correcto.

Las ventas se realizan debido a las marcas representadas y que los incluyen dentro del manual del usuario del equipo y en la página WEB.

El precio del mantenimiento de estas maquinas, puede ser: si es por contrato a un año, un costo de \$36.000.000 + IVA (incluye 15 visitas en el año) y si es mantenimiento correctivo un costo de \$2.800.000 + IVA.

M&J LTDA. se encuentra en Bogotá, son representantes en Colombia, Trinidad y Tobago, República Dominicana, Ecuador, Costa Rica y Guatemala de importantes industrias reconocidas en todo el mundo como:

OPHTA LTDA / YUIN LTDA INC. / ABBY LTDA / ZAP MEDICAL.

La competencia de M&J Ltda.

Se tuvo en cuenta las fuerzas de Porter, -cuando se refiere a las amenazas de nuevos ingresos- en cuanto a las barreras de entrada. M&J LTDA ha logrado en el último año abarcar el mercado de la marca que representa de OPHTA LTDA/YUIN LTDA en servicio de mantenimiento de oftalmología refractiva; no existe una barrera de entrada debido a que cualquier empresa que se desempeñe dentro de este sector puede lograr la representación de la marca siendo un nuevo competidor en el mercado.

En este momento M&J LTDA. sólo cuenta con un competidor directo en cuanto a la representación de la marca OPHTA LTDA/YUIN LTDA llamado CENDRA LTDA, que hace más de un año incursionó en el servicio de mantenimiento de equipos oftalmología refractiva.

La diferenciación del servicio que maneja M&J LTDA., se caracteriza por su eficiencia y su trayectoria. El valor percibido por los consumidores está determinado por los siguientes aspectos: precio, calidad, practicidad y marca reconocida.

Para que una empresa pueda ser competitiva en este segmento de mercado debe estar en constantes capacitaciones para aplicar modernas técnicas de mantenimiento y servicio a las máquinas; esta empresa cuenta con una mano de obra especializada y de acuerdo con las necesidades del cliente. Sus precios no son estables; de esta manera se acuerda un contrato marco para la prestación del servicio, los cuales son manejados de esta manera:





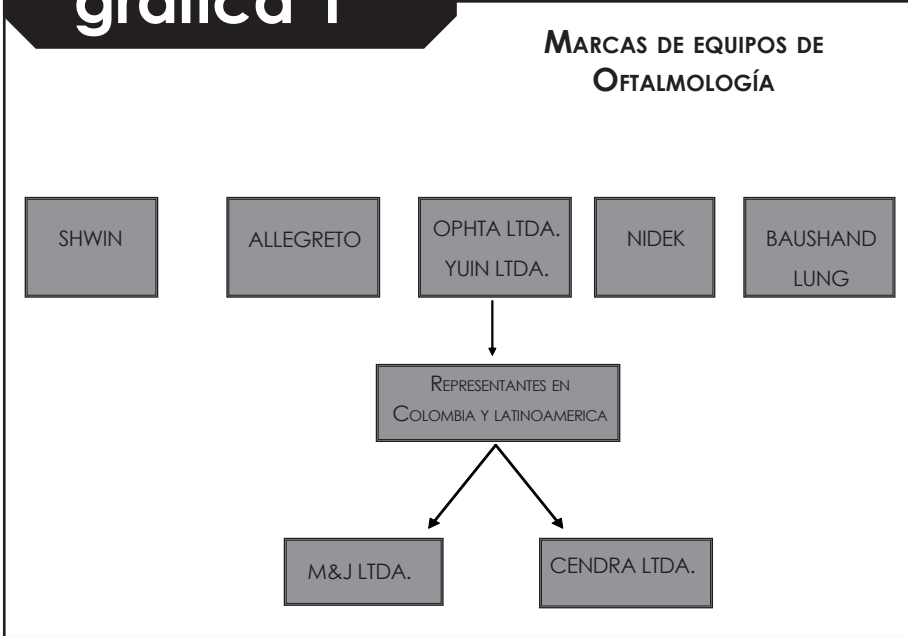
1. Contrato de servicio con 15 visitas de mantenimiento por año.
2. Contrato de servicio con visitas de mantenimiento cada vez que lo requiere el cliente.

Se cuenta con un número considerable de canales de acceso tales como asociaciones oftalmológicas, clínicas oftalmológicas y hospitales, médicos oftalmólogos independientes, bancos de ojos, entre otros en la industria y otros.

La distribución de repuestos para equipos de oftalmología es continua y presenta dificultad para acceder a ella, debido a que se requiere de una representación a nivel regional para su distribución, por lo tanto hay restricción para nuevos competidores.

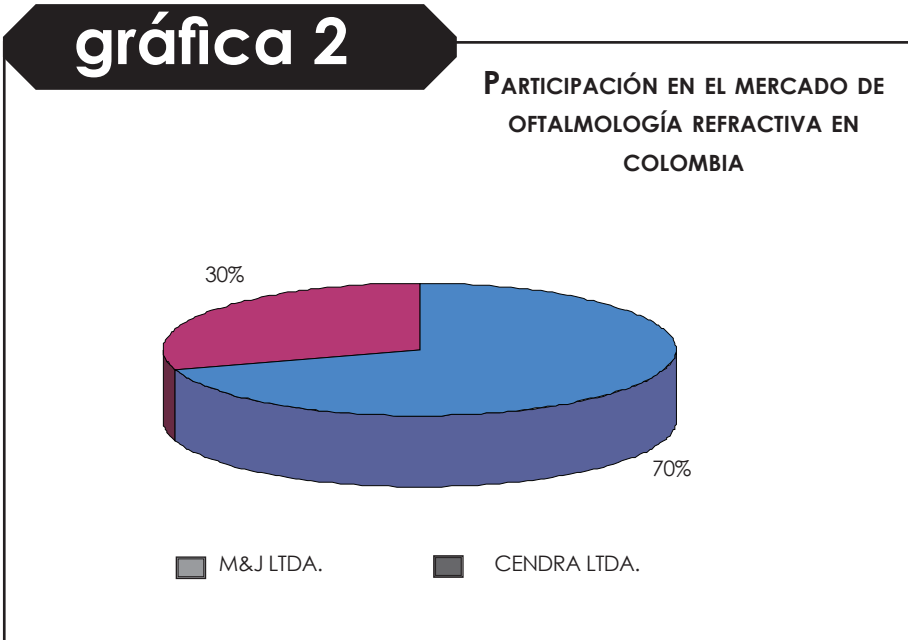
gráfica 1

MARCAS DE EQUIPOS DE OFTALMOLOGÍA



gráfica 2

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE OFTALMOLOGÍA REFRACTIVA EN COLOMBIA





El servicio que presta M&J LTDA. es el mantenimiento de equipos médicos y venta de repuestos de oftalmología refractiva, como lo mostramos en las anteriores gráficas, existen varias marcas dedicadas a esta rama, pero para la marca OPHTA LTDA, solamente las empresas M&J LTDA. Y CENDRA LTDA. tienen la representación en Colombia y en Latinoamérica, lo que hace de esta última empresa el único competidor directo; debido a que CENDRA LTDA. hace un año implementó el servicio de mantenimiento de equipos médicos, representa un 30% de participación en el mercado y el 70% es de M&J LTDA, esto debido a la experiencia y la calidad del servicio que prestan de forma oportuna y ágil, haciendo que sus clientes sean leales a su servicio.

CENDRA LTDA., ofrece venta y mantenimiento de equipos médicos, en particular, equipos de oftalmología en cuatro líneas básicas de productos:

- ▶ Línea quirúrgica
- ▶ Línea refractiva
- ▶ Línea de equipos de diagnóstico básico y especializado
- ▶ Línea de dermatología y estética

Las ventas se realizan debido a la marca que representan, y que los incluyen dentro del manual del usuario del equipo y por la página WEB.

El precio del mantenimiento de estas máquinas oscilan entre \$36.000.000 y \$38.000.000 por contrato anual.

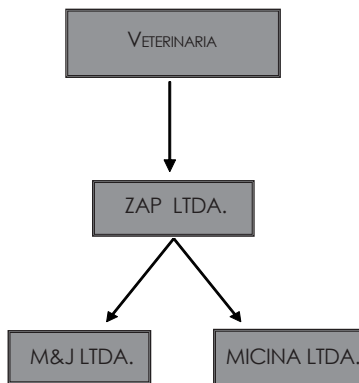
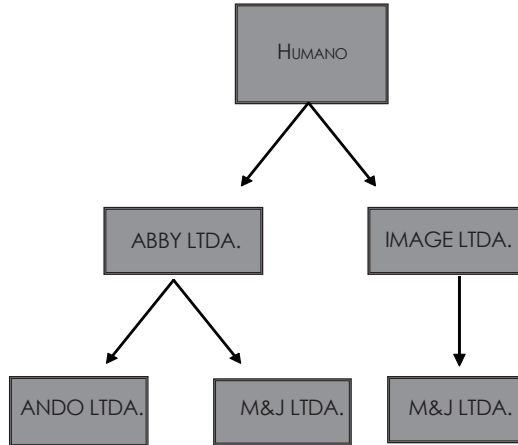
Esta empresa tiene oficinas en Bogotá, Colombia, Sur América y Miami, FL. son representantes en Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Bolivia, América Central y el Caribe, de importantes industrias reconocidas en todo el mundo como:

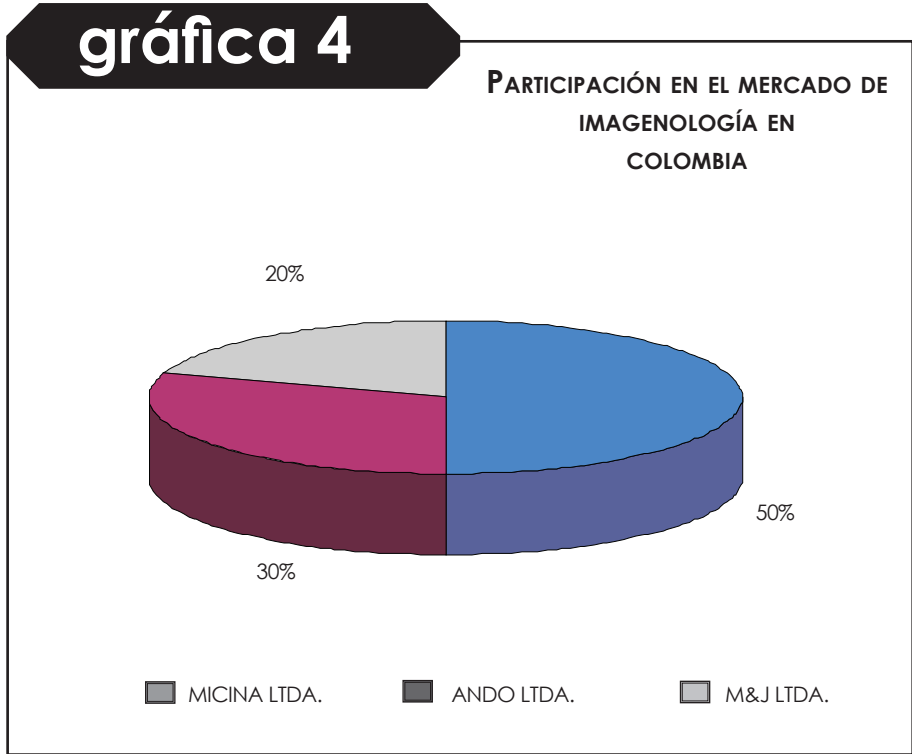
OPHTA LTDA / YUIN LTDA INC. / INTERLASER

gráfica 3

LA COMPETENCIA DE M&J LTDA. EN IMAGENOLÓGÍA

MARCAS DE EQUIPOS DE IMAGENOLÓGÍA





El servicio que presta M&J LTDA., es el mantenimiento de equipos de imagenología para medicina humana y animal; como lo mostramos en las anteriores gráficas, existen varias marcas dedicadas a esta rama y aunque M&J LTDA no cuenta con la representación exclusiva con las marcas nombradas, debido a su buen servicio los prefieren, haciendo que las otras empresas sean su competencia directa.

Para los servicios de imagenología pueden ingresar nuevos competidores, ya que no les exige la representación exclusiva para hacer el mantenimiento de las máquinas, situación que no afecta a M&J LTDA notoriamente ya que no son su mercado potencial.

ANDO LTDA., ofrece venta y mantenimiento de equipos médicos de imagenología y accesorios como:

▶ Servicio de oxígeno domiciliario

Servicio integral para los usuarios oxígeno dependientes según las necesidades de cada institución.

▶ Consumo

Equipos para oxigenoterapia, aerosolterapia y máscaras para ventilación no invasiva

▶ Respiratoria

Equipos de fácil manejo y transporte para tratamientos en casa de patologías respiratorias.

▶ Ventilación

Equipos especiales para el manejo en casa de ventilación invasiva y no invasiva.

▶ Otros productos

- Equipos complementarios para el manejo de pacientes en casa.
- Succionadores
- Nebulizadores
- Espirómetros
- Economizadores de oxígeno

Las ventas se logran debido a la marca que representan, que los incluye dentro de sus representantes en Colombia, además también tienen una página WEB ofreciendo sus productos y servicios.





Esta empresa está ubicada en las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Tunja, Ibagué, Cartagena, Casanare, Popayán y Pasto.

ANDO LTDA., desarrolla diversas acciones de relación e intercambio con el mundo científico y tecnológico de la medicina humana y veterinaria. En estos dominios la empresa ofrece servicios de asesoría, ventas, reparación y mantenimiento de equipos de rayos X de diversas marcas como General Electric, Philips, Siemens, Minxray, etc., como también en los innovadores y prestigiosos equipos de ultrasonido de ZAP MEDICAL LTDA de Holanda, los cuales han venido posesionándose efectivamente en el mercado internacional, tanto en medicina humana como veterinaria. En razón de ello es representante oficial de Pie Medical Equipment en el territorio continental de Colombia.

Equipos a los que hacen mantenimiento:

- SCANNER TRINGA LINEAL
- UNIDAD PORTÁTIL DE ULTRASONIDO AQUILA PRO
- UNIDAD DE ULTRASONIDO DOPPLER COLOR MYLAB30VET
- MYLAB 40 VET
- MYLAB30 VET



Y...se abre la discusión



1. ¿Qué conceptos empresariales se pueden identificar en este caso y qué llevó a los socios a emprender un nuevo proyecto empresarial?
2. ¿Qué cambio de estrategia tuvo esta microempresa para darle un mejor direccionamiento a la compañía y así mantenerse en el mercado?
3. Este caso es enriquecedor desde el punto de vista empresarial ¿Cree usted que es totalmente posible que las personas sin contar con títulos profesionales, puedan construir o proyectar una empresa reconocida en el mercado?
4. ¿Cómo pueden aprovechar los empresarios la oportunidad que les brinda el mercado al no tener competidores potenciales?
5. ¿Puede esta empresa convertirse en una multinacional dentro del mercado de electro-medicina? Enuncie las fortalezas que le permitan convertirse en este tipo de empresa.
6. ¿Por qué un empleado puede volverse empresario y qué debería tener en cuenta del entorno para decidirse a hacerlo?
7. ¿Qué retos afrontaron los socios para construir la empresa? ¿Estos retos los puede asumir una persona que conozca la técnica, sin saber de organización empresarial? ¿Qué conocimientos mínimos se requieren para crear una empresa de este tipo?
8. ¿Hubo dificultad o facilidad para entrar a este mercado? ¿Inició que existieran muchos demandantes y pocos oferentes? ¿Se trata de empresas locales o pueden ser multinacionales?





9. ¿Cuáles son los factores “críticos” de éxito en este tipo de negocio?
10. ¿Cómo trazar una buena ruta estratégica, teniendo claro el foco del negocio sin desviarse de él? ¿Es posible en este tipo de negocio, asociarse con otros? ¿Alianzas? ¿Fusiones? “¿Joint venture”? Etc.

Anexo 1

DESARROLLO ESTRATÉGICO

DESARROLLO	ANTES 2002- 2003	DESPUÉS 2005 - 2006	EXPLICACIÓN
Mercadeo y ventas	2 vendedores	Gerente General	Los vendedores no tenían el conocimiento necesario para ofrecer el servicio de mantenimiento y venta de repuestos médicos
Cientes	75 de imagenología y 3 de oftalmología	24 imagenología y 30 de oftalmología	Se focalizaron en el área de oftalmología, el cual les representaba mayores ingresos
Proveedores	ABBY LTDA. IMAGE LTDA. SIEMES LTDA. PHILIPS, LENTES INTRAOCULARES Y YWIN LTDA.	Laboratorios OPHTA LTDA.	El resto de proveedores 2 están con demanda (ABBY LTDA. e IMAGE Ltda.) y los restantes ya no tenemos la representación para prestarle servicios
Administración	2 únicos dueños Contratos prestación de servicio con o sin visitas de mantenimiento por 1 año	2 únicos dueños Contratos: prestación de servicio con o sin visitas de mantenimiento por 1 año	Durante el tiempo de operación se ha mantenido los mismos dueños y se han manejado los mismos tipos de contrato
Sistemas de información	Manejo de la contabilidad registrando manualmente los ingresos y egresos en el libro contable	Manejo de la contabilidad por intermedio de un outsourcing	Cambio a un sistema contable sistematizado disminuyendo riesgos
Finanzas	Sociedad Ltda.	Sociedad Ltda.	Se cataloga como microempresa por ser menor de 10 empleados
	Ventas: 540 millones promedio año	Ventas: 1070 millones promedio año	Hubo un aumento de ventas del 100% debido al cambio de estrategia en focalizarse en los clientes de oftalmología
	Activos: 251 millones promedio año	Activos: 377 millones promedio año	El aumento de los activos se debe a la compra de la nueva sede de la empresa, muebles de equipos de oficina y la disminución del inventario que hace que el efectivo aumente
	Patrimonio: 52 millones	Patrimonio: 113 millones promedio año	El aumento del patrimonio se debe al aumento del superavit por valorizaciones en el año 2006 y que antes no está este concepto



DESARROLLO	ANTES 2002- 2003	DESPUÉS 2005 - 2006	EXPLICACIÓN
	Endeudamiento: 118 millones	Endeudamiento: 388 millones promedio año	El aumento se debe a que la empresa en sus cuentas por pagar aumentaron 50 veces más en el año 2006
Estrategia	No tenían plan estratégico escrito	Se construyó con los socios el plan estratégico escrito	Aunque si aplicaban un plan estratégico, el plasmarlo físicamente le da identidad como empresa ante el mercado
Foco estratégico	Caracterizarse por el servicio con calidad y oportuno	Caracterizarse por el servicio con calidad y oportuno	Este foco les ha funcionado a lo largo de su trayectoria en el mercado y siguen con este propósito

Mercadeo y Ventas

En el área de mercadeo y ventas, la empresa M&J LTDA. Al inicio de su operación, contaba con dos vendedores que se dedicaban a ofrecer equipos médicos y servicio de mantenimiento de los mismos. Los socios reevaluaron la estrategia y decidieron no vender más equipos médicos, debido a que la venta era ocasional y no generaba los ingresos esperados; en contraprestación incursionaron en la venta de repuestos de equipos médicos que les generaba un ingreso constante. Ahora las ventas, las realiza directamente el gerente general.

Clientes

Empezaron con 75 clientes de imagenología y tres de oftalmología; en razón a que los clientes de imagenología no generaban los ingresos necesarios para el mantenimiento de la empresa, decidieron focalizarse en el área de oftalmología refractiva y así tener más clientes en esta rama, que generaban los ingresos que necesitaba la empresa. Actualmente tienen 24 clientes de imagenología y 30 de oftalmología.

Proveedores

Al inicio de la empresa se tenían como proveedores ABBY LTDA, IMAGE LTDA, ZAP MEDIC LTDA, PHILLIPS, LENTES INTRAOCULARES Y YUIN LTDA.

Actualmente se cuenta con YUIN LTDA que fue comprada por LABORATORIOS OPHTA LTDA y que actualmente es el proveedor directo de la empresa M&J LTDA, ABBY LTDA. e IMAGE LTDA tienen una demanda por incumplimiento de contrato y los demás ya no continúan en este mercado.

En razón a que la empresa M&J LTDA. no continuó con las ventas de equipos médicos, las marcas restantes ya no eran atractivas para su nuevo tipo de negocio, debido a que no tienen dentro sus políticas la reparación de equipos médicos sino el cambio definitivo de la máquina cada vez que estos fallan.

Administración

La empresa cuenta con dos tipos de contratos ya establecidos que cambian de acuerdo con la decisión del cliente:

- 1.** Contrato de prestación de servicios durante un año: incluye 15 visitas de mantenimiento en sus equipos.
- 2.** Mantenimiento correctivo: se utiliza para los clientes que requieren un servicio ocasional.





Sistemas de información

La contabilidad de la empresa se manejaba por medio de los libros de contabilidad, donde se registraba todos los ingresos y egresos de forma manual. En el 2002 los socios decidieron sistematizar su información contratando un outsourcing para el manejo de la contabilidad, con esto se observa que la empresa realizó un salto importante en tecnología en su empresa, disminuyendo riesgos en la pérdida de información y la seguridad de la misma.

Finanzas

Regidos por la Superintendencia de Sociedades, la empresa fue creada como Sociedad de Responsabilidad LTDA; por ser esta una empresa menor de 10 trabajadores y por sus cuotas de aporte por los socios, se considera microempresa.

Estrategia

Debido a que la empresa no tenía escrito su plan estratégico, se procedió junto con los socios a escribir el plan estratégico. (Anexo 2)

Foco estratégico

El foco estratégico que los socios utilizaron desde el inicio y que actualmente aplican, es posicionarse dentro del mercado y su competencia en la prestación del servicio de mantenimiento de los equipos médicos con calidad y de forma oportuna.

Anexo 2

PLAN ESTRATÉGICO

Reseña histórica

M&J LTDA., es un empresa fundada en el año 1998, dedicada al servicio y mantenimiento de equipos médicos; tenía su sede en la Calle 51 con Carrera 14. Su sede actual está ubicada en la Calle 85 con Carrera 19 en Bogotá.

Entre 1998 y 2001, la actividad de M&J LTDA. se orientó fundamentalmente al mantenimiento y reparación de equipos de electromedicina e imagenología contando con la alianza de laboratorios de EE.UU, siendo su mayor proveedor en cuanto a repuestos de las máquinas.

Misión

“Ser parte del desarrollo social de los sectores de electro medicina, por medio de nuestros servicios en mantenimiento de equipos de imagenología y oftalmología, buscando obedecer los principios básicos, teniendo soluciones de efectividad en el área de medicina proyectando soluciones donde se integren las áreas de ingeniería a estos elementos”.

Visión

“Ser la mejor compañía en prestar los servicios de soporte, asesoría y mantenimiento en Colombia y Latinoamérica para el año 2020, brindando un conocimiento de soluciones de problemas de ingeniería generando desarrollo social, cultural y económico a nivel internacional”.





Objetivos estratégicos

“Consolidarnos como una de las mejores compañías en servicio post –venta y mantenimiento de equipo médico para el año 2012.

Segmentación para atender los clientes de manera diferencial de acuerdo con sus requerimientos, con calidad y de forma oportuna”.

Principios y valores organizacionales

A continuación los principios y valores que caracterizan a los empleados de la compañía:

Los principios

- **Conciencia:** tomar la necesidad del cliente como prioridad.
- **Equidad:** hablar de forma clara y transparente prestando el servicio de forma imparcial .
- **Servicio:** aplicar nuestro principal propósito prestando un servicio excelente al cliente para su entera satisfacción.

Los valores

“Los valores de esta empresa se caracterizan por ser conductas y reglas de integridad consideradas como deseables, es decir, cualidades de todos los seres humanos

para acondicionarlas en el mundo y así poder vivirlas en cualquier lugar:

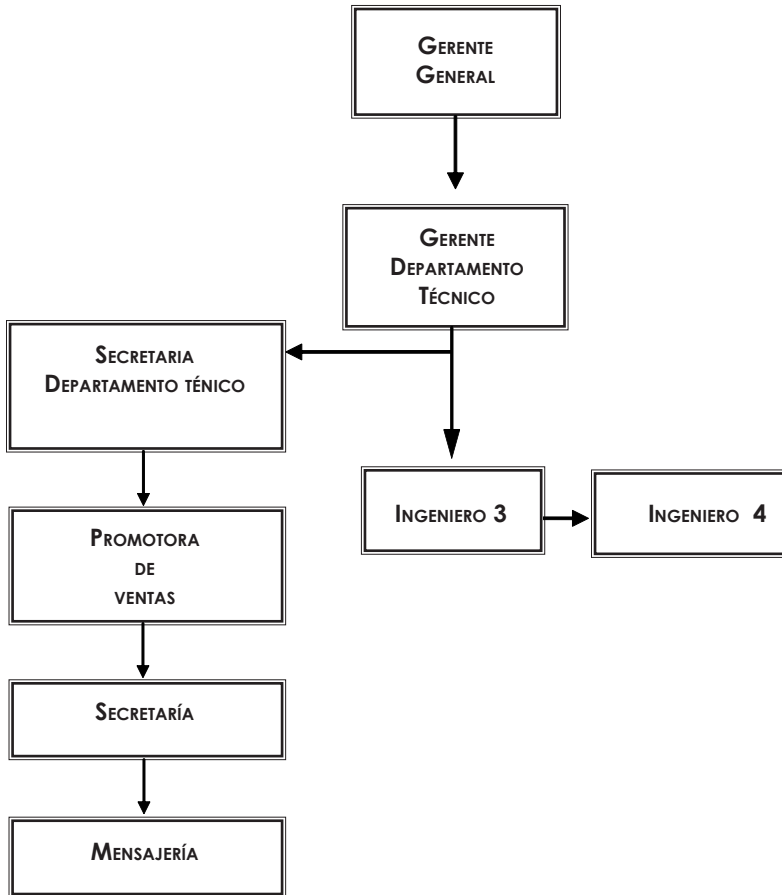
- Compromiso con los empleados y clientes.
- Responsabilidad con los clientes.
- Solidaridad con la comunidades.
- Honestidad con los clientes.
- Respeto hacia los clientes.

Dichos valores engrandecen al ser humano, pero el ser grande no significa hacer grandes actos. Ser grande significa hacer nuestro día a día con grandeza, con entusiasmo, con orgullo, con dedicación, con calidad y mucho sentido de pertenencia".





ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La estructura organizacional de M&J LTDA., se orienta específicamente de acuerdo con los principios de la división del trabajo y de las labores, aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

Análisis situacional

- **¿En qué negocio estoy?** Servicio y mantenimiento de equipo médico.
- **¿Qué vendo?** Reparación, mantenimiento y cambio de piezas para equipo médico, oftalmológico y/o imagenología.
- **¿En qué sector industrial estoy?** Electro medicina.
- **¿Quiénes son mis clientes?** Todo lo relacionado con clínicas privadas y particulares en imagenología y oftalmología refractiva.
- **¿Quiénes son mis competidores?** CENDRA LTDA., OPTO LTDA y ZAP MEDICAL LTDA.
- **¿Cuáles son mis ventajas competitivas?** Calidad, servicio oportuno en el mantenimiento y reparación de equipo médico e ingenieros, con más experiencia en Latinoamérica desde octubre de 1997.
- **Qué espera la empresa de sus:**

Clientes: que crean en ella como una compañía que proporciona un servicio de alta calidad y confiabilidad.

Empleados: tener sentido de pertenencia, lealtad.





Accionistas: ser una empresa competitiva en el mercado, distinguiéndose en el servicio, para el crecimiento de la misma.

Proveedores: responsabilidad, confianza, honestidad y una excelente calidad en los productos que proveen.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

A. Ingresos de competidores ¿Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entradas existentes?

- Este mercado no es fácil de incursionar, porque se tiene que contar con una representación exclusiva de las empresas que producen estos equipos médicos para poder ofrecer el servicio. Actualmente se tiene un único competidor en el mercado como es CENDRA LTDA., empresa que se dedica exclusivamente a la compra de equipos, equipamientos oftalmológicos, comercialización y distribución; también hace más de un año, ofrecen el servicio de mantenimiento de equipos oftalmología y de imagenología, convirtiéndose en un competidor directo.

B. Amenaza de sustitutos ¿Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato?

- El servicio que presta M&J Ltda., lo puede realizar la competencia que es CENDRA LTDA., o también con mano de obra internacional, siendo esto más costoso para el cliente.
- Para las partes que trae un equipo médico, no hay productos sustitutos que reemplacen la calidad necesaria para el funcionamiento de la máquina.

C. Poder de negociación de los compradores ¿Cuán fuerte es la posición de los compradores pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

- Clínicas de la Policía y clientes particulares; el poder se rige a través del contrato marco, de los cuales existen dos tipos de servicio:
 1. Contrato de servicio con visitas de mantenimiento, 15 por año.
 2. Mantenimiento correctivo; se hace cada vez que lo requiere el cliente.

D. Poder de negociación de los proveedores ¿Cuán fuerte es la posición de los vendedores? ¿Existen muchos proveedores potenciales ó solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

Laboratorios OPHTA LTDA, se rige por un contrato de venta de partes de equipo médico.

E. Rivalidad entre los jugadores existentes ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? ¿Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño?





Si se encuentra una rivalidad muy marcada entre CENDRA LTDA y M&J LTDA. debido a que M&J LTDA. era la única empresa que ofrecía este servicio tan especializado en servicio de mantenimiento y lleva una trayectoria bastante amplia, sus clientes son leales a ellos a pesar que CENDRA LTDA. es una empresa multinacional y ofrece este servicio.

Cadena de valor M & J LTDA.

- **Logística Interna:** corresponde a las actividades de recibo, almacenamiento, manejo de repuestos, control de inventarios, programación y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de insumos como, pruebas ensamble, pruebas, mantenimiento de equipo.
- **Logística externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto en servicio.
- **Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

Análisis DOFA

OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Incremento del mercado a mediano plazo.• Posibilidad de una articulación en el mercado del servicio de reparación de equipos médicos a latinoamericana.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Generación de nuevas empresas.• Cambio en las leyes para la salud.
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Servicio diferenciado en mercado común.• Servicio 100% garantizado con respecto a la competencia.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• No tener los mismos recursos económicos de la competencia.

Estrategias para contrarrestar las Debilidades

- Garantizar calidad y servicio, trabajando con respecto a la competencia

Estrategias para contrarrestar las Amenazas

- Capacitarse en otro tipo de máquinas de servicio médico.
- Introducir diferentes tipos de servicios en equipos médicos, observando cuál es la más rentable y de más fácil penetración en el mercado.





En complemento

- **Reconocimiento de marca:** M&J LTDA. es de calidad y servicio orientado al cliente.
- **El modelo de negocio:** tiene la posibilidad de aumentar sus ventas en 20% sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.
- **Diversificación:** la empresa presta los servicios de mantenimiento de equipos de oftalmología (cirugías láser), cubriendo un 95% total de sus ingresos, el 5% restante proviene del mantenimiento de equipos de imagenología (ecografías, radiologías, mamografías y etc.).
- **Evolución del negocio:** durante los últimos 10 años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor para ser un empresa muy competitiva.

Debilidades

- **Estrategia basada en el servicio:** el mayor incentivo de la empresa es su calidad y servicio; acompañado de la representación en Latinoamérica otorgada por YUIN LTDA Laboratorios para el mantenimiento y reparación de sus equipos. Aunque éstos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras empresas que provean mayores o mejores incentivos.

- **Complejidad del negocio:** al aumentar la variedad de servicios y el alcance geográfico, se hace más complejo el desplazamiento.
- **Crecimiento:** el crecimiento de la empresa, si no se tiene la capacidad de ofrecer otros servicios para la sostenibilidad puede ser un actor en contra que puede fracasar a la CIA.

Oportunidades

- **Aumentar los servicios:** capacitarse en otras máquinas y áreas de servicio médico resultaría un gran negocio que puede incrementarse y ser beneficioso para la compañía.
- **Servicios Web:** actualizar la página WEB de la empresa para dar a conocer sus servicios a nivel internacional sin necesidad de terceros; actualmente se tiene sitio WEB pero desafortunadamente no es mucho lo que se ofrece en el sitio.

Amenazas

- **Creciente competencia:** el segmento de la electro medicina no es un segmento muy competido ya que la mayoría de empresas de electro medicina se especializa en diferentes áreas de la ciencia médica.
- Uno de los principales competidores es CENDRA LTDA, la cual se dedica no sólo a equipos oftalmológicos sino también a cirugías estéticas.



