

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Real Carga Ltda, historia y cómo se enfrentó a la crisis del COVID – 19.

Estudio de caso.

Andrés Felipe Bernal Bustos.

Bogotá

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Real Carga Ltda, historia y cómo se enfrentó a la crisis del COVID – 19.

Estudio de caso.

Andrés Felipe Bernal Bustos.

Hugo Alberto Rivera.

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2020

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a Hugo Rivera quien me guio para la elaboración de este proyecto y quien me enseñó lo necesario y más para llevarlo a buen término. También a la compañía Real Carga Ltda en donde me facilitaron la información de forma amable y oportuna para realizar esta investigación.

Dedicatoria.

Esta investigación va dedicada a mi familia, mis papás y mi hermana que me han apoyado a lo largo de la vida y me han dado todo su apoyo para realizar este proyecto, así mismo a la compañía para que pueda tener un recuento de sus historia y les sirva como fuente para el futuro.

CONTENIDO

1. ¿A qué se dedica la empresa?	11
1.1. Grupos de interés.	14
1.2. Relaciones comerciales.	15
1.3. Relaciones con transportadores.	17
1.4. Relaciones con agentes del estado.	18
1.5. Competencia.	19
1.6. Comparativo variaciones de indicadores financieros de la competencia vs Real Carga 2018 contra 2019.	21
1.7. Comparativo variaciones Utilidad Bruta variaciones años anteriores.	22
1.8. Comparativo calificaciones según Bussines Scale.	23
1.9. Conclusión del comparativo con la competencia.	23
2. Historia antes de la nueva administración.	24
3. Cambio de administración.	27
3.1. Primeros años.	27
3.2. CASS -El cambio más significativo.	31
3.3. Segunda etapa – años de crecimiento sostenido.	33
3.4. Cambios en el mercado.	34
3.5. Ingreso Primer Integrante de la Segunda Generación.	36
3.6. Ingreso Segunda Integrante de la Segunda Generación.	37
3.7. Dos generaciones y una familia trabajando juntas.	38
3.8. Tiempos difíciles.	40
3.9. Actualidad antes de la pandemia.	42
4. Año 2020, la crisis del COVID – 19 aparece.	44
4.1. Estrategia financiera.	50
4.2. Estrategia Comercial.	51

4.3.	Estrategia conjunta.....	54
4.4.	Últimas decisiones, nuevos proyectos y retos.....	54
4.5.	El futuro.	55
5.	Bibliografía.	57

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Participación de las exportaciones de flores colombianas en sus mercados destino.	12
Tabla 2. Comparativo indicadores financieros.	21
Tabla 3. Comparativo variacion utilidad bruta.	22
Tabla 4. Comparativo según Bussines Scale.	23

INDICE DE GRÁFICOS.

Ilustración 1. Grupos de interes de la compañía	14
Ilustración 2. Relaciones comerciales de la compañía.....	16
Ilustración 3. Relaciones de la compañía con transportadores.	17
Ilustración 4. Relaciones de la compañía con agentes del estado.....	18

RESUMEN

Real Carga Ltda es una agencia de carga internacional dedicada al transporte aéreo de mercancías, principalmente de flores frescas desde Colombia y Ecuador.

Fue fundada el 22 de Julio de 1986 y a partir del año 2002 la compañía pasó a manos de la familia Bernal Bustos quienes hoy en día la administran.

Una vez la nueva administración toma el control de la compañía le cambia el enfoque a la coordinación para la exportación de flores desde Colombia y Ecuador, iniciando con unas pequeñas participaciones en los mercados de España, Reino Unido, Holanda y Puerto Rico. Hoy en día ya se tienen participación en más de 30 mercados a nivel mundial.

La empresa fue administrada por Ernesto Bernal en su totalidad hasta junio de 2012 cuando el primer integrante de la segunda generación ingresa a la compañía a apoyar las áreas de ventas y operaciones de la compañía, actualmente Andrés aún se encuentra en la compañía dirigiendo las áreas de ventas operaciones.

En el año 2015 la segunda integrante de la segunda generación a apoyar el área financiera, dado que elle cuenta con amplios estudios en esta área. Diana, aún se encuentra en la compañía dirigiendo el área financiera.

Una vez establecido el nuevo funcionamiento con los tres integrantes de la familia se ha logrado dar a la compañía una sinergia importante entre sus partes para lograr un funcionamiento armónico que le ha permitido crecer y mantener sus ideales a lo largo de los años.

Se busca que el texto describa la historia de la compañía desde sus inicios pasando por todos los hechos históricos que la han afectado hasta la actualidad y se llega a la época actual donde se describen las decisiones tomadas frente a la crisis generada por la pandemia del COVID – 19 y cuales fueron los factores para salir de manera exitosa de esta crisis.

Por último, se detallan los planes a corto plazo de la compañía basándose en los resultados que se han venido dando en tiempos de crisis mundial.

ABSTRACT

Real Carga Ltda is an international freight forwarder focused on the air transport for goods, mainly fresh cut flowers from Colombia and Ecuador.

It was founded on July 1986 and since the year 2002 the company went under control of the Bernal Bustos family who currently manage the company.

Once the new management took control over the company, it changed its focus to coordinate fresh cut flowers exports from Colombia and Ecuador, beginning back then with small participations in markets such as Spain, United Kingdom, The Netherlands and Puerto Rico. Currently the company has participations in over 30 markets worldwide.

The organization was managed totally by Ernesto Bernal until June 2012 when the first member of the second generation of the family entered the company to give support to the sales and operations areas. Currently, Andres works still in the company taking care of the sales and operations areas.

In 2015, the second member of the second generation entered the company to support the financial area given she had great studies on this subject. Diana is still working with organization taking care of all the financial areas.

Once the new functionality of the company was established with the three members of the family, a great synergy between the parts has been achieved reaching a harmonic functionality which has allowed it to grow and maintain its ideals through the years.

The idea of the text is to describe the history of the company since its beginning passing through all the historic events that had affected it until the present and reaching the current times where the decisions made to face the COVID – 19 crisis are described and the key factors to be successful over the crisis are remarked.

Finally, the details of the short term plans the company has are exposed and they are based on the results after the beginning of the crisis.

PALABRAS CLAVE

Consolidados de flores - es el envío para un solo cliente de dos o más exportadores bajo un solo documento de transporte.

CASS - Cargo Account Settlement System, es el sistema de recaudo de las aerolíneas a través de IATA para carga.

IATA - Internation Air Transport Association, es de carácter privado y está adscrita a la Convención de Montreal.

ICAO - International Civil Organization Aviation, es de carácter público y Colombia es firmante de la convención de Montreal.

Cupo - Se llama a la capacidad que una aerolínea o transportadora le asigna a un agente de carga en cada vuelo u operación, en Colombia los cupos son asignados en Kilogramos, en Metros Cúbicos, o una ULD. Una ULD puede ser desde un pallet hasta un contenedor de 40 pies completo.

SIA - Sociedad de Intermediación Aduanera.

Flete - es el valor por unidad del transporte internacional o nacional de una mercancía.

Licencia IATA - es la licencia que permite a un agente de carga operar para transporte de carga aérea.

HAWB o House Air Way Bill - Conocida en Colombia como guías hijas. Estas son propias de la agencia de carga son las agencias quienes las administran.

MAWB o Master Air Way Bill - En Colombia conocida como guía Master, esta es de la aerolínea y es asignada al código IATA de cada agencia de carga.

Irregularidad bajo el sistema CASS - Es un retraso de un día en el pago.

PAEF o Programa de apoyo al empleo formal - En este programa el gobierno se hace cargo del 25% de los salarios de empresas legalmente constituidas si se cumplen ciertas condiciones.

KEY WORDS

Fresh cut flowers consolidation – Is the shipping to one consignee of two or more farms under just on transport document.

CASS - Cargo Account Settlement System, is the system the airlines use to collect their freight invoices through IATA.

IATA - Internation Air Transport Association, Private entity adjoint to the Montreal Convention.

ICAO - International Civil Organization Aviation, public organization, and, Colombia is a member through the signature of the Montreal Convention.

Space – Is known as the capacity an airline or transporter assigns to a freight forwarder on each flight or operation, in Colombia the spaces are assigned in Kilograms, Cubic Meters or one ULD. One ULD can be since a pallet all the way to full 40 feet container.

SIA – Customs Agent.

Freight Rate - Is the value per unit for the national or international transport of goods.

IATA License – Is the license that allows an international freight forwarder to operate.

HAWB o House Air Way Bill – Known in Colombia as guías hijas. These are property of the freight forwarder who manages them.

MAWB o Master Air Way Bill – Known in Colombia as guía Master, These are property of the airline and they are assigned to the IATA code of each freight forwarder.

Irregularity under the CASS system – Is a delay of one day on the payment to the CASS.

PAEF or Formal Employment Support Program- On this program the government takes care of the 25% of the salaries of the companies that are legally formed and fulfil certain conditions.

REAL CARGA LTDA, HISTORIA Y CÓMO SE ENFRENTÓ A LA CRISIS DEL COVID – 19.

1. ¿A QUÉ SE DEDICA LA EMPRESA?

Real Carga Ltda es una agencia de carga internacional que actualmente se dedica principalmente a la coordinación logística para productos perecederos desde Colombia, desde los puertos Aeropuerto El Dorado en Bogotá, Contecar y Sociedad Portuaria de Cartagena principalmente y desde Ecuador, desde los puertos Aeropuerto Mariscal Sucre en Quito y el Aeropuerto José Joaquín Olmedo en Guayaquil, hacia cualquier parte del mundo. Su mercado principal es la coordinación para exportación de flores frescas.

El negocio de las agencias de carga consiste en contratar espacios de una transportadora, en este caso las aerolíneas y navieras, y vendérselo a sus clientes bajo la figura de fletes, la diferencia en flete entre el precio de compra a la transportadora y el precio de venta al cliente es el ingreso de una agencia de carga. Esta negociación se puede hacer de dos formas fletes prepaid o pago en origen, que son los fletes que la transportadora le cobra a la agencia de carga, en esta modalidad el cliente en destino le paga los fletes a la agencia de carga, y esta los paga a la empresa transportadora con un crédito de 15 días, otra modalidad es la de fletes collect o pago en destino, donde el cliente le paga directamente a la transportadora a la hora de retirar sus mercancías en destino.

Para el cierre del año 2019 del total de flores colombianas exportadas la participación en cada mercado fue:

Tabla 1.

Participación de las exportaciones de flores colombianas en sus mercados destino.

PAÍS	PARTICIPACIÓN
Estados Unidos	76,3%
Reino Unido	4,2%
Japón	3,3%
Canadá	2,8%
Holanda	2,8%
Rusia	1,7%
España	1,5%
Chile	1,5%
Polonia	1,5%
Australia	0,5%
Otros	4,4%

El principal destino de las flores colombianas es Estados Unidos a donde van 76,3% de las flores producidas en Colombia para exportación, de ahí hacia abajo se pueden ver los demás destinos donde son enviadas las flores colombianas.

Fuente: Informe anual de Asocolflores “Boletín Estadístico 2019”.

Una vez determinado cual es la participación de cada país destino para Colombia para la flor colombiana, las agencias de carga dedicadas a la coordinación logística para exportación de flores, dividen el año en varias etapas según las temporadas de demanda de flor en el mundo, las principales temporadas son: San Valentín, Año Nuevo chino, Día de la mujer en Rusia, Ohigan de primavera en Japón, Día de la Madre en Reino Unido, San Jordi en Cataluña, Día de la Madre internacional y Día de la Madre el Francia. Hasta allí son las temporadas altas del primer semestre, luego, en el segundo semestre tras la temporada baja que comprende los meses de verano en el hemisferio norte se inicia la segunda etapa de temporadas altas que son: Qixi festival o San Valentín chino, Obon o festival de las sombras en Japón, Back to School en varios países de Europa, Ohigan de otoño en Japón, el Día de los Santos en España y navidad y año nuevo a nivel internacional. Siguiendo este cronograma es como se planean los años y el funcionamiento de la compañía para cada ciclo.

Para cada temporada el incremento en volumen puede ser cercano al 50% sobre la operación regular¹, como ejemplo podemos ver la variación de las exportaciones manejadas por Real Carga en el mes de Septiembre de 2020 (mes de temporada regular), 283,632 Kg versus el mes de Octubre de 2020 (mes de temporada de Santos), 430,864 Kg, un incremento de 51,91% en el volumen.²

El modelo de negocio funciona interactuando con varios asociados de negocio o grupos de interés, ya sean privados o público, que explicaremos a continuación.

¹ Operación regular se denomina a la operación del día a día de forma regular y que no tiene grandes fluctuaciones en volumen, las grandes variaciones en volumen se presentan por temporadas o eventos no programados o inesperados.

² Información tomada de las estadísticas de Real Carga.

1.1. Grupos de interés.

La compañía se ve afectada por 7 fuerzas importantes que pueden determinar la funcionalidad y perdurabilidad de la compañía:

IATA	TRANSPORTADORES	GOBIERNO	COMPETENCIA	CLIENTES	EXPORTADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Es la entidad reguladora de todo el transporte aéreo comercial incluyendo el de carga. Es quien regula a nivel internacional a la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son quienes controlan y asignan los cupos a las agencias de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es quien determina el marco legal en el que debe funcionar la compañía y genera las herramientas para el comercio exterior como el VUCE, SISPA o MUISCA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los principales competidores, la compañía reconoce 6, 2 multinacionales y 4 agencias locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los compradores internacionales que demandan flor u otros productos colombianos, son el mercado objetivo de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los compradores internacionales que demandan flor u otros productos colombianos, son el mercado objetivo de la compañía.

Ilustración 1. Grupos de interés. Presenta los grupos de interés de Real Carga Ltda y la forma en que afectan a la compañía.

Fuente: Creación del autor.

Estos 6 grupos de interés son realmente importantes para la compañía, pues sus acciones o determinaciones pueden afectar directamente el funcionamiento de la compañía. Con algunos de ellos se puede negociar para llegar a acuerdos comunes que beneficien a ambas partes y que hagan parte de la estrategia comercial ya sea de Real Carga o de estrategias conjuntas, como pueden ser los exportadores, los transportadores y los clientes.

Con los demás stakeholders, no hay posibilidad de negociación, por lo que la empresa está sujeta a las decisiones que puedan llegar a tomar. Hasta el día de hoy ningún actor perteneciente a alguno de los grupos de interés ha tomado alguna decisión o ha hecho algún cambio que haya puesto en riesgo la existencia de la compañía por agentes externos.

1.2. Relaciones comerciales.

En primer lugar, la estructura comercial de Real Carga depende de dos grandes actores, sus clientes, que son importadores de flores en diferentes partes del mundo, ellos son los que generan las ventas en la compañía. Pero a su vez, estos importadores compran sus productos a los exportadores de Colombia o Ecuador y les indican que deben hacer el envío de sus consolidados³ con Real Carga.

³ Consolidados de flores es el envío para un solo cliente de dos o más exportadores bajo un solo documento de transporte.

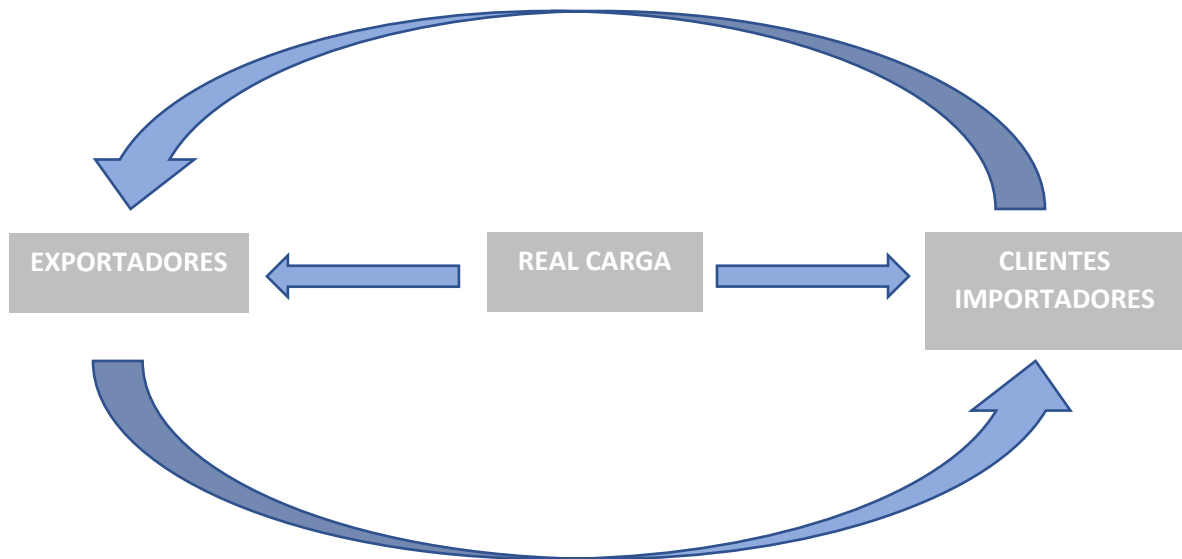


Ilustración 2. Relaciones comerciales de la compañía. Muestra como la compañía debe atender dos frentes comerciales importantes y estos a su vez interactúan entre sí.

Fuente: Creación del autor.

Entonces la labor comercial de la compañía está enfocada a conseguir clientes importadores en diferentes países, sin embargo, la relación con los exportadores es de vital importancia pues con ellos se coordina la entrega de sus productos para poder ser exportados, así como la elaboración de documentos necesarios para su exportación, además al tener una buena relación con los exportadores se llegan a hacer estrategias conjuntas para llegar a un cliente importador en conjunto.

1.3. Relaciones con transportadores.

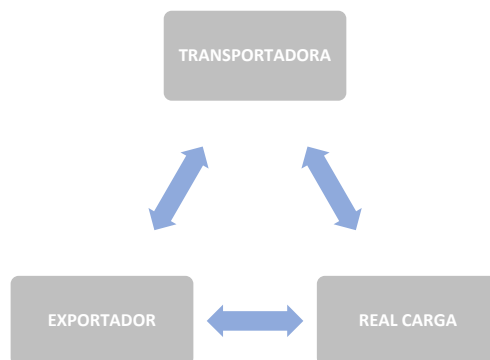


Ilustración 3. Relaciones de la compañía con transportadores. Muestra como la compañía interactúa con los transportadores quienes a su vez también interactúan con los exportadores.

Fuente: Creación del autor.

La relación de la compañía con las empresas transportadoras puede ser la más importante dentro de sus stakeholders, pues las aerolíneas o transportadores son quienes tienen la capacidad física de transportar los bienes desde su punto de origen hasta su punto de destino. La labor de Real Carga es comprar esas capacidades de las transportadoras y así mismo venderlas a sus clientes importadores. Una vez se tiene coordinado el despacho el Exportador juega un papel vital, pues son ellos quienes deben entregar su producto directamente a la aerolínea debidamente marcado, a tiempo y con los documentos en regla para su exportación. Esta entrega se hace con la previa coordinación entre la empresa transportadora y Real carga, para definir cuanto es el cupo⁴, una vez coordinado el cupo se procede a coordinar con los exportadores la entrega de su producto para la optimización de este cupo.

⁴Cupo se llama a la capacidad que una aerolínea o transportadora le asigna a un agente de carga en cada vuelo u operación, en Colombia los cupos son asignados en Kilogramos, en Metros Cúbicos, o una ULD. Una ULD puede ser desde un pallet hasta un contenedor de 40 pies completo.

Cabe mencionar que todo el transporte comercial internacional está regulado por la ICAO⁵ y por la IATA⁶. Ellos han creado la Convención de Montreal que es el reglamento que rige todo el transporte aéreo comercial incluido el transporte de carga.

1.4. Relaciones con agentes del estado.



Ilustración 4. Relaciones de la compañía con agentes del estado. Muestra los entes del estado con los que la compañía se relaciona y cuál es el propósito de la interacción con cada uno de ellos.

Fuente: Creación del autor.

La operación de Real Carga depende en gran parte de su interacción con dos entidades del estado, el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) y la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). Para cada operación de exportación que se vaya a realizar se necesitan una serie de documentos que se realizan en coordinación y con la aprobación de estas entidades del estado.

⁵ ICAO - International Civil Organization Aviation, es de carácter público y Colombia es firmante de la convención de Montreal.

⁶ IATA – International Air Transport Association, es de carácter privado y está adscrita a la Convención de Montreal.

El único documento que es obligatorio para cada operación de exportación, sin importar el destino es el MUISCA o documento de exportación que es el documento que avala y legaliza una exportación para salir del país, documento que veremos más adelante, este documento se elabora en el sistema MUISCA y es aprobado por la DIAN para cada exportación.

El Certificado Fitosanitario de Exportación es emitido y aprobado por el ICA, y este es necesario dependiendo del destino de la exportación, en algunos casos se debe hacer el documento físico despacho a despacho, en otros casos como las exportaciones a Estados Unidos se certifica al exportador y se omite el documento físico, y en otros casos no es necesario ninguno de los dos anteriores. Así mismo, dependiendo del destino de la exportación algunas aprobaciones llevan previa revisión física del producto, con el fin de verificar el cumplimiento de protocolos fitosanitarios exigidos por el país de destino, para la aprobación de Certificado Fitosanitario. Si una exportación a un país que requiere Certificado Fitosanitario no cuenta con este documento la exportación no se puede realizar.

Finalmente, la DIAN también es quien expide y aprueba los Certificados de Origen, al igual que el documento anterior, estos se elaboran solamente para los países con los que Colombia tiene algún tipo de tratado o acuerdo donde las mercancías que llegan al país de destino pueden acceder a beneficios arancelarios. Este documento avala el origen del producto como colombiano y se obtienen los beneficios, al contrario del Certificado Fitosanitario, una exportación si puede ser enviada sin Certificado de Origen, sin embargo, al no tener este documento, en el país de destino no se podrían obtener los beneficios arancelarios.

1.5. Competencia.

Actualmente en Colombia hay varias empresas que se dedican a la coordinación para la exportación de bienes, tal como lo hace Real Carga Ltda. El gremio de agencias de carga es uno de los más grandes en Colombia, sin embargo, dentro de este gremio no son muchas las empresas

que se dediquen de lleno a la coordinación para la exportación de flores y perecederos o que tenga un área especializada en este tema. Podrían no ser más de 10, y a lo largo de los años ha venido disminuyendo el número, pues a raíz de cierres de algunas compañías, fusiones de algunas otras compañías, y compras por parte de multinacionales a empresas locales dedicadas a la logística de flores, cada vez hay menos empresas que tengan un enfoque en perecederos, particularmente flores. Dentro de la competencia actual, Real Carga reconoce a 6 grandes competidores, 2 multinacionales y 4 agencias locales, una de estas agencias locales es el resultado de la fusión de dos agencias locales más pequeñas y que iba a ser vendida a una empresa de logística de la más importantes a nivel mundial, pero finalmente no se dio aquella negociación. Al final dentro de las fusiones y compras, las personas detrás de ellos siguen siendo las mismas desde que la logística para exportación de flores en Colombia inició.

1.6. Comparativo variaciones de indicadores financieros de la competencia vs Real Carga 2018 contra 2019.

Tabla 2.

Comparativo indicadores financieros.

	PATRIMONIO NETO	INGRESO NETO VENTAS	INGRESO OPERATIVO	UTILIDAD BRUTA	MARGEN GANANCIA BRUTA
REAL CARGA	+ 41,22%	+ 6,92%	+ 6,92%	+ 13,85%	+ 5,31%
MULTINACIONAL ALEMANA	+ 12,69%	+ 11,02 %	+ 10,95%	+ 14,14%	+0,45%
MULTINACIONAL AMERICANA ⁷	+29,29%	-32,56%	+67,19%	-32,56%	0%
FUSION 2017	+18,16%	+0,97%	+1,41%	+0,66 %	-0,28%
AGENCIA LOCAL 1	+0,19%	+19,57%	+19,57%	-6,76%	-9,72%
AGENCIA LOCAL 2	+4,93%	+21,96%	+21,96%	+ 21,53%	-0,25%
AGENCIA LOCAL 3	+64,45%	+44,66%	+44,66%	+47,7%	+1,34%

Compara las variaciones de los indicadores financieros de Real Carga vs sus principales competidores del año 2018 al año 2019.

Fuente: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/dashboard/index?>

⁷ Es importante notar que estas cifras se ven alteradas ya que en 2019 es cuando se da la compra de esta multinacional a una empresa local.

1.7. Comparativo variaciones Utilidad Bruta variaciones años anteriores.

Tabla 3.

Comparativo variaciones utilidad bruta.

	2019	2018	2017	2016
REAL CARGA	+13,83%	+2,43%	+100% ⁸	0%
MULTINACIONAL ALEMANA	+14,14%	+16,49%	+1,47%	+10,12%
MULTINACIONAL AMERICANA⁹	-32,56%	+45,83%	+12,35%	+10,05%
FUSION 2017	+0,66%	+69,8%	+104,11%	5,52%
AGENCIA LOCAL 1	+6,76%	+14,66%	+100% ¹⁰	0%
AGENCIA LOCAL 2	+21,53%	-14,81%	-22,97%	+68,88%
AGENCIA LOCAL 3	+47,66%	+10,65%	+12,59%	+18,37%

Compara las variaciones de la utilidad bruta de Real Carga vs sus principales competidores desde el año 2016.

Fuente: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/dashboard/index?>

⁸ Se obtiene esta cifra porque los años anteriores no registra información en EMIS.

⁹ La información histórica se toma de la compañía local antes de ser adquirida por la multinacional americana.

¹⁰ Se obtiene esta cifra porque los años anteriores no registra información en EMIS.

1.8. Comparativo calificaciones según Bussines Scale.

Tabla 4.

Comparativo según Bussines Scale.

	RIESGO	PROMEDIO	TENDENCIA	CONCEPTO
REAL CARGA	C	59,37	B	Riesgo promedio – Es mejor que el 59,37% de empresas de su sector.
MULTINACIONAL ALEMANA	B	67,65	B	Riesgo bajo – Es mejor que el 67,65% de empresas de su sector.
MULTINACIONAL AMERICANA	B	67,24	A	Riesgo bajo – Es mejor que el 67,24% de empresas de su sector.
FUSION 2017	B	64,29	B	Riesgo bajo – Es mejor que el 64,29% de empresas de su sector.
AGENCIA LOCAL 1	B	60,24	C	Riesgo bajo – Es mejor que el 64,29% de empresas de su sector.
AGENCIA LOCAL 2	C	57,91	C	Riesgo promedio – Es mejor que el 57,91% de empresas de su sector.
AGENCIA LOCAL 3	No registra	No registra	No registra	No registra

Compara las variaciones calificación de riesgo y tendencia según Bussines Scale.

Fuente: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/dashboard/index?>

1.9. Conclusión del comparativo con la competencia.¹¹

Tras analizar algunas variables financieras de la compañía, se puede inferir que, aunque no es la compañía más grande dentro de su segmento, sin embargo, demuestra un crecimiento

¹¹ Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de EMIS University, website:

<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/dashboard/index>

sostenido a pesar de las dificultades. Sus indicadores muestran un escenario sostenible en el tiempo y con miras a seguir mejorando sus indicadores y sus calificaciones de riesgo.

2. HISTORIA ANTES DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN.

Real Carga Ltda fue fundada el 22 de Julio de 1986, bajo la escritura pública 2.686 con un capital de 3.000.000 de pesos colombianos y constituida por 2 socios que eran familia en participaciones de 75% y 25% cada uno, desde ese momento la compañía ha sido de carácter familiar. Desde su creación fue una agencia de carga internacional dedicada a la coordinación logística, principalmente para la exportación de petróleo crudo desde Colombia hacia diferentes partes del mundo, así como la exportación de percederos y algo de carga general, también se dedicó en algún momento a la importación de bienes. En el año 1987 el socio principal de la compañía deja la sociedad cediéndole su participación a otro familiar, y el socio minoritario cede 5% de su participación a este mismo familiar, quedando así la composición accionaria 80% para el nuevo socio y 20% para el socio que se mantuvo.

En octubre de 1989 nuevamente vuelve a cambiar la composición accionaria, el socio mayoritario vende su participación a otro integrante de la familia y el capital suscrito se aumenta a 6.000.000 de pesos colombianos, y la distribución accionaria queda 50% para este nuevo socio y 50% para el socio que estuvo en la sociedad desde el comienzo.

La sociedad se mantiene en su etapa inicial de crecimiento hasta el año 1994, este año bajo el decreto 2532 de 1994 se da inicio a la operación de las llamadas SIA¹², estas compañías se crean ahora para hacer todos los tramites de representación aduanera en el país, lo que afecta notablemente la operación de Real Carga y todas las empresas similares en ese entonces, pues

¹² Sociedad de Intermediación Aduanera.

aunque era una agencia de carga la gran mayoría de sus ingresos provenía de los trámites aduaneros y no de la logística internacional. A partir de este momento las agencias de carga no puede realizar trámites de representación aduanera, sino solo operaciones de coordinación de logística internacional, y deben contratar una SIA para los tramites de representación aduanera. Este cambio inició los tiempos difíciles que Real Carga pasaría hasta su cambio de administración. Es importante notar que los dueños de una agencia de carga no pueden ser los mismos dueños de una SIA o agencia de aduanas.

En septiembre de 1995 y a raíz de los problemas que se empezaron a presentar por la creación de las SIA, vuelve a cambiar la composición accionaria de la compañía, ahora el capital suscrito aumenta a 36.000.000 de pesos colombianos y el último socio cede una vez más sus acciones e ingresan 3 nuevos socios a la compañía, quedando ahora con una composición de 55% que pasa a manos del primer socio fundador que se había retirado, y el socio que aún se encuentra desde su fundación queda con un 25%, y 10% cada uno de los otros dos nuevos socios.

En octubre de 1996 vuelve a cambiar su composición accionaria, y el socio que tenía el 25% de las acciones las cede a otra familiar.

En octubre de 2001 se hace el último cambio en la composición accionaria de la compañía antes del cambio de administración, allí la compañía queda compuesta aún con un capital suscrito de 36.000.000 de pesos colombianos, 55% queda en manos de la hija de uno de los socios fundadores, 10% queda en manos de una de las socias que ya hacía parte de la sociedad y 35% pasa a poder la que en ese momento era la contadora de la compañía.

Durante esta época y hasta el año 2005 la costumbre era que la agencia de carga pagaba los fletes¹³ a la aerolínea directamente con un crédito de 30 días, este cambiaría más adelante y

¹³ Flete es el valor por unidad del transporte internacional o nacional de una mercancía.

sería uno de los cambios más significativos a los que se ha tenido que adaptar el gremio, cambio que se explicará ampliamente más adelante.

Durante el año 2001, se presentaron los hechos del 11 de Septiembre, el atentado a las torres gemelas en Nueva York, esto cambió totalmente las condiciones de seguridad para el envío de carga aérea, así mismo afecto en gran manera el negocio de logística aérea, pues durante algunos días posteriores al atentado, el espacio aéreo de Estados Unidos estuvo cerrado y sus fronteras con Canadá y México fueron cerradas, esto dejó, para efectos prácticos, cerrada la comunicación de gran parte del mundo para envíos aéreos y dejó, igualmente para efectos prácticos a Colombia sin posibilidades de exportar hacia Estados Unidos y para hacer tránsitos en Estados Unidos hacia otras partes del mundo como Europa o Asia por vía aérea. Al mismo tiempo que estos eventos se presentaban y el mundo estaba consternado con los atentados, en una empresa de características similares a Real Carga, una agencia de carga llamada Eximcarga Ltda, se estaba negociando la ruptura de la sociedad, esto debido a diferencias entre los dos socios. Esta era también una agencia de carga internacional, pero dedicada al transporte internacional de flores cortadas desde Colombia y Ecuador, así como a las importaciones a Colombia y contaba con oficinas en Bogotá y Quito. De esta sociedad uno de sus socios, Ernesto Bernal, mientras negociaba la venta de su participación en la misma, al mismo tiempo estaba negociando la compra del 100% de las acciones de Real Carga Ltda, que en ese momento se encontraba pasando tiempos difíciles y estaba cerca de cerrar, pero que al mismo tiempo aún mantenía su certificación IATA¹⁴, esta certificación o licencia debe ser renovada cada año hasta hoy en día inclusive, y esta agencia no tenía obligaciones de ningún tipo pendientes. Para finales del año 2001 se llega a un acuerdo para la salida y venta de acciones del socio ya mencionado de Eximcarga Ltda y el señor Ernesto Bernal acuerda la compra de Real Carga Ltda.

Para el término del año 2001 se llega a un acuerdo entre Ernesto Bernal y los dueños de Real Carga Ltda y esta pasa a ser propiedad de la nueva administración, aún con un capital de 36.000.000 de pesos colombianos y queda compuesta con una participación de 98% en manos del

¹⁴ La licencia IATA es la licencia que permite a un agente de carga operar para transporte de carga aérea.

señor Bernal y 2% en manos de su esposa, la señora Bustos. Esto queda registrado en la escritura pública 252 de la notaria cuarenta y ocho de Bogotá. Es importante recalcar que la contadora quien vendió sus acciones aún se desempeña como contadora en la organización.

A partir de este momento se han realizado algunos cambios en la composición accionaria de la compañía, ampliando la participación de la esposa y en algún momento integrando a los hijos quienes hoy en día son la segunda generación y desempeñan sus labores dentro de la compañía.

3. CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN.

3.1. Primeros años.

A partir del 1 de enero de 2002 la familia Bernal Bustos toma control de Real Carga Ltda, y Ernesto Bernal queda a cargo de la compañía, y, ahí es donde iniciamos la historia del crecimiento, perdurabilidad y hechos que han afectado a Real Carga Ltda hasta la actualidad.

En la negociación de la ruptura de la sociedad anterior se negocia que el portafolio de clientes se partiría 50% para Real Carga y 50% para Eximcarga, eso sí, dejando a criterio de cada cliente con quien quería trabajar, o, si querían cambiar de una a la otra, o, por qué no, salir a buscar una nueva alternativa, de la misma forma la oficina de Ecuador pasa a ser propiedad de Real Carga y el departamento de importaciones se queda en manos de Eximcarga. Una vez inicia la nueva administración, Real Carga pasa a ser una agencia de carga dedicada a la coordinación de transporte internacional de flores y deja atrás sus épocas de maquinaria, petróleo, importaciones y carga general.

Con las nuevas regulaciones del transporte aéreo mundial, se deben empezar a hacer ajustes y avances para adaptarse a estas nuevas condiciones. Con las nuevas políticas de transporte aéreo internacional el primer cambio al que se vio enfrentada Real Carga fue ajustar todos sus despachos con destino a, o, paso por Estados Unidos a una nueva regulación, que veremos más adelante, y que implicó más trabajo por despacho, y una coordinación mucho más acertada en términos de cantidades de piezas y contenido de las cajas. Para entender este concepto de cantidad de piezas, es importante aclarar que antes de este acontecimiento la unidad de medida para la exportación de flores era la caja full, esta se componía de la unión de 2 medias cajas zunchadas, o 4 cuartos de caja zunchados, u 8 octavos de caja zunchados, para siempre hacer una caja full. A partir de este momento se elimina el conteo por cajas full y se pasa al conteo por piezas, es decir, si se envían 2 medias cajas son 2 piezas. Antes de esto al encontrar alguna diferencia, generalmente generadas por diferencias en la cantidad de piezas, en cantidades era fácilmente normalizada enviando la documentación corregida, con las nuevas regulaciones cualquier diferencia implicaba la retención del despacho para inspecciones adicionales. Estos mecanismos de seguimiento se implementan con el fin de controlar aún más las amenazas de narcotráfico y terrorismo.

Adicional a esto, para el año 2002 Colombia se encontraba en una coyuntura política muy compleja en donde el narcotráfico y los problemas de seguridad tenía un impacto importante en las políticas del país, por lo que también la compañía se vio obligada a invertir en seguimiento y parámetros de seguridad para sus operaciones de exportación de acuerdo con las nuevas políticas que se venían desarrollando en el país. A raíz de esto, unos años después la compañía toma la decisión de certificarse BASC ¹⁵, certificación en seguridad. Actualmente ya no se encuentra certificada BASC, sino ISO 28001, también certificación en seguridad en la cadena de suministros.

¹⁵ Bussiness Alliance for Secure Commerce.

Dentro de los ajustes importantes que significaron cambios representativos para el transporte aéreo de carga, se implementó el uso de HAWB¹⁶ por exportador para cargas con destino o en tránsito por Estados Unidos, esto significó que las agencias de carga debían tener un stock o inventario de guías hijas propio, y para cada despacho con destino final Estados Unidos o en tránsito por allí se debían asignar HAWB a cada exportador. Esto con el fin de que las autoridades norteamericanas pudieran ampliar su conocimiento sobre cada exportador que estaba mandando su producto hacia o en tránsito por su país y poder llevar un rastreo de posibles amenazas en diferentes frentes. Esto implicó hacer una inversión en sistemas para la elaboración de MAWB¹⁷ y HAWB de forma automática, con el fin de ahorrar tiempo en la cantidad de documentos que ahora se debían elaborar y así mismo minimizar la probabilidad de errores en tantos documentos al no tener que digitar toda la información. El primer sistema informático fue una base de datos en DOS para elaboración de guías.

En este año, 2002, la empresa inició su primera etapa de crecimiento, al traer ya un portafolio de clientes, el primer paso de la estrategia fue negociar con las aerolíneas tarifas y cupos competitivos para atender a estos clientes. Al mismo tiempo, también se empezaron a explorar nuevos mercados que el socio de Ernesto en la compañía anterior no había querido tener en cuenta. Esto desencadenó el crecimiento de la compañía aceleradamente, pues para el año 2002 aún había muchos mercados interesados en comprar flores colombianas que no habían sido explorados comercialmente. La compañía aprovechó en ese momento el cambio de gobierno en Colombia pues con el nuevo gobierno se presentaban nuevas políticas contra los problemas que presentaba el país, se presentó un nuevo gobierno con un plan de gobierno enfocado en la seguridad y la eliminación del narcotráfico, lo que era una gran herramienta para abrir nuevos mercados que antes no tenían en cuenta el producto de Colombia. Dentro de este plan de expansión la compañía participa en la feria Proflora en el año 2003 por primera vez en su historia, esta feria fue llevada a cabo del 8 al 10 de octubre en Cartagena de Indias, esta fue y aún continúa siendo la ventana más importante para el sector floricultor colombiano y toda su cadena de suministros. En esta feria se

¹⁶ HAWB: House Air Way Bill, conocida en Colombia como guías hijas. Estas son propias de la agencia de carga y son las agencias quienes las administran.

¹⁷ MAWB: Master Air Way Bill, en Colombia conocida como guía Master, esta es de la aerolínea y es asignada al código IATA de cada agencia de carga.

hace el evento de lanzamiento oficial de la nueva administración de la compañía donde se dio a conocer el nuevo enfoque de la compañía de manera oficial a todo el mercado floricultor colombiano y a los compradores internacionales de flor del momento. Así mismo, en esta feria la compañía es galardonada con el premio a mejor stand del evento otorgado por la organización. A partir de esta fecha la compañía ha participado en todas las ediciones de Proflora que se han llevado a cabo, estas se dan cada dos años y ahora tiene lugar en Bogotá. Esta decisión se mantiene debido a sus resultados en reconocimiento de marca, la empresa ha logrado posicionarse como una de las compañías líderes del sector, y así mismo ha permitido la ampliación y diversificación del portafolio de clientes a lo largo de la historia de la compañía.

El siguiente cambio importante que sufrió la empresa fue también en el año 2003, este año la DIAN puso en funcionamiento oficial el sistema MUISCA¹⁸, a partir del año 2003 y bajo el artículo 19 de la ley 863 de 2003 se crea el RUT¹⁹ como herramienta de recolección de información de la DIAN. Este nuevo sistema impacta las exportaciones obligando a todas las empresas colombianas dedicadas al comercio internacional, ya sean importadores, exportadores o parte de la cadena de suministros, a sacar su respectivo RUT con sus responsabilidades tributarias y aduaneras, y, para efectos de las operaciones de Real Carga se elimina el aforo o DEX²⁰ manual, y se pasa a la elaboración de planillas o fraccionadas²¹, esto da paso al nuevo sistema de exportaciones en donde la flor pasa un proceso de selectividad para autorizar la salida del producto del país, esto implica hasta hoy en día, que cada exportación de flores que sale del país por medio aéreo y marítimo pasa su proceso de selectividad que puede ser física, la carga debe ser inspeccionada físicamente por la DIAN y la Policía Nacional; documental, la carga no debe ser inspeccionada físicamente pero debe pasar una revisión documental por parte de la DIAN;

¹⁸ Sistema MUISCA: Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado.

¹⁹ Registro Único Tributario.

²⁰ DEX: Documento de Exportación – se debía hacer y aforar un DEX para cada operación de exportación para cada exportador.

²¹ Las planillas o fraccionadas son el documento de exportación elaborado a través del sistema MUISCA que registra todas las exportaciones que salen de Colombia, estas se hacen dentro de un documento Global que cubre todas las exportaciones que realiza un exportador en un periodo determinado de tiempo. Estas se deben hacer para cada operación de exportación para cada exportador.

automática, no se debe hacer ninguna revisión salvo las revisiones de rutina que se hacen por parte de departamentos de seguridad de las aerolíneas y la Policía Nacional. Esta selectividad se asigna de manera aleatoria y se debe hacer en cada operación de exportación a cada exportador. Esto implicó dos grandes cambios, el primero la adaptabilidad de nuevos sistemas, compra de equipos nuevos e inicio de sistemas del estado en línea, y, contratación de personal adicional para la capacitación, manejo y presentación de inspecciones ante las autoridades.

3.2. CASS -El cambio más significativo.

Un par de años más tarde, en 2005, viene la implementación del sistema CASS²² por parte de la IATA, este podría ser el cambio histórico más significativo para la industria de carga aérea colombiana. Este sistema CASS consiste en que las aerolíneas adscritas a IATA ya no cobran directamente a sus clientes, que son las agencias de carga, como se hacía antes, sino que cobran a través de un reporte unificado generado por IATA, y que se debe pagar de forma quincenal sin margen de negociación, es decir, los fletes causados del día 1 al día 15 del mes, se deben cancelar al sistema CASS el día 30 del mismo mes, y los fletes causados del día 16 al día 30 o 31 del mes se deben cancelar el día 15 del siguiente mes. En este reporte unificado del CASS se suman los fletes prepaid y se restan los fletes collect, y al final el resultado de esto es lo que se cobra a la agencia de carga, cabe notar que en el transporte aéreo de flores más del 95% de los fletes se manejan prepaid. Esto implicó renegociar todos los términos de pago de los clientes de la compañía, pues al tener que pagar cada 15 días la suma acumulada de fletes de todas las aerolíneas sin margen de negociación, fue necesario también acortar los términos de crédito a los clientes. Este sistema eliminó del todo la posibilidad de negociación directa de términos de pago con aerolíneas, y el hecho de retrasarse un solo día en el pago implica caer en una irregularidad²³. Ante el CASS, el hecho de tener una irregularidad obliga a la agencia de carga a pagar de manera

²² CASS: Cargo Account Settlement System, es el sistema de recaudo de las aerolíneas a través de IATA para carga.

²³ Irregularidad bajo el sistema CASS es un retraso de un día en el pago.

inmediata al CASS, si la compañía no repara su irregularidad haciendo el pago correspondiente dentro de los primeros 10 días calendario tras la fecha de pago la agencia será declarada en default²⁴, esto implica no tener stock de guías propias y la agencia no podría realizar operaciones. Por otro lado, si la agencia de carga repara su irregularidad a tiempo puede seguir operando. Sin embargo, si dentro de un periodo de 12 meses calendario a partir de la primera irregularidad la agencia de carga acumula 3 irregularidades, esta automáticamente es declarada en default. Mientras que, si dentro de estos 12 meses después de la primera irregularidad no se llega a las 3 irregularidades acumuladas, al término de este periodo se eliminan las irregularidades. Ante esta situación y con las nuevas negociaciones que hizo Real Carga con sus clientes se logró un éxito del que aún hoy gozan, nunca en su historia, desde el 2005, cuando se crea el sistema, se ha tenido ni una irregularidad, mucho menos un default. Esto es prueba de la gran estrategia financiera y comercial de la compañía, y desde ese momento ese manejo del CASS ha sido el pilar para la perdurabilidad de la compañía.

Algún tiempo después de la implementación de este sistema, las aerolíneas cambiaron la forma de negociar sus tarifas con las agencias de carga, antes todas las aerolíneas trabajaban bajo tarifas comisionables, es decir, dentro de la tarifa negociada iba incluida la comisión para la agencia de carga, a partir de este momento se pasó a negociar tarifas netas, es decir, las aerolíneas negocian una tarifa con el agente de carga y este vende una tarifa a su cliente. Esto tuvo un gran impacto en las negociaciones tanto con aerolíneas y clientes, y así mismo se elimina el cobro de IVA a las aerolíneas al eliminar la comisión a los agentes de carga.

²⁴ Una vez una agencia de carga es declarada en default pierde su licencia IATA y así mismo no puede acceder a stock de MAWB por parte de las aerolíneas por lo que no podría despachar.

3.3. Segunda etapa – años de crecimiento sostenido.

Para este mismo año, 2005, el gobierno colombiano anuncia el siguiente gran cambio en sus sistemas informáticos que afectan el comercio internacional, bajo el decreto 4149 del 10 de diciembre de 2004 se crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Esta herramienta buscaba simplificar todos los trámites de comercio exterior en una sola plataforma en línea. Esto implicó nuevamente actualizar y ajustar los sistemas y equipos de la compañía, capacitación y ajuste de funciones del personal para el uso de la nueva plataforma. El documento que más impacto a la compañía en esta plataforma fue el Certificado de Origen²⁵, este documento se realizaba antes de forma manual, comprando los formularios al Ministerio de Comercio Exterior, y para realizar una compra de nuevos formularios era obligatorio llevar la copia de todos los formularios anteriores debidamente diligenciados. El Certificado de Origen se realiza hasta hoy día por la plataforma VUCE y se hace según los acuerdos bilaterales entre Colombia y otros países para preferencias arancelarias o para acogerse a tratados de comercio específicos entre Colombia y varios grupos de países.

En los años siguientes se mantuvo estable la compañía, con un crecimiento sostenido, sin embargo, se pasaron muchas dificultades entre los años 2005 y 2008, fue la época en la que el dólar estuvo en sus niveles bajos referente al peso colombiano, esto al ser una política de estado aumentar la inversión extranjera, principalmente en el sector minero energético, causando que el dólar llegara a sus niveles históricos más bajos frente al peso colombiano. Al ser una empresa de comercio internacional que ejecuta todas sus transacciones en dólares americanos, al tener una tasa de cambio baja en el cambio a pesos colombianos los ingresos no eran los esperados. Ante esta situación, viendo que no había nada que desde la empresa se pudiera hacer desde la compañía para cambiar el comportamiento del mercado se optó por invertir más en ventas y crecimiento en

²⁵ Certificado de Origen – Documento que sirve como prueba de origen para acceder a preferencias arancelarias.

diferentes mercados, se replantea la estructura de costos reduciéndolos al mínimo, y se busca la forma de incrementar el ingreso por Kg²⁶ por cliente.

Bajo esta nueva estrategia, crecimiento comercial, reducción de costos y optimización de ingresos la empresa continua su crecimiento sostenido soportando las épocas de dólar bajo.

3.4. Cambios en el mercado.

En el año 2010, y a raíz de los tiempos difíciles que se vivieron por las bajas tasas de cambio del dólar, varias agencias de carga de tamaño mediano y pequeñas se vieron obligadas a cerrar sus puertas. Esta coyuntura fue aprovechada por la compañía, que se encontraba en una posición fuerte tras los tiempos difíciles de dólar bajo.

La estrategia que utilizo fue reclutar dos agentes de ventas freelance de dos agencias diferentes que cerraron.

La negociación que se hizo con ambos agentes de ventas freelance consistía en que cada agente traía su portafolio de clientes, y al tener nosotros la licencia IATA que ellos ya no tenían coordinaban las operaciones para sus clientes utilizando las MAWB asignadas a Real Carga, la diferencia de tarifa, o, ingreso por Kg que se generaba por cada operación era repartido en mayor parte para Real Carga y una parte para el agente de ventas. Esto así porque el riesgo de no pago lo asumía Real Carga. Para esta nueva estrategia de crecimiento se fundamentó en tres pilares fundamentales, el control y recolección de cartera era controlado por Real Carga Ltda, así se podía

²⁶ El Kilogramo es la unidad de medida de venta para el transporte aéreo. Realmente se puede hacer con cualquier unidad de peso, pero en Colombia el Kg es la medida estándar.

mantener controlado el nivel de riesgo de cada cliente con el que la compañía no negociaba directamente, las tarifas de compra a la aerolínea y de venta al cliente tenían que ser conocidas por Real Carga para así determinar si el negocio con cada cliente era viable en términos de rentabilidad, y finalmente, el pago de la diferencia en tarifa o ingreso por Kg a pagar al agente de ventas no era cancelado hasta que el cliente cancelara el valor correspondiente, es decir, el pago al agente de ventas se hacía sobre la cartera ya cobrada. De esta forma, aunque la negociación con el cliente no la hacía directamente Real Carga si tenía el control de los recursos de esta. Actualmente ya no se cuenta con ningún agente de ventas freelance, aunque varios de los clientes que en su momento llegaron por ellos si se mantienen aun trabajando con la organización.

En el año 2011 se oficializa la venta de la agencia de carga capital colombiano que tenía más participación en el mercado coordinando logística para exportación de flor colombiana, su agencia de aduanas, y su filial en Ecuador, esta era una compañía familiar de características similares a Real Carga, a una compañía multinacional de origen alemán. Esto en principio desestabilizó el mercado de transporte de aéreo de flores en Colombia, dado que se esperaba una agresividad comercial sin precedentes en el mercado, y genero especulación, sin embargo, aunque si se vio un incremento en la competencia por parte de esta multinacional, no fue tan eficiente, al contrario, muchos clientes habituales de esta compañía empezaron a buscar alternativas dado que las negociaciones y tiempos de reacción a problemas empezaron a ser cada vez más lentos en esta compañía multinacional. Actualmente esta compañía multinacional alemán sigue siendo una de las empresas de logística más importantes que existen en Colombia, y a lo largo de los años han estabilizado su área de percederos logrando mantenerse como líderes en este mercado. Esto se tomó como una oportunidad donde en Real Carga, una vez más el enfoque en ventas sale a flote y al cliente se le empieza a presentar la compañía como una agencia de carga local, con trayectoria y reconocimiento y que tiene la capacidad de atender sus requerimientos de forma inmediata y eficiente, esta estrategia apoyo un crecimiento importante, tal vez el más importante hasta ese momento, es en este momento, hacia mediados de 2012, es cuando se decide que el primer integrante de la segunda generación debe ingresar a la compañía a apoyar las áreas de operaciones y ventas.

3.5. Ingreso Primer Integrante de la Segunda Generación.

Hacia mediados del año 2012 se decide que el primer integrante de la segunda generación, Andrés, ingresará a la compañía. Este entra a ser parte en principio del área de reservas y operaciones con el fin de aprender el corazón del negocio.

Para finales del año 2012 y principios del año 2013 el ICA inicia el proceso de implementación del sistema SISPA²⁷ en el que las agencias de carga participan activamente. Para este proyecto, Andrés es quien toma la vocería de Real Carga participando activamente junto con representantes de otras agencias, exportadores y diferentes actores del sector en diseñar e implementar el sistema tal como funciona hoy en día.

Así mismo el año 2013, también bajo la vocería de Andrés y apoyado por la dirección de la compañía se logra hacer un cambio que se había querido hacer y no se había logrado. Se empieza el cambio del sistema informático para el manejo de operaciones. Se adquiere un desarrollo nativo, que, aunque tiene una base se desarrolla específicamente para Real Carga, este sistema se llama Cargonet. Con este sistema se migra de la coordinación de operaciones manual a la coordinación de operaciones sistematizada. Este año se dedica prácticamente al montaje de este nuevo sistema y se estructura la nueva estrategia comercial que iniciaría para finales de 2013, esto con las participaciones en Proflora de este año como se venía haciendo, ya con la participación de la segunda generación y se participa por primera vez en IFTF²⁸ en Holanda, esta puede ser la feria de flores y su cadena de suministros más importante en el mundo actualmente, y desde ese año se ha participado en todas las ediciones anualmente salvo este año 2020, donde no se participará por la pandemia. En todas las ediciones Real Carga ha participado dentro de la delegación de Asocolflores participando en el stand que lleva la marca de Colombia.

²⁷ Sistema de Información Sanitaria para Importación y Exportación de Productos Agrícolas y Pecuarios.

²⁸ International Floriculture Trade Fair.

Para el año 2014 se pone en marcha la nueva estrategia comercial diseñada por las dos generaciones, estructurada por la experiencia de la primera generación y ejecutada por el ímpetu de la segunda. Este año Andrés pasa a la dirección comercial y de operaciones de la compañía y se inicia una etapa de crecimiento importante para la compañía. Para esta época el dólar ya estaba en unos niveles aceptables para el mercado por lo que se tenía la capacidad de inversión en nuevos proyectos.

El cambio principal en esta estrategia es la inversión en presencia comercial en varias ferias y eventos de flores a nivel mundial, visitas a clientes en diferentes partes del mundo, ampliar la presencia comercial con los exportadores y compartir información de interés mutuo con ellos, y, ampliar la relación de cooperación de información con Asocolflores. Este año, aunque el incremento en ventas no es tan significativo como se esperaba, si se logró un posicionamiento de marca muy importante, donde se empieza a reconocer a la compañía como una empresa líder en la coordinación logística para la exportación de flores.

3.6. Ingreso Segunda Integrante de la Segunda Generación.

En el año 2015 se sigue con la estrategia de crecimiento que venía del año anterior, se participa en ferias en Estados Unidos en marzo buscando penetrar el mercado norte americano, objetivo que aún se mantiene vigente y que no ha sido fácil de conseguir. Durante este primer semestre y en consecuencia del crecimiento que venía teniendo la compañía se viene estudiando la posibilidad que la segunda integrante de la segunda generación debe ingresar a la compañía, finalmente se decide y en Junio de 2015 la segunda integrante de la segunda generación ingresa a la compañía, Diana, entra con un enfoque diferente al de Andrés, ella siendo profesional en Finanzas y con una Maestría en Finanzas Aplicadas entra con las funciones de re diseñar y optimizar toda la estructura financiera de la compañía, así como apoyar las labores comerciales,

tanto en búsqueda de nuevos clientes como las relaciones con clientes ya existentes para temas de cartera, pagos, etc. E incluso temas comerciales.

Tras evaluar y conocer a profundidad la estructura de la compañía ella inicia con su proyecto de reingeniería de todo el componente financiero de la organización, esto genera un impacto positivo que vale la pena resaltar, pues el cambio principal que realizó fue modificar la estructura de costos reduciendo costos innecesarios y aumentando la capacidad de inversión de la compañía en temas de marca y ventas, así como en sistemas y modernización de la organización.

Otro logró de ella fue el fortalecimiento de las relaciones con entidades financieras, pues ella en conjunto con la dirección de la compañía empezaron a tener mucha más presencia en estas entidades y a fortalecer el apoyo mutuo.

3.7. Dos generaciones y una familia trabajando juntas.

Para finales del año 2015 e inicios de 2016, con un dólar en subida que permitía que la estrategia financiera de Diana se viniera desarrollando sin contra tiempos, y que la estrategia comercial que venía desarrollando se pueda ejecutar sin novedad la compañía vivió una de sus mejores épocas en la historia, con una estructura la definida en la que Ernesto esta cargo de la dirección general de la compañía, Diana a cargo de la dirección financiera y Andrés a cargo de la dirección comercial y operativa, se logra un equilibrio donde la dirección general ya tiene más tiempo y menos responsabilidades y así puede dedicar más esfuerzos a las decisiones estrategias de la compañía, mientras que Diana y Andrés se encargan de las decisiones correspondientes a sus áreas y la ejecución y toma de decisiones en el día a día para el correcto funcionamiento de la organización. Este año en la feria Proflora llevada a cabo en Bogotá, Diana es presentada formalmente al mercado y a los clientes y empieza a interactuar con ellos en temas financieros.

A partir de este momento la mayoría de las decisiones de la compañía se empiezan a tomar de manera unificada entre los tres integrantes de la familia. Cabe mencionar que la mamá de Diana y Andrés y esposa de Ernesto, aunque no está inmersa en la compañía es una parte fundamental de la misma, es socia de la compañía y además ha sido el soporte para todos desde el inicio de esta historia con su apoyo incondicional desde antes de adquirir la compañía y apoyo que aún hoy continua a cada uno de los miembros de la familia y que es parte fundamental para que cada uno pueda dedicar todos sus esfuerzos a esta.

En febrero del año 2016 se decide que se debe ampliar nuestra fuerza comercial, por lo que se contrata una agente de ventas para apoyar esta labor, esta decisión fue aprobada y discutida por los tres integrantes de la familia. Esta agente de ventas aún se encuentra con la organización y ha sido una parte fundamental en el crecimiento de la compañía en los últimos años. Este mismo 2016 en la feria Agriflor, en Ecuador, feria en la que Real Carga también ha participado en todas sus ediciones, y, en la feria IFTF se presenta la nueva estructura de la compañía completa donde está la dirección general, la dirección financiera, la dirección de ventas y operaciones y una persona a cargo de ventas específicamente. Y es la primera vez que Real Carga lleva 3 representantes a una feria fuera de Proflora y Ecuador, Diana, Andrés y la nueva agente de ventas, esto marca un hito importante pues se empieza a hacer presencia en las diferentes ferias con un equipo representativo y se empieza a mostrar como una compañía grande y con respaldo en el mercado.

Al término del año 2016 la compañía termina uno de sus mejores años de la historia y se decide que se iniciará una aproximación al mercado de exportación de frutas, por lo que se decide que Diana participaría en la feria Fruit Logistica en Berlín en el año 2017, los demás integrantes del equipo no pueden participar en esta exhibición debido a las fechas, estas se cruzaban con la temporada de San Valentín por lo que todo el equipo dedicado a flores debía estar en Bogotá y Quito en ese momento. Diana hace su participación en esta feria de frutas, posiblemente la más importante para este sector en Europa y se inicia una aproximación a este mercado. Mercado que

aún hoy en día se está desarrollando y continua en crecimiento para la organización, aunque Diana ya no está a cargo de este, fue la piedra angular para este proyecto.

3.8. Tiempos difíciles.

Hacia mediados de 2017 empiezan tiempos difíciles para la organización, en este momento uno de los clientes de Kuwait de uno de los agentes de venta freelance que tenía la organización comete un fraude y deja de pagar la organización una suma considerable, y dos clientes de Reino Unido se declaran en quiebra, argumentando la inestabilidad política que había allí debido a que se estaba empezando a tocar el tema del Brexit, estos dos clientes dejaron de pagar una suma cercana también muy considerable, dejando así para el mes de agosto de ese año una cartera no recuperable muy significativa, cifra que se encuentra en los libros de la compañía. No es un secreto que una suma de la magnitud que esta tuvo, para una organización como Real Carga, que es una empresa familiar, es muy representativa. El gran problema de este evento fue que al dejar de recibir este dinero los pagos al sistema CASS se volvieron difíciles de cumplir, sin embargo y gracias a las decisiones tomadas nunca se dejó de pagar al sistema CASS ni se tuvo un retraso en el mismo.

Este evento afecta notablemente el flujo de caja de la compañía que se ve obligada a tomar decisiones importantes para garantizar la continuidad del negocio.

En primer lugar, y gozando de las buenas relaciones que se habían cultivado con las entidades financieras, se logró financiación por parte de ellos con unos términos razonables para la organización.

En segundo lugar, los gastos de la compañía se redujeron a los estrictamente necesarios, reduciendo así los gastos en marca, participación en eventos, representación y gastos comerciales. Entonces, la estrategia comercial tomo una dirección un poco diferente, aunque ese año se participó en las ediciones de Proflora en Bogotá e IFTF en Holanda, se redujeron los gastos en montaje de stands, elementos de mercadeo e invitaciones a representación.

En tercer lugar, se hizo un análisis de riesgo de cada cliente en el momento y se decidió dejar salir algunos clientes que podrían representar algún riesgo en pagos que en ese momento la compañía no podía asumir.

En cuarto lugar, la estrategia comercial cambia un poco de enfoque y busca solo atraer clientes de muy bajo riesgo y el proyecto de expansión en el mercado de frutas queda en pausa.

En quinto lugar y como última medida se decidió eliminar del todo los contratos con los agentes de ventas freelance y se dio libertad a sus clientes de poderse quedar trabajando con Real Carga o irse a trabajar con su agente freelance a la agencia donde este determinará. Varios de clientes decidieron mantenerse trabajando con Real Carga.

A mediados de este año 2017 se da la fusión de dos agencias de carga, colegas de Real Carga, para quedar bajo una sola compañía más grande y de características similares a Real Carga, esto generó que sus negociaciones con las aerolíneas ahora fueran en bloque conjunto para conseguir mejores tarifas lo que significo cierta agresividad comercial, aunque, dentro de las dificultades Real Carga logró mantener su mercado, salvo los clientes que se decidió dejar ir por temas estratégicos.

El año 2017 termina con una contracción de los volúmenes de ventas de la organización, sin embargo, hoy en día se puede decir que la empresa sobre llevo esta situación y salió airosa de la misma.

3.9. Actualidad antes de la pandemia.

El año 2018 inicia con un saber fuerte tras haber superado la que hasta el momento había sido la peor crisis de la compañía desde la nueva administración, aunque con aires de optimismo por haber logrado salir de ese evento.

Las estrategias plantadas ante la crisis se mantienen vigentes en principio, aunque el presupuesto para participación en eventos se vuelve a ampliar por lo que este año se vuelve a participar en todos los eventos de flor a nivel mundial, así como en los showrooms propuestos por Asocolflores.

Una vez superado el primer semestre de 2018, la organización se da cuenta que las decisiones tomadas fueron las acertadas y que la compañía ha retomado su rumbo y está creciendo nuevamente de manera significativa.

Bajo la premisa anterior se decide nuevamente ampliar la estrategia comercial y salir a buscar nuevos clientes en diferentes partes del mundo, aunque acá se hace un pequeño ajuste, a partir de ahora cada cliente nueva que va a ingresar a la compañía debe ser aprobado tanto por la dirección general y la dirección financiera tras un estudio de riesgos de este.

El año 2018 termina siendo un muy buen año, donde el crecimiento se presentó a pesar de los problemas del año anterior.

El año 2019 se inicia con todo el optimismo posible gracias a los resultados del año anterior. Hacia mayo de 2019 se hace oficial la venta de otra agencia de carga de capital colombiano y con características similares, a una multinacional de origen suizo, a su vez esta multinacional de origen suizo era vendida a una multinacional de origen americano, dando como

resultado que esta compañía local pasó a ser parte del grupo americano. Esto generó, así como en el 2010 mucha agresividad comercial, sin embargo y gracias a la posición fuerte que tenía Real Carga en el momento no se perdió participación en el mercado con esta multinacional, sino se han logrado ganar algunos clientes que ellos no ha logrado retener. Hacia agosto de este año se anuncia de forma oficial la venta de la fusión realizada en 2017 a una de las compañías de logística más grandes a nivel mundial, si no la más grande a nivel mundial, dicha compra se iba a lanzar oficialmente en Proflora 2019, sin embargo la negociación no se dio por razones que se desconocen y esto dejó a esta fusión en una posición algo debilitada frente al mercado, teniendo que dar explicaciones a nivel mundial de por qué no se había dado el negocio si ya se había anunciado formalmente. Esta coyuntura fue aprovechada por Real Carga al plantear una estrategia puntual e ir tras los clientes de esta fusión, logrando captar algunos clientes nuevos importantes, esta estrategia aún se mantiene vigente.

Este año se mantiene el crecimiento de la compañía, muchas deudas adquiridas en el 2017 llegan a buen término y tras ver todo el entorno del mercado y como se están dando tantos cambios se decide hacer un gran cambio, tal vez el cambio más representativo realizado este año fue la decisión de cambiar la imagen corporativa.

El mes de junio se decide iniciar el proceso de cambio de imagen corporativa para hacer su lanzamiento oficial en Proflora 2019. Se dedican estos meses a esta tarea en conjunto con la dirección general, la dirección comercial, la dirección financiera y en este proyecto participa activamente el área de ventas, y a finales de septiembre se tiene toda la imagen nueva completa, enfocada un poco más a lo natural, con un significado representativo para la organización y que representa los valores de esta.

En Proflora 2019 se lanza la nueva imagen corporativa presentando la compañía como una empresa joven, pero con experiencia, con todo su equipo joven, pero con una dirección general a la cabeza con todo el conocimiento y la experiencia detrás de ellos. Para este lanzamiento se realizó un gran evento dentro del marco de la feria Proflora 2019, evento que aún es recordado por gran parte del sector y que en medio de todos los cambios que se presentaron en entorno del mercado

con multinacionales y fusiones dejó a Real Carga con la posición de una de las agencias locales de carga más importante y con total independencia en el mercado, este evento y recordación, así como los números de los años 2018 y 2019 le han valido a la compañía reconocimientos e invitaciones como reconocimiento a su labor y ser la agencia de carga de características locales principal del mercado. Esta posición de la que aún goza ha sido clave en el crecimiento y perdurabilidad de la compañía, y, es uno de los pilares para el año siguiente y para enfrentar lo que el 2020 traería.

4. AÑO 2020, LA CRISIS DEL COVID – 19 APARECE.

El año 2020 inicia con toda la expectativa y optimismo por seguir con el crecimiento sostenido que se ha tenido los últimos años, y más aún cuando el año 2019 fue uno de los mejores años hasta ahora en la historia de la compañía.

Una vez inicia el año 2020 ya se escuchaban noticias sobre la enfermedad COVID -19 y sus efectos en Wuhan, punto de origen de esta, para ese momento, aunque se esperaba que tuviera algunas consecuencias en la economía mundial, no se esperaba el efecto que ha tenido.

Hacia mediados de enero se inicia con la planeación del San Valentín, temporada que se desarrolla con total normalidad, salvo por China que no demanda flor en sus cantidades normales, pues ya empezaban a aparecer las cuarentenas en algunas de sus ciudades. Para esta fecha que se celebra en 14 de febrero, aunque ya existían casos en Europa y Estados Unidos aún no se habían determinado cierres o cuarentenas estrictas. La operación de la compañía continua normal, sin embargo empieza el mes de Marzo y empiezan los cierres y cuarentenas en diferentes países del mundo, en primer lugar España, uno de los mercados principales de la compañía, sino el mercado principal anuncia el cierre de sus fronteras y el inicio de las cuarentenas estrictas, a partir de este

momento la demanda de flor en este y varios países de Europa y el mundo queda prácticamente en 0, la última temporada que se logró coordinar y enviar fue el día de la madre en Reino Unido que se celebró el día 22 de Marzo, el último envío se alcanzó a realizar el día 18 de Marzo a Reino Unido.

En Bogotá se da inicio al simulacro de aislamiento obligatorio, este se extiende hasta el 24 de marzo y el 25 de marzo se decreta el “Aislamiento Preventivo Obligatorio” en todo el territorio nacional, inicialmente por 19 días. Para este momento los vuelos comerciales internacionales y nacionales ya estaban cancelados, Colombia cerro su espacio aéreo a partir de las 00:00 del 23 de marzo. Cabe notar que este cierre del espacio aéreo solo implicó la cancelación de vuelos comerciales de pasajeros, los vuelos cargueros si pudieron y aún pueden seguir operando, así mismo los vuelos de pasajeros de carácter humanitario también operaron hasta el 30 de septiembre, a partir de esta fecha ya están viniendo algunos vuelos de pasajeros, pero bajo la figura de vuelo chárter que se comercializa. Esta continuidad de vuelos cargueros y humanitarios se da bajo la premisa que la logística internacional no se puede detener, si se llegará a detener se podría generar un desabastecimiento general de los productos importados en el país, y, se podría dejar sin abastecer a los países que demanda productos colombianos sin su producto, no solo flores, sino toda una variedad de productos de importación y exportación, más importante aún, se necesitaba mantener activos los canales de importación y exportación para el movimiento de mercancías relacionadas con la pandemia entre países, además era necesario permitir la movilidad de personas con carácter humanitario. Esto generó que toda la capacidad física que se usaba en aviones de pasajeros desapareciera del mercado y solo quedarán vuelos cargueros o humanitarios. En el momento no fue una gran preocupación, el mundo se encontraba cerrado prácticamente completo por lo que no había demanda de flor colombiana o ecuatoriana en ese momento, esa era la preocupación de la organización, ¿Cuánto tiempo va a pasar antes que los mercados internacionales empiecen a demandar flor colombiana o ecuatoriana nuevamente?, ¿Cuánto tiempo puede resistir la organización sin ventas?, las respuestas a estas preguntas eran inciertas, aunque en la compañía se planteó un plazo de 3 meses máximo en el que la compañía podría estar sin ventas, en este momento la compañía se preparó para lo peor y se consideró el peor escenario

posible que era no tener ventas en los próximos 3 meses y tener que cerrar la compañía, y se preparó para eso en caso de ser necesario.

Algunos países empiezan a flexibilizar sus medidas y así mismo la demanda de flor en algunos países empieza a aparecer nuevamente, el cierre fue mucho menos de lo esperado y el primer despacho se realiza el día 1 de Abril con destino Canadá, haciendo una ruta un poco usual, en uno de los vuelos cargueros que Avianca destino para atender la demanda en Estados Unidos con destino Nueva York, se lleva la carga hasta allí y desde allí se hace una operación en camión hasta Toronto donde se encuentra el cliente importador de flores, a partir de ahí varios países empiezan demandar flores nuevamente retomando operaciones para Holanda el día 2 de Abril, España y Reino Unido el 13 de Abril, Jamaica el 24 de Abril, Puerto Rico el 29 de Abril, Australia el 30 de Abril y así sucesivamente todos los mercados se fueron reactivando. Cabe notar que la reactivación del mercado español tuvo unas características diferentes, por la época del año en la que se estaban desarrollando los hechos se estaba en la encrucijada si enviar o no la flor para la festividad del San Jordi, festividad que se celebra el día 23 de abril. Al no tener certeza sobre lo que podría pasar con esta fiesta se decidió en conjunto con uno de los clientes más importantes de España llevar la flor necesaria para la celebración así encontraran aún en cuarentena en España y el riesgo de la venta de esta flor sería asumido 50% el importador y 50% Real Carga, finalmente esta festividad fue un éxito, se logró vender casi la totalidad de la flor y el fortalecimiento tanto del cliente importador como de Real Carga se notaron en el mercado al haber sido los únicos en haber hecho una apuesta de esta magnitud en medio de una crisis como la que se estaba presentando y haber sido quienes suplieron la demanda que hubo para esa festividad. Tras esta temporada de San Jordi, la gran preocupación era que iba a pasar con la temporada del Día de la Madre internacional, había una total incertidumbre sobre esta temporada por lo que se plantearon varios escenarios posibles, escenarios que se compartieron con Asocolflores para evaluar las diferentes acciones a tomar frente a cada posible escenario, el siguiente es el extracto de la carta realizada por la organización y enviada a Asocolflores con el análisis de la situación:

“Ante la actual crisis causada por la pandemia COVID – 19 varias empresas nos hemos encontrado con un entorno incierto y muy cambiante en el muy corto plazo, dadas estas situaciones es de gran dificultad hacer

una planeación o plan de reacción a largo plazo, por la coyuntura temporal esta incertidumbre claramente afectaría el día de la madre 2020. Para el caso nuestro hemos decidido que la mejor forma de prepararse para esta eventualidad es plantear diferentes escenarios y ante cada posible escenario empezar a plantear algunas soluciones.

En primer lugar, algunas medidas que si se pudieran tomar independientemente del escenario que se plantee.

- 1. Las empresas de logística que estamos involucradas en el sector floricultor o cualquier otro sector debemos pagar a las aerolíneas bajo los términos de IATA y a través de su sistema de recaudo CASS. Estos reportes de cobran y deben pagarse quincenalmente, al estar frenado en gran parte el comercio de flores en el mundo los agentes de carga no reciben el pago oportuno de sus clientes esto implica que la probabilidad de no pagar algún reporte del sistema CASS se vuelva muy latente. Sería importante que la IATA flexibilice estas fechas durante la crisis para así dar un alivio financiero a las empresas de logística que mantenemos la cadena de exportaciones de flores activa.*
- 2. Una vez pase la cuarentena obligatoria decretada por el gobierno nacional, y, teniendo en cuenta la proximidad que esta fecha tendría con el inicio de la temporada del día de la madre sería muy importante reactivar las rutas aéreas que se venían operando en aviones de pasajeros, pues aunque siguen operando aviones cargueros estos no cubren la demanda de flor de algunos países a los que solamente se puede acceder tomando rutas que operan normalmente en aviones de pasajeros, acá encontramos rutas como: conexiones vía Atlanta, Dallas, México, Toronto, Houston, Madrid, Barcelona, Múnich, Londres, Buenos Aires, Fort Lauderdale, etc.*

Estas dos medidas deberían ser aplicables independiente del escenario que se presente una vez terminada la cuarentena nacional. Ahora bien, la incertidumbre se presenta al no poder determinar con exactitud que va a pasar una vez se termine este periodo, y, más incierto aún es determinar que harán los diferentes países durante estas semanas que dure la crisis. A continuación, planteamos algunos escenarios que hemos considerado posibles:

1. *Como bien es sabido muchos de los países han determinado que sus etapas de cuarentena obligatoria irán hasta los días 11, 12, 13 o 14 de abril. Si esto se desarrolla como está anunciado, y no se prolongan las etapas de cuarentena, hacia mediados de abril se podría iniciar una campaña para el día de la madre, los mercados podrían volver a abrir de manera muy conservadora, pero se vería una temporada del día de la madre relativamente alta.*
2. *Algunos países incluido Colombia terminan sus etapas de cuarentena obligatoria en las fechas ya mencionadas, pero algunos no. Esto podría implicar que la temporada del día de la madre se concentraría, aunque de manera muy conservadora en aquellos países que terminen sus etapas de cuarentena e inicien un proceso reactivación económica.*
3. *Ninguno de los países levanta su cuarentena y la prolonga. Esto podría causar que no se lleve a cabo una gran campaña del día de la madre y que los países que aún están comprando activamente flor y que tienen la disponibilidad logística para transportarla hagan algún incremento para el día de la madre.*
4. *Los países que aún se encuentran comprando flor de manera activa como Estados Unidos, Canadá, Australia, Holanda, Rusia, etc. Podrían eventualmente determinar una cuarentena obligatoria como la que tenemos en otros países, esto afectaría dramáticamente la demanda de flor de estos países que son quienes mantienen activa la cadena en estos días. Además, si se decretará en estos países esta cuarentena iría algunos días o semanas más tarde que el resto del mundo, lo que podría implicar que la afectación podría ser en las semanas que debería despachar la flor para el día de la madre 2020.*
5. *Si el escenario 3 y el escenario 4 se dieran, sería un escenario bastante preocupante pues se pararía prácticamente del todo la cadena productiva en las semanas más relevantes para la campaña del día de la madre 2020.*

Cabe notar que para estos escenarios no se toman en cuenta mercados como Reino Unido, donde ya tuvieron la festividad del día de la madre el día 22 de marzo, o Francia donde tienen el día de la madre el 7 de junio, aunque si se contemplan en la idea de que retomen sus volúmenes de despacho regular.

Por último, creemos que la forma más eficiente de sobrellevar estos tiempos de crisis es cumpliendo a cabalidad el aislamiento obligatorio decretado por el gobierno nacional, pues de manera preventiva se podría solucionar esta crisis más rápido que de manera reactiva. Haciendo notar que gracias a la gestión realizada por Asocolflores y la disposición del gobierno nacional las exportaciones que tengan lugar en estos días se están llevando a cabo sin inconvenientes y con la mayor responsabilidad y compromiso con el objetivo común de no permitir la propagación de esta pandemia.”²⁹

Tras analizar todos los escenarios planteados no se logra llegar a un consenso sobre lo que pasaría en el mercado, lo que deja al mercado de flor colombiana y su cadena suministros en una total incertidumbre frente a una temporada alta que estaba próxima a iniciar. Finalmente la temporada del día de la madre no tuvo un gran impacto en el mercado, se perdió mucha flor sembrada para esta celebración, pues aunque ya habían algunas medidas más flexibles en muchos países había aún mucha incertidumbre en los importadores sobre la demanda de flor en sus países, esto debido a que ante la crisis que ya venía tomando aires de ser la peor en la historia moderna de la humanidad, la demanda de flor era incierta, al ser un producto de lujo y no de primera necesidad, a nivel mundial se priorizó el consumo de bienes de primera necesidad y elementos para combatir la pandemia.

Ante este primer mes de incertidumbre e improvisación, y tras ver que ya se empezaban a reactivar los mercados, aunque con incertidumbre, se determinan las primeras estrategias tanto de orden financiero como de orden comercial y estratégico para enfrentar los meses venideros.

²⁹ Extracto de la carta enviada por Real Carga a Asocolflores el día 27 de marzo de 2020

4.1. Estrategia financiera.

La compañía venía gozando de sus mejores épocas hasta antes del inicio de la crisis por que una vez inicia la crisis la organización contaba con una solides financiera que le hubiera permitido sobrevivir 3 meses sin venta alguna, al ver que las ventas se empezaron a reactivar lentamente se empezaron a tomar varias decisiones con el fin de preservar el flujo de caja de la organización y garantizar su continuidad.

En primer lugar, se volvió a replantear la estructura de costos de la compañía, y se redujeron los costos a lo estrictamente necesario para el funcionamiento de la compañía, se determinó que pasará lo que pasará, este año no se haría ninguna inversión en marca, participación en eventos o ferias, mercadeo o imagen. Esto permitió transferir los fondos destinados a estos propósitos al flujo de caja de la compañía y se prioriza el pago al sistema CASS con el fin de garantizar la continuidad de la operación de la compañía.

La segunda decisión que se toma va dirigida a reducir el costo fijo mensual en salarios, de acuerdo con toda la plantilla de la compañía se acuerda reducir el sueldo de todo el personal al 75%, y el 25% restante sería cancelado a través del programa PAEF³⁰, la compañía solo

³⁰ Programa de apoyo al empleo formal, en este programa el gobierno se hace cargo del 25% de los salarios de empresas legalmente constituidas si se cumplen las siguientes 6 condiciones:

1. Haber sido constituido antes del 1° de enero de 2020. Para las personas naturales se tomará como referencia la fecha de inscripción en el registro mercantil.
2. Los empleados están contratados de acuerdo con la ley colombiana con todas sus condiciones y prestaciones de ley.
3. No haber retirado personal de la compañía a causa de la crisis causada por la pandemia.
4. Las ventas del mes en cuestión se redujeron más de 20% frente al mismo mes del año inmediatamente anterior.
5. Contar con una inscripción al registro mercantil o renovación de por lo menos en el año 2019.

accedió a la ayuda del programa PAEF el mes de mayo, los demás meses aunque solo se ha cancelado el 75% del salario a los funcionarios en principio, una vez se termina el mes se calculan las ventas y no hemos sido beneficiarios del programa PAEF por lo que se ha cancelado mes a mes la diferencia de 25% a todo el personal.

En tercer lugar y en base a las cifras que ha tenido la compañía, expuestas antes, la compañía sigue trabajando para mejorar sus indicadores financieros y así mismo buscar siempre una mejora de su calificación de riesgo.

Para lo anterior, y en vista del incremento en ingresos y el aumento de patrimonio, se ha incrementado la confianza financiera y se han pagado prácticamente la totalidad de las deudas adquiridas con el sector financiero, todas a tiempo, y con el fin de siempre tener las puertas abiertas para nuevas oportunidades de financiación para nuevos proyectos.

Estas tres estrategias han sido hasta aún hoy día la clave de la perdurabilidad de la compañía y su capacidad de seguir siendo una empresa sin complicaciones financieras y con una gran capacidad de reacción ante las adversidades presentadas por la crisis causada por el COVID – 19.

4.2. Estrategia Comercial.

Una vez inicia la crisis se tiene una total incertidumbre sobre lo que podría pasar con la exportación de flor colombiana a las diferentes partes del mundo. Parte de la incertidumbre era

6. Tener un producto de depósito, cuenta de ahorros, cuenta corriente, en una entidad financiera.

también saber hasta qué punto los clientes de la compañía podrían resistir la crisis y en qué momento iniciarían a comprar flores colombianas nuevamente.

Una vez se nota que los importadores en diferentes partes del mundo empiezan a reactivar sus operaciones se determina una estrategia comercial basada en 3 pilares:

En primer lugar, y al notar que solo se tenían vuelos cargueros, o vuelos humanitarios, para suplir la demanda de cupos que empezaba a aparecer, y teniendo en cuenta que gran parte de los vuelos cargueros usados para exportación de Colombia estaba siendo usados para el transporte de mercancías relacionadas con la pandemia, las tarifas sufrieron un incremento sin precedentes. Ante esta situación y una vez inicia la competencia por los cupos para flores en los vuelos existentes, la determinación de la compañía fue ofrecer a las aerolíneas pagar algunos centavos más por Kg que la tarifa del mercado de flor, para así garantizar el cupo para Real Carga sobre otras agencias de carga. Esta acción fue un éxito, las aerolíneas aumentaban su ingreso por vuelo al asignar cupo a Real Carga y al mismo tiempo Real Carga contaba con cierta prioridad en la asignación de cupos en los vuelos existentes al pagar una tarifa más alta que el resto, y, de aquí se desprende la segunda premisa, la inercia que se generó al tener la gran mayoría de cupos en los vuelos disponibles generó que varios clientes de otras agencias empezaran a buscarnos como una solución a sus necesidades logísticas.

Esta segunda premisa, aprovechar la inercia que generó el tener la mayoría de cupos y ver y entender que los clientes de Real Carga tenían soluciones para sus necesidades logísticas, pero más importante aún, entender que los clientes de otras agencias de carga también empiezan a buscar a Real Carga para solucionar sus necesidades logísticas, permite a la compañía empezar a captar la atención de clientes que se encontraban urgidos de cupo para poder llevar sus flores, y que sus agencias del momento no tenían y Real Carga sí. Así se empezó una etapa de crecimiento y consecución de nuevos clientes de manera inesperada, pero que demostró la capacidad de adaptarse y de reaccionar ante una crisis de manera adecuada e incluso darse un lujo que pocos han logrado, crecer durante esta época.

Esto tienen dos grandes impactos sobre la operación de Real Carga, al tener la prioridad en cupos se puede garantizar el servicio a los clientes existentes y nuevos, y más importante aún al tener la prioridad en los cupos la probabilidad de tener carga rezagada se reduce notablemente lo que minimiza la probabilidad de reclamo³¹ que afecta directamente el flujo de caja de la compañía.

En tercer lugar, se fortalece la filosofía principal de la compañía desde que la toma la nueva administración, el servicio al cliente es lo más importante, en esta época de crisis esta filosofía ha sido el pilar para mantener y atraer clientes, con la garantía de cupos con la que cuenta la compañía y enfocando sus esfuerzos a prestar un servicio excelente en donde la premisa es no darle excusas, como tenemos conocimiento lo han hecho otras agencias de carga, a los clientes a pesar de la crisis, sino siempre buscarle la mejor solución posible, el reconocimiento que ha logrado la compañía en el mercado demostrando su capacidad de solucionar problemas ha hecho que la inercia del mercado lleve clientes a nosotros, adicionales a los clientes que la compañía ha estado atrayendo por sus labores comerciales durante esta crisis ofreciéndoles soluciones, no excusas.

³¹ Reclamo en carga aérea es cuando una carga no cumple sus condiciones de transporte de manera adecuada, ya sea por retraso, daño o pérdida, y siguiendo los parámetros de la convención de Montreal el cliente reclama el monto al agente y este a su vez presenta el reclamo a la aerolínea quien tiene a discreción aprobarlo o no, siguiendo siempre los lineamientos de la Convención de Montreal. Una vez se presenta un reclamo el pago de esta operación se mantiene congelado hasta que se resuelva el mismo por parte de la aerolínea.

4.3. Estrategia conjunta.

Una parte importante de las decisiones que se tomaron desde que inicio la crisis causada por el COVID – 19, fue el diseño de una estrategia y una herramienta conjunta, entre la dirección de finanzas y la dirección comercial en donde se empezó a llevar un control de cada operación realizada por la compañía, en este control se evalúa la rentabilidad por Kg por cada cliente y por cada aerolínea, por cada operación. La rentabilidad total de cada cliente y cada aerolínea. El tamaño en Kg de cada cliente y cada aerolínea. Y el resultado final de cada operación. Así se han podido tomar decisiones sobre clientes que no son del todo rentables, enfocar esfuerzos en otros clientes con mayor rentabilidad, evaluar la distribución de las operaciones por aerolínea y ver en que aerolínea se presenta mayor o menor rentabilidad, mayor o menos respaldo, y determinar cuáles son las combinaciones ideales de cliente – aerolínea para mejorar aún más las cifras de la organización.

En base a esto se han tomado decisiones importantes que veremos a continuación.

4.4. Últimas decisiones, nuevos proyectos y retos.

En vista de los resultados presentados por la compañía en los últimos meses, en donde contra todo pronóstico se ha crecido notablemente, se ha fortalecido aún más la imagen de la compañía y se ha generado un fortalecimiento financiero, la compañía ha decidido invertir en nuevos proyectos.

El mes de agosto se contrata una nueva integrante del equipo comercial quien se hará cargo de desarrollar un nuevo departamento, Exportaciones Marítimas, Carga General (No perecedera) y se retoma el proyecto del mercado de frutas.

Este nuevo proyecto ya empezó a dar sus resultados, para la temporada de los Santos ya se realizaron los primeros dos contenedores de 40 pies de flor para un cliente en España, así como ya se hizo la exportación de un carro por vía marítima, y vienen en camino más exportaciones de flor por vía marítima, de frutas, de genovas³².

La temporada de los Santos llega a su término el día 28 de octubre, y se puede decir que esta campaña ha sido de las más exitosas de la historia, contando con los dos contenedores marítimos que se realizaron y la prioridad en cupos de la que aún goza Real Carga se puede decir que ha sido una temporada exitosa y que permitirá seguir planteado metas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Los retos que vienen son mantener la compañía en un crecimiento y mejoramiento continuo, así como fortalecer la nueva área de la compañía, y claramente, seguir siempre fortaleciéndose dentro del mercado de flor colombiana como la mejor solución a los problemas logísticos del sector.

4.5. El futuro.

La crisis causada por la pandemia del COVID – 19 aún no termina, y no se puede decir con objetividad cuándo terminará, lo que si es cierto es que cada vez hay más apertura del mundo y con ella viene creciendo la demanda de flores y otros productos colombianos. En esta nueva

³² Genovas es un alimento de origen boyacense y santandereano, es un embutido de carne de cerdo de forma esférica o de bola, de sabor algo picante y condimentado.

normalidad eventualmente volverán los vuelos de pasajeros comerciales lo que abriría una gran cantidad de opciones para ofrecer a los clientes de la organización.

Mientras tanto en Real Carga se espera seguir gozando de un nombre con un alto reconocimiento por su nivel de servicio y capacidad de adaptarse a los cambios y se seguirán planteando nuevos proyectos y retos, siempre hay campo para encontrar oportunidades de mejora, y, que en la medida de lo posible y si la situación lo permite esperan se hagan realidad y este proyecto llamado Real Carga, se mantenga vigente por más generaciones por venir.

5. BIBLIOGRAFÍA.

(1929). *Convenio para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional*.

Varsovia, 12 de octubre de 1929.

(1999). *Convenio para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional*.

Montreal, 28 de Mayo de 1999.

IATA, (2019). *The Air Cargo Tariff and Rules (TACT)*. Zurich.

Asocolflores, (2019). *Boletín Estadístico 2019*. Bogotá.

EMIS University, website: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/dashboard/index>