# CASO DE ÉXITO EMPRESARIAL: MOTEL K3 Y RADRI ADRIANA ÁLZATE

OSCAR ANDRES PINZÓN ÁLZATE

10201046

LUIGI CORBELLETTA ROJAS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2014-2015

**ABSTRACT**

El presente artículo tiene como finalidad resaltar una empresa del Valle del Cauca llamada Motel K3, el cual se ha destacado a pesar de la saturación del sector en los últimos años esto, se debe a que cuenta con una sex shop, modernas instalaciones, publicidad en redes sociales y medios de comunicación lo que ha generado un posicionamiento de la marca a nivel regional.

Logrando con esto ser reconocido como un lugar de excelente calidad, servicio y llegando a competir con otros moteles más grandes y con más años en dicho campo. En este artículo se hará referencia al contexto histórico de esta empresa y como llegó a consolidarse en el sector de los moteles en la ciudad de Cali durante la exposición de los acontecimientos históricos se podrá evidenciar momentos de crisis que suelen ser normales en todas las empresas, con la superación de dichas dificultades se logran corregir errores y por supuesto un fortalecimiento institucional y financiero.

El Motel k3 es una empresa que ha sabido reinventarse adaptándose a los cambios del sector y sorteando periodos de crisis económicas dando por resultado que ha sabido sobresalir y que hoy en día es un ejemplo de éxito y de motivación para futuros emprendedores del Valle del Cauca.

**ABSTRACT**

This article aims to highlight a company of Valle del Cauca called Motel K3, which has excelled despite the saturation of the sector in recent years this is because it has a sex shop, modern facilities, advertising social networks and media that has created a brand positioning regionally.

Those are the reason why the society has recognition as a place of excellent quality, service and being able to compete with other biggest motels having more years in the field. This article will refer to the historical context of the company and how he came to be consolidated in the sector of the motels in the city of Cali during the exhibition of historical events may show that times of crisis are usually normal in every company, to overcoming these difficulties are achieved correct errors and of course an institutional and financial strengthening.

The Motel k3 is a company that has managed to reinvent itself to adapt to changes in the sector and avoiding periods of economic crises resulting that has managed to stand out and today is an example of success and motivation for future entrepreneurs of Valle del Cauca.

**INTRODUCCIÓN**

El motel inicia su construcción en el año 2003 y se termina su construcción en el año 2004 sus primeros dueños se quedan con el hasta el 2005 debido a un acuerdo económico cambia de dueño El motel K3 fue construido por el arquitecto Juan Felipe Cadavid en el año 2004 y su diseño lo hizo finalista en la Bienal de arquitectura en la ciudad de Cartagena. Inicialmente se fundó con el nombre PK2, un nombre sugestivo de fácil recordación que en 2008 le da el nombre de K3 debido a que en la ciudad de Medellin se encontraba registrado una Bar con dicho nombre para evitar un pleito por la marca se decide cambiar el nombre por el actual, el cual tuvo aceptación por los clientes donde relacionaban estos dos nombres como uno solo. Para esa época K3 era un negocio moderno y próspero.

El motel K3 está enmarcado dentro del macro sector de los servicios o sector terciario el cual incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Dentro del sector terciario o Sector de servicios es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización, el motel k3 entraría en la categoría del sector de comercio: El cual hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, hoteles, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

El Motel K3 a ocupar un lugar importante en la mente de los consumidores de la ciudad de Cali, los cuales han desarrollado una percepción positiva con la marca y su oferta de productos. De acuerdo a lo anterior es interesante conocer acerca de esta empresa y como desde sus comienzos hasta hoy, se ha convertido en uno de los restaurantes más apetecidos por las personas, gracias al valor que le da a sus clientes con sus productos.

**LOS FUNDADORES**

Los inicios del Motel K3 surge a la visión de una sociedad de constructores que deseaban expandirse en el negocio de lo moteles, plantearon este proyecto a largo plazo debido a la experiencia que tenían ya en otros dos moteles de su propiedad debido a dificultades financieras venden su participación a la familia Pinzón con la finalidad de continuar el proyecto dado que aun no se había realizado la inauguración del establecimiento. Para el año 2004 que se realiza la entrega a sus nuevos propietarios contaba con las siguientes instalaciones:

**Suite Presidencial**[1]

**Suite K3**

**Suite Junior**

[1] Imágenes del archivo del Motel K3.

**EVOLUCIÓN DE NEGOCIO, CRISIS Y ÉXITO EMPRESARIAL**

Con la entrada en funcionamiento del Motel K3 marco una época de prosperidad económica dado que contaba con instalaciones modernas y la presencia de Moteles en la ciudad era poca, ya para el año 2007 hasta la actualidad Cali se empezó a saturarse de moteles aumentando su oferta y llegando competidores con negocios más grandes y modernos, lo cual afectó considerablemente las ventas de la empresa, tal como lo afirma el actual Gerente de la compañía. Aparte de los anterior; el cambio de sentido de la Calle 21 y la Calle 10, vías de fácil acceso al establecimiento, por obras del MIO hicieron que las personas que antes pasaban por el lugar pudieran llegaran fácilmente a K3.

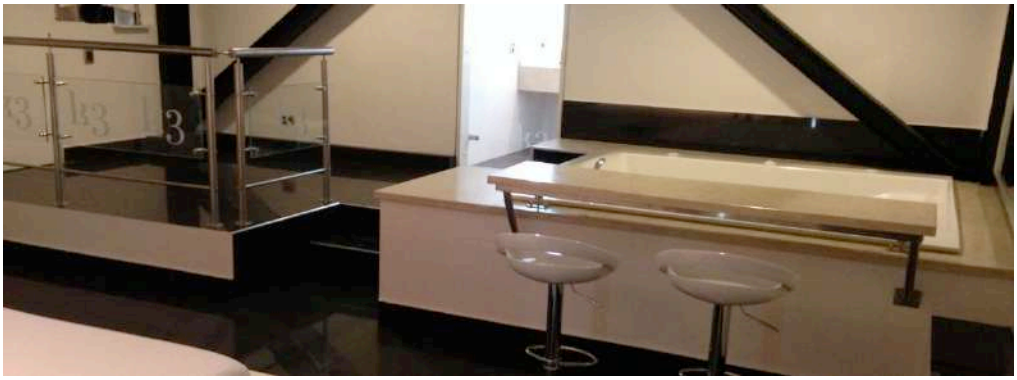
Esto generó que los clientes frecuentes empezaran a migrar a otros establecimientos debido al sector en donde se encuentra ubicado que se caracteriza por el funcionamiento de fabricas y rodeado de barrios que fueron usados por el ex Alcalde Jorge Iván Ospina para reubicar centros

de reciclaje y habitantes de la calle dando por resultado que el Motel K3 bajara sus ganancias operativas.

Esto sumado a una mala administración del Motel K3 por parte de los encargados de su funcionamiento donde se logró comprobar un desfalco continuado en donde la empresa empezó arrojar perdidas lo que dio por resultado una restructuración de su planta de personal, su actual administrador ha entablado una estrategia en donde ha utilizado redes sociales, publicidad en diferentes eventos y conciertos realizados en la ciudad.

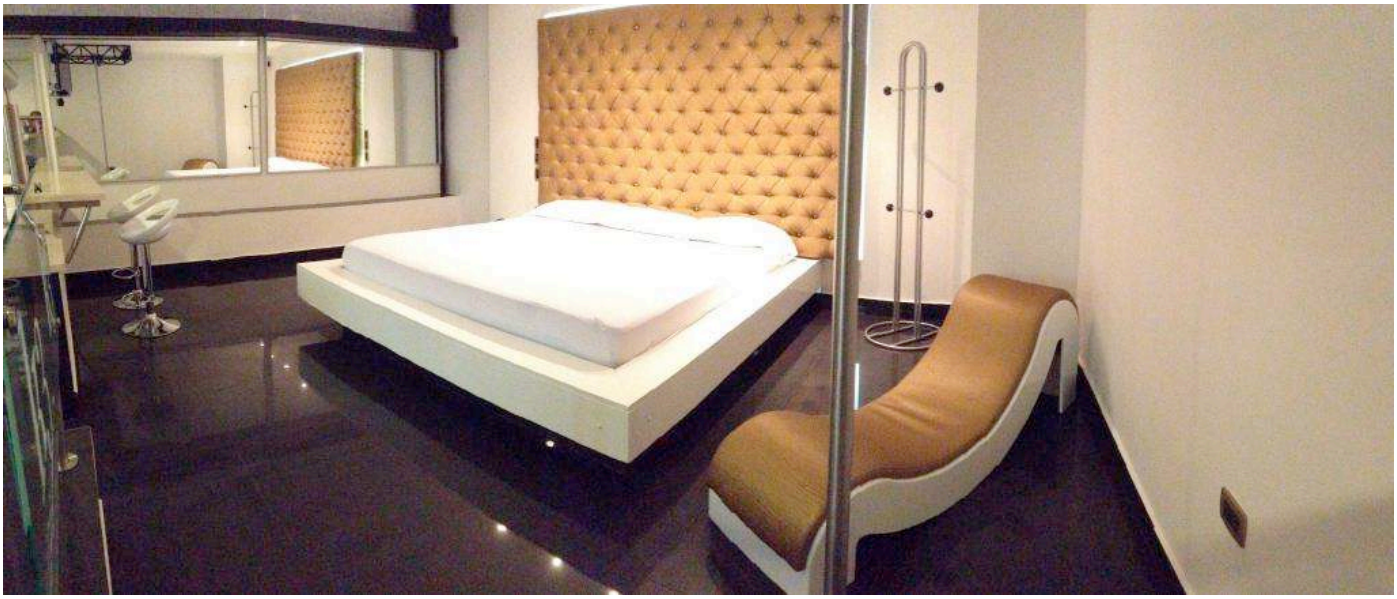
Como parte de su restructuración se implemento la remodelación de sus habitaciones para recuperar a sus antiguos clientes y ganar nuevos a continuación se ven las remodelaciones efectuadas:

**Suite Presidencial** [2]



[2] Imágenes tomadas durante el proceso de remodelación.

**Suite K3**



La Suite Sencilla se encuentra en un periodo de remodelación en la actualidad, ya desde hace 3 años se ha presentado una recuperación en gran medida a la campaña mediática en donde se destaca la renovación de sus instalaciones y se enfoca en la seguridad del sector ya que ese fue unos de los factores que hizo que los clientes frecuentes no regresaran al motel.

En estos momentos se ha logrado estabilizar los balances financieros y cumplir con los pagos a los bancos que han financiado esta nueva etapa del Motel K3 generando una estabilidad para sus empleados y por supuesto para su dueño.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

El nuevo administrador a lo grado consolidar una estrategia que abarca las redes sociales y especialmente en los puntos que en algún momento fueron negativos por ejemplo resaltar la seguridad de sus instalaciones y el sector en el cual se encuentra ubicado, otro elemento es de acuerdo a su ubicación es el único motel que cuenta con una infraestructura de este tipo, incluso hay moteles en la ciudad de Cali que no cuentan con este tipo de habitaciones.

Se han realizado encuestas en donde se ha podido comprobar los rangos de edad de las personas que frecuentan las instalaciones, estrato socioeconómico y las calidad de las habitaciones con esto se ha podido crear un listado de precios para los servicios ofrecidos por el Motel K3 que sea equilibrado para los clientes que lo frecuentan logrando crear una fidelidad de las personas que recurren a sus servicios prestados.

## SITUACIÓN DEL ENTORNO

Como se ha mencionado anteriormente el motel K3 al estar dentro del sector terciario este sector que se caracteriza por turismo es el tercero más importante a nivel mundial, contribuyendo directamente con un 5% del PIB global (9%, sumando aportes indirectos). Asimismo, se estima que aproximadamente 250 millones de personas trabajan en este sector, es decir 1 de cada 12 trabajadores en el mundo[3]. Para el año 2011, pese a los desastres naturales, los conflictos en el Medio Oriente y el norte de África, se proyecta un crecimiento de 5% anual, representado en cerca de 970 millones de viajeros cruzando fronteras.[4]

A nivel de América Latina, los indicadores macroeconómicos del turismo, elaborados por la Cepal, muestran a Colombia apenas en el promedio de la región. Por ejemplo, el gasto (consumo) de turistas que llegan al país alcanzaba apenas el 1% del PIB en el año 2008. Esta cifra nos ubicaba en el octavo puesto, detrás de países como Bolivia (1.8%), Argentina (1.6%) y Uruguay (1.6%). Adicionalmente, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el país

[3] Turismo, un cambio en la estrategia [en línea]. 2013. Día de consulta [5 de Octubre de 2013]. Disponible en internet: http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/ministro-santiago-rojas-anuncia-cinco-pilares-estrategia-turismo/186820

[4] La inversión en el sector hotelero de Colombia crece a un ritmo del 30%, Cotelco. [en línea]. Día de consulta [6 de Octubre de 2013]. Disponible en internet: www.portafolio.com.co

cuenta con una balanza exportadora positiva de sólo 0.2% del PIB (consumo de turistas extranjeros en Colombia menos consumo de turistas colombianos en el exterior).[5] Este comportamiento que apenas llega al promedio de la región plantea una generalizada subutilización de las ventajas comparativas con que cuenta el país en materia de recursos naturales y riquezas culturales.

Con las cifras mencionadas anteriormente refleja que el sector en el cual se desenvuelve el Motel K3 se caracteriza por su dinamismo y un alto crecimiento, a pesar de la competencia de otros moteles en la ciudad de Cali el Motel K3 a logrado posicionarse con elementos novedosos como su Sex shop que fue la primera en la ciudad además de una infraestructura y precios que se enfocan en el estrato 3 y 4 lo cual genera una ocupación en su totalidad de sus habitaciones a diario.

## CONCLUSIONES

Se debe tener en cuenta que los moteles y aparta hoteles pertenecen al sector hotelero y se encuentran supervisados por COTELCO. El sector dedicado a los moteles y aparta-hoteles a presentado un crecimiento importante segúnlos datos estadísticos publicados en los informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) del tercer trimestre del año 2010. De acuerdo con éstos, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) es equivalente al 3,6% (DANE, 2010) respecto al año anterior. En dichos informes se muestra el crecimiento porcentual según cada sector, y de allí se establece que hubo un aumento del 4,3% en el sector de hotelería y prestación de servicios afines con respecto al mismo trimestre del año anterior.

El ingreso de nuevos establecimientos bajo nuevas denominaciones se debe a varios factores que se derivan del esfuerzo de la inversión privada teniendo en cuenta el aumento del turismo en el país.

[5] Crecimiento del sector terciario en América Latina, Boletín de la CEPAL 2013 disponible en www.cepal.com

De acuerdo a lo anterior el Motel K3 ha debido sortear varios periodos de transición pasando por el cambio de nombre, cambios viales en la ciudad y robo por parte de su antiguo administrador esto ha dejado grandes lecciones en donde se ha planteado una estrategia para poder cubrir la demanda de un público exigente y también va encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes en donde ha permitido que se evolucione una mejor infraestructura, servicios de restaurante y bar de alta calidad de las instalaciones del motel.

La constante evolución es un factor vital que entiende el administrador Juan Manuel Calle dado que Cali es la ciudad de Colombia que más establecimientos bajo la denominación de motel y aparta hotel posee, según el departamento de Planeación Municipal, el cual también informa que el 80% de este tipo de lugares funcionan bajo la ilegalidad, pues no cumplen con las normas del Plan de Ordenamiento Territorial de Cali. [6]

Esta competencia legal e ilegal a causado que se esté replanteando constantemente las estrategias de mercado y teniendo claro que existe vacíos en la ley  en la cual se disfrazan de aparta hoteles. La subdirectora de Ordenamiento Urbanístico, Amanda Borrero, informó que "la mayoría de los dueños de residencias y moteles al principio piden permiso para construir un aparta hotel, pero luego lo convierten en residencia. Y es que se trata de dos negocios completamente diferentes. Los funcionarios de Planeación explican que un aparta hotel funciona como un hotel de paso, que alquila habitaciones por días, mientras que un motel es un espacio que se renta por horas y que regularmente tiene características físicas y publicitarias que "incitan al amor". Aunque el Departamento de Planeación Municipal no tiene un censo del número de moteles que existen en Cali, tan sólo en las Páginas Amarillas del directorio se anuncian más de 65 moteles y 25 aparta hoteles[7]

[6] Cali, una ciudad invadida de moteles ilegales. [en línea] Día de consulta [27 de Septiembre de 2013] disponible en internet: historico.elpais.com.co

[7] Cali, una ciudad invadida de moteles ilegales. [en línea] Día de consulta [27 de Septiembre de 2013] disponible en internet: historico.elpais.com.co

Esto genera que para el éxito de un motel se debe tener claro que es un mercado altamente competitivo en donde juegan factores internos y externos que influyen para consolidar una marca propia, además que es una inversión de largo plazo debido que el capital invertido es considerablemente alto y se debe estar en constante evolución.

## BIBLIOGRAFÍA


Cali, una ciudad invadida de moteles ilegales. [en línea] Día de consulta [27 de Septiembre de 2013] disponible en internet: historico.elpais.com.co

Crecimiento del sector terciario en América Latina, Boletín de la CEPAL 2013 disponible en www.cepal.com

La inversión en el sector hotelero de Colombia crece a un ritmo del 30%, Cotelco. [en línea]. Día de consulta [6 de Octubre de 2013]. Disponible en internet: www.portafolio.com.co

Turismo, un cambio en la estrategia [en línea]. 2013. Día de consulta [5 de Octubre de 2013]. Disponible en internet: http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/ministro-santiago-rojas-anuncia-cinco-pilares-estrategia-turismo/186820

**ABSTRACT**

El objeto del paper es narrar la historia de la empresa caleña “RADRI”, mostrar como fue el surgimiento, el desarrollo y el posicionamiento del almacén en las ciudades de Cali y Bogotá. Así mismo analizar los factores que sirvieron de plataforma para el éxito y los elementos o pilares que soportaron las coyunturas difíciles, mitigaron el estancamiento y promovieron el avance. Tales elementos son por ejemplo la calidad del producto y el servicio, la estructura organizacional y la planeación estratégica desarrollada a lo largo de los años.

El posicionamiento que ha alcanzado la empresa en 15 años, ha dejado un precedente en el mercado de la relojería y joyería en la ciudad de Cali. Es un competidor fuerte especialmente por su Exclusividad en los productos y servicio post-venta. Así las cosas, en el documento se muestran detalladamente la historia y el proceso de consolidación de la organización en el sector comercio y especialmente en el subsector joyería. También se evidencian los momentos de crisis y auge económico y cómo el proceder frente a estas coyunturas fortaleció el aspecto financiero.

**ABSTRACT**

The purpose of the paper is to describe the history of a company made in Cali called "RADRI" show how was the emergence, development and positioning of the store in the cities of Cali and Bogota. Also analyze the factors that served as a platform for success and the elements or pillars that supported the difficult situations, mitigated promoted stagnation and progress. Such elements are for example product quality and service, organizational structure and strategic planning developed over the years.

Positioning the company has achieved in 15 years has left a precedent in the market for watches and jewelery in the city of Cali. It is a particularly strong competitor for its exclusivity on the products and after-sales service. So, in the document are shown in detail the history and process of consolidation of the organization in the trade sector and especially in the subsector jewelry. Moments of crisis and boom are also evident and how to proceed against these joints strengthened financially.

## INTRODUCCIÓN

La joyería RADRI nace en el año 2000 en Cali Valle del Cauca, como una idea de negocio de Adriana Álzate. La empresa no surgió bajo el nombre actual sino como ADRIOS. En sus inicios el proyecto tenía como objeto la importación y comercialización de relojería y joyería procedente de Francia, Suiza e Italia. Dicha comercialización empezó no en un local sino en un apartamento acondicionado para este ejercicio. Su nicho de mercado fue en sus inicios para, familiares, amigos muy cercanos y recomendados.

En el año 2006 se logró dar un gran salto, RADRI se convirtió en un distribuidor autorizado de las grandes marcar tales como Hublot, Piaget, Corum (empresas de origen y manufactura suiza) y continuó con la representación de marcas como Cartier. Este avance obligó a la empresa en el año 2010 a abrir sus puertas al público y conseguir paralelamente al apartamento, un almacén en un centro comercial de la ciudad de Cali. Con este acontecimiento RADRI empezó a evolucionar y a crecer vertiginosamente, pero también los problemas llegaron, los riesgos aumentaron y la crisis tocó la puerta.

RADRI se ha posicionado en el mercado como la pionera en marcas de alta gama, su exclusividad y servicio son su fortaleza a la hora de competir. Además, con su trayectoria y efectividad se posiciono como una joyería reconocida en el país, especialmente por el gremio y el sector joyero.

Finalmente, en el documento se presenta en detalle algunos aspectos como los fundadores, un análisis del entorno, así como sus ventajas competitivas, su historia, evolución, crisis y éxito de esta microempresa.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo con las estadísticas de Fenalco, el sector Joyería genera 45.000 empleos en Colombia, de los cuales 57,54% son emprendedores, 26,11% empleados y 10,2% empleadores. Del total, 17.635 están vinculados al comercio y 27.019 a la fabricación.

"Estas cifras dejan ver la importancia del carácter tradicional y artesanal de la manufactura joyera, de la cual proviene la mayor parte del trabajo individual que representa al menos el 80% de los ingresos laborales. El 36% del empleo manufacturero está ligado a una ocupación formal y el porcentaje restante está entre emprendedores y trabajo familiar no remunerado" (Revista Dinero, 2014), afirmó Sergio Ignacio Soto Mejía, director ejecutivo de Fenalco Antioquia.

Si se entra en detalle, se tiene que el consumo nacional de la joyería y bisutería, está representado en argollas con un 84,2%, los relojes con un 6,9% y otros artículos de joyería con un 8,9%. Así mismo, por estratos socioeconómicos, el medio consume el 55% del total, le sigue el alto con el 31% y el bajo, 14%. En el estrato medio sobresalen los relojes con el 60% y en el estrato alto otros artículos personales con un 33%.

En suma, el papel de la tecnología de las comunicaciones es de vital importancia, se convirtió en un aliado del sector, la tendencia muestra que de las personas que compran moda online en Colombia, el 14% consumen joyería y bisutería.

Por otro lado, teniendo en cuenta la apertura del sector en el mercado internacional, las estadísticas realizadas por la DIAN para regular y cuantificar muestran que en 2013, el 70,1% de las importaciones de piedras preciosas y el 73% de la bisutería llegaron al país principalmente de China, el 38% de los metales preciosos desde Perú y el 25% de las joyas desde Alemania. Las importaciones tienen como destinos principales Bogotá, Antioquia, Bolívar y Valle del Cauca. En lo que se refiere a exportaciones del sector, estas se hacen en su mayoría a Estados Unidos, Suiza e India.

Lo anterior, deja a la vista una gran posibilidad para continuar explotando el mercado. Con la volatilidad del dólar, puede frenarse las importaciones de estos artículos sin embargo ya la empresa ha desarrollado otros comodines para sortear diferentes circunstancias. Así las cosas RADRI continua fortaleciendo sus ventajas competitivas, estrechando relaciones con proveedores y creando relaciones redituables con clientes.

## LOS FUNDADORES

Fotografía 1 Adriana Álzate, distribuidora del reloj de los caballistas. Tomada de: http://pasofinotv.com/2013/11/alejandra-alzate-distribuidora-del-reloj-de-los-caballistas/. 5 de noviembre de 2013

RADRI nace desde una oportunidad de negocio visualizada por Adriana Álzate (Ver fotografía 1), quien exploró y explotó la necesidad de estatus de las personas. El gusto por ciertos artículos de lujo que brindan posición o bien simplemente un accesorio personal o hobby fueron generando un mercado no muy explotado hasta hoy. Sin embargo, es claro que casi en la totalidad de los centros comerciales del país hay como mínimo una joyería. Esto es un buen indicador, hay mercado: oferta y demanda. Adriana Álzate empezó a comercializar relojes de manera informal, con poco capital. Cabe aclarar que el capital inicial fue 90% propio, el diez

restante fue financiado pero no por entidades bancarias sino por agencias de turismo a las que acudió para conocer y aprender sobre el tema en Suiza, Francia e Italia.

Adriana Álzate es la fundadora y única dueña de la empresa, no hay socios. Inicialmente se constituyó como unipersonal y actualmente es una sociedad por acciones simplificada S.A.S

## EVOLUCIÓN DE NEGOCIO, CRISIS Y ÉXITO EMPRESARIAL

La idea de negocio "ADRIOS" nace como la primera tienda en el año 2000 en un apartamento en el barrio Versalles de la ciudad de Cali, aquí no operaba como una empresa constituida formalmente. Funcionaba como un lugar donde se comerciaban relojes y joyas importadas sólo a clientes conocidos o recomendados de la familia.

Sólo hasta el año 2006 la empresa obtuvo la distribución autorizada de las grandes marcas como Hublot, Piaget y Corum. Esto fue un gran impulso para tomar una de las decisiones más importantes para el crecimiento de la joyería. Después de cuatro años, en el 2010, la fundadora abre un punto de venta al público. Esta necesidad surge no sólo por sus proyecciones de crecimiento, sino también por exigencia de las grandes casas relojeras, a este punto de venta le llamó RADRI. Este negocio lo abre en el centro comercial Jardín Plaza en el local 182, cuenta con un área de 80 metros cuadrados en dos niveles; el primero para atención al público y el segundo para las oficinas administrativas. Aquí trabajan la tesorera, el auxiliar contable, administrador de la tienda y el jefe de ventas. Además en el segundo nivel tiene una sala vip, al que sólo tienen acceso ciertos clientes por cuestiones de privacidad.

La inauguración de la joyería fue el 26 de septiembre del 2010, fue un éxito total, la presencia de más de doscientos invitados, todos los medios de comunicación de la ciudad, radio, televisión y prensa hicieron que la joyería empezará muy bien y con excelente acogida por parte del público.

Para Adriana, esto fue uno de los saltos más grandes de su vida como emprendedora y uno de los más importantes para el negocio. Esto le dio un giro de 360º a la joyería, cambiaron muchos aspectos externos, del mercado y por ello fue necesario reestructurar la parte administrativa y el modelo organizacional.

Inicialmente el equipo de trabajo estaba conformado por aquellos cargos que son esenciales para el buen funcionamiento (Gerente General, Gerente Comercial, Tesorería, Contaduría, Revisoría Fiscal, Auxiliar Contable, Fuerza de Ventas). Gracias al crecimiento de la empresa fue necesario crear un área de Mercadeo que permitiera dar respuestas a las necesidades de un mercado emergente mediado por las redes sociales. Adicionalmente, para lograr la optimización de procesos internos del talento humano se requirió implementar un área de Recursos Humanos.

Una vez RADRI fue inaugurada en Jardín Plaza, las ventas se elevaron exponencialmente, fue posicionándose como la joyería más exclusiva de Cali. Sin embargo este reconocimiento trajo consigo una desventaja a considerar. Al mostrarse de esta manera, se creó una barrera invisible, muchos posibles clientes temían entrar a la joyería pues pensaban que cualquier presupuesto que tuviesen no era suficiente para adquirir algún producto. No entraban al menos a ver que artículos había y claramente no se enteraban que también habían relojes y joyas mucho más económicas y comerciales.

A partir de aquí, se replanteó la estrategia y cambiaron la distribución del almacén de tal manera que los relojes de gama media y baja quedaran exhibidos en las vitrinas externas. Con esta modificación la frecuencia de clientes aumentó. Adicionalmente, por medio de las redes sociales se promovieron estas marcas económicas para captar una mayor participación de mercado de los estratos 3 y 4.

Por otra parte, el reconocimiento que tiene RADRI es debido a que la fundadora Adriana Álzate fue pionera en el país trayendo la marca Hublot que es la número dos en ventas a nivel

mundial, patrocinadora del mundial 2014 y los grandes equipos de baloncesto como *Miami Heats*.

Así las cosas, el *showroom* (un espacio en un lugar no comercial donde se muestran los productos) ubicado en el barrio Versalles y la joyería en Jardín Plaza continuaron funcionando los siguientes años. Sin embargo, en el año 2013 específicamente el 18 de agosto el *showroom* es asaltado por un grupo de ladrones. El apartamento del norte era la sede principal, aquí se encontraban los relojes de alta gama y las joyas más lujosas que por cuestiones de seguridad se guardaban el fin de semana. Todo el inventario grueso estaba bajo llave.

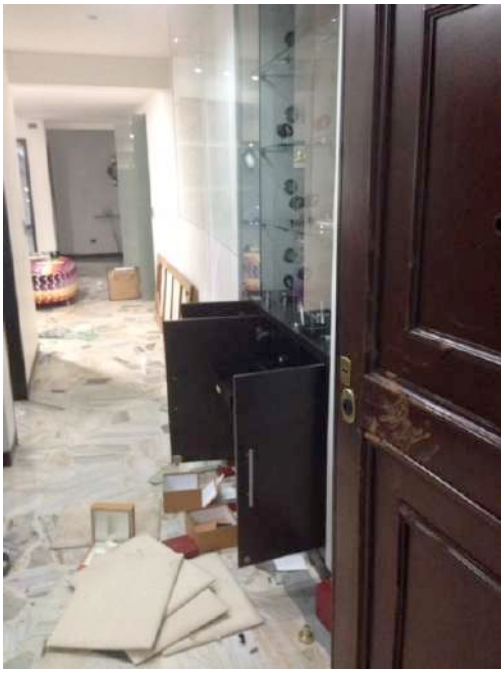
Fotografía 2 Espacio de exhibición (showroom) el día del robo. Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013

De acuerdo con las investigaciones, quienes asaltaron el *showroom* fueron alrededor de diez personas pertenecientes a una banda criminal llamada R15, reconocidos en la ciudad desde hace mucho tiempo por sus actos delictivos y criminales.

El siniestro fue planeado con mucho tiempo de antelación. La unidad residencial tenía un apartamento vacío justo enfrente del *showroom* y desde aquí se hizo toda la inteligencia. El día

del robo entraron dos camionetas con ocho personas con fusiles y pasamontañas. El equipo tenía todo fríamente calculado, estaba preparado con las herramientas y demás para violar la seguridad y el blindaje del apartamento.

Las investigaciones concluyeron que un trabajador o alguien de la empresa vendió su colaboración para que el robo fuera un éxito.



Fotografía 3 Espacio de exhibición (showroom) el día del robo. Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013

Las pérdidas fueron demasiado grandes. Primero el apartamento quedó destrozado, puertas vidrios, muebles completamente destruidos. Segundo del 100% de la mercancía que había en el *showroom* se estimó que el 92% fue robado. Pero del 100% del stock de ambos puntos de venta se estimó una pérdida del 75%. En dinero, la suma robada alcanzó diez mil millones de pesos ($10.000.000.000). Todo este dinero era un capital ahorrado desde que Adriana Álzate empezó a comercializar relojes y joyas, a través de los años fue armando una colección de artículos exclusivos y muy costosos.

El golpe fue desbastador para la empresa y para la fundadora. Como iniciativas se empezó a indagar y a investigar para capturar a los responsables, pero lo único que resultó fueron amenazas constantes por lo que se decidió dejar las cosas hasta ahí. Tras el robo, se cerró la sede

del norte, era imposible seguir manteniendo la operación allí, se tuvo que minimizar los costos y gastos de todas las formas posibles. Hubo recorte de personal, suspensión de servicio de seguridad pues ese punto tenía unos costos fijos de dieciséis millones de pesos ($16.000.000).

Fotografía 4 Espacio de exhibición (showroom) el día del robo. Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013

Después de haber trasladado toda la mercancía para el sur, el centro comercial le brindo un apoyo en seguridad, con personal afuera de la tienda. Se continuó con un sistema de monitoreo de Atlas, cajas fuertes y 17 cámaras de circuito cerrado HD con la unidad de cámaras del centro comercial.

Recuperarse de esta crisis no ha sido fácil, pues el golpe no se sintió solo una vez. Justo antes del robo, Adriana Álzate había llegado de una feria en Europa y trajo varios relojes de lujo y otra mercancía en consignación aproximadamente un millón de dólares ($USD 1.000.000).

Prácticamente tocó empezar de nuevo. Pasar de tener 400 relojes y 800 artículos de joyas a tener tan solo 90 relojes y 150 joyas era como no tener nada. El impacto de esto fue

monumental, el 80% de las pérdidas del robo fue dinero propio, el 20% restante era consignación y se le debía a las marcas. Tras algunas reuniones con las casas relojeras se pudo llegar a acuerdos y se establecieron planes de pago.

Con el pasar del tiempo, se fue superando la crisis y actualmente se ha logrado incrementar un 30% en stock desde la pérdida. RADRI abrió un *showroom* en la ciudad de Bogotá en agosto del año 2014 con todas las medidas de seguridad y fue una decisión muy estratégica pues el 40% de las ventas totales son de ésta ciudad.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

Los elementos que la empresa ha adquirido y ha desarrollado para que logre posicionarse y diferenciarse son varios. Sin embargo se destaca su exclusividad y el ser pionera en el país de ciertas marcas de lujo como Cartier, Hublot, Piaget, Corum, Graham, Roberto Coin, Salvini y Damiani. Otro aspecto que la diferencia, es el estilo y la forma (muy europea) en como se muestra el almacén al público. Es un espacio diseñado especialmente para que el cliente se sienta muy confortable, imponente y con estatus.

Además, una grande fortaleza que tiene la joyería es su personal, el equipo está conformado por 13 personas, pero son trabajadores que llevan una larga trayectoria, se ha formado un lazo "familiar", hay un gran sentido de pertenencia por la empresa y esto se traduce en un excelente servicio al cliente. En suma, al ser una empresa pequeña, se busca garantizar un servicio personalizado al cliente, elemento que no caracteriza a las grandes joyerías del país, pues al considerarse de cadena, se pierde este factor diferenciador haciendo que se destaque aún más la joyería RADRI.

## CONCLUSIÓN

Hace 15 años nació una idea de negocio fundada y desarrolla por Adriana Álzate, quien decidió tomar su vida laboral como una mujer independiente y emprendedora. Comercializar relojes y joyas desde la informalidad, en un apartamento, con clientes contados, recursos limitados fue solo el inicio de una historia de éxito.

Las proyecciones y las diferentes oportunidades que se fueron acrecentando los años siguientes le exigieron constituir una empresa formal. Lograr la distribución autorizada (2006) de las grandes casas se lo exigían y además por cuestiones de legalidad y transparencia era necesario formalizar el negocio.

La mayor crisis llegó en el año 2013 con el robo al *showroom* en Versalles. Las pérdidas fueron sustanciales, sin embargo a pesar de la situación el negocio no se cerró. La fundadora aprovecho el buen nombre de la joyería, su reconocimiento y demás para buscar y recibir apoyo tanto de clientes como de las marcas y otros.

Adicionalmente, las condiciones del entorno y las ventajas competitivas que RADRI habría fortalecido desde hace 15 años, jugaron un papel fundamental para que la joyería no quebrara y por el contrario saliera de la crisis.

## Bibliografía

Revista Dinero. (2014). La mayoría de compradores de joyería y bisutería son de estrato medio. *Revista Dinero*.