CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL: LA AREPERIA Y CONTINENTAL DE ADUANAS S.A.S

FELIX ANDRES BRITTO QUINTERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CALI

2014

CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL: LA AREPERIA Y CONTINENTAL DE ADUANAS S.A.S

FELIX ANDRES BRITTO QUINTERO

TESIS, PROYECTO DE GRADO

LUIGI CORBELLETTA ROJAS

BUSISNESS STRATEGY GAME L.A.
GLOBUS SOFT. INC.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CALI

2014



ABSTRACT

Este proyecto tiene como finalidad dar a conocer a los lectores un caso de éxito de una empresa valle caucana que es conocida como LA AREPERIA, la cual se ha destacado entre los diferentes y variados restaurantes de comida rápida, llegando a competir con grandes empresas que llevan una larga trayectoria en el mercado y están muy bien posicionadas. En este texto mencionare la historia de esta empresa y como llego hasta la cima, ya que durante el proceso se pueden evidenciar muchos momentos de crisis que son muy comunes en todas las empresas pero que también ayudan a corregir errores y traen grandes aprendizajes. LA AREPERIA es una empresa pujante que ha sabido sobresalir y que hoy en día es un ejemplo de éxito y de motivación para futuros empresarios.

INTRODUCCIÓN

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

Las empresas exitosas siempre comienzan con una idea de negocio que busca satisfacer una necesidad, por esta razón en 1986 Álvaro Castillo y Catalina

Hurtado fundaron LLAMAREPA, en sus inicios ofrecían arepas nutritivas con un bajo costo ya que se encontraban ubicados en el distrito de Agua Blanca, en el barrio El Retiro.

Después de dos años en el año 1988, la empresa se trasladó al barrio alameda en la calle 7 con 26. LLAMAREPA se caracterizó por usar tecnología artesanal y gracias a su innovación con nuevos productos logro atraer nuevos clientes. En aquel entonces ambientaban los espacios del negocio con diferentes letreros que llamaban la atención a los clientes. Algunos de ellos decían: “no todo lo que brilla es oro” y “la competencia nos estimula”.

Una estrategia que utilizaron para darle un renacimiento a la marca entre 1988 y 1989, fue cambiarle el nombre a FÉNIX LA AREPERÍA sin dejar de un lado lo que los caracterizaba y ampliando sus instalaciones para satisfacer la demanda de clientes, también se usaron estrategias promocionales en sus anuncios que eran uno de sus elementos diferenciadores de la competencia y que le daban cierta identidad al negocio. Debido a la falta de espacio para atender a los clientes, después de un tiempo se trasladaron a un lugar con una mejor infraestructura y con las condiciones adecuadas para satisfacer a los clientes y prestar un servicio de calidad. Finalmente paso a llamarse LA AREPERÍA el cual no ha cambiado desde entonces (Garcia, 2013).

Gracias a la acogida por parte de los clientes y el notable crecimiento, se comenzaron a implementar estrategias para lograr un mejor servicio y comodidad a las personas. Eliminaron el sistema de fichas e implementaron el sistema llamado: “despachar a golpe de micrófono”. Gracias a su infraestructura, servicio y productos, la AREPERÍA comenzó a ofrecer un servicio de respuesta más rápida a sus clientes lo que impulsó su crecimiento., al implementar el sistema de línea de producción con el horno de asado continuo.

En el año 1989 abrieron la primera sucursal en la avenida 3ª con calle 44, en el norte de la ciudad. Este punto fue abierto en sociedad con el señor Luis Omar

Orejuela. Durante este mismo año se abrió un punto de venta en la avenida pasoancho con calle 67.

Debido al crecimiento y demanda de los productos la AREPERÍA situó su fábrica de producción en el barrio alameda, quedando con tres restaurantes y con su planta de producción. En el año 1992 se disolvió la sociedad con el señor Orejuela, de tal forma que la familia Castillo Hurtado quedo como dueña de los puntos de venta y la fábrica.

En el año 1993 gracias el esfuerzo y el gran crecimiento de esta empresa, sus fundadores fueron premiados con el premio PYME otorgado por la alcaldía y el gobierno municipal, como mejor empresario del año compitiendo con 500 empresarios en todo el valle del cauca. Esto demuestra que desde sus inicios, la empresa tuvo un crecimiento inmenso y logro posicionarse como uno de los negocios de comida rápida como mayor demanda gracias a su excelente servicio.

LOS FUNDADORES

Por otra parte es importante resaltar a los que hicieron posible la creación y desarrollo sostenible de esta empresa, los cuales fueron el señor Álvaro Castillo y Catalina Hurtado, ellos nacieron en la ciudad de Cali en el año de 1953.

El fundador de LA AREPERIA Álvaro Castillo, era una persona muy trabajadora, rebuscadora para sacar adelante su familia. También se caracterizó por ser disciplinado y creativo, esto fue algo fundamental para atraer a los clientes y además para el crecimiento sostenible de la empresa.

Álvaro Castillo se basó siempre en tener una cultura de lectura constante, siempre pensó en obtener información de los libros, para aumentar su conocimiento y aplicarlo en la vida cotidiana, esto ayudó a todo los procesos de creación y desarrollo de productos de la empresa, además gracias a la lectura y los

conocimientos que fue adquiriendo beneficio la eficiencia de LA AREPERIA y la llevó hacer una empresa de éxito (Castillo, Historia Empresarial, 2014)

EVOLUCIÓN DE NEGOCIO, CRISIS Y ÉXITO EMPRESARIAL

Aunque LA AREPERIA, no son los primeros que venden un producto tan tradicional como la “arepa” o la “agua de panela”, ellos aseguran que sí fueron pioneros en darle un toque de innovación, que consistió en crear una ergonomía, adecuada para agregarle todo los ingredientes al producto y que fuera más fácil comerlos (arepa en forma de bolsillo), además sus innovaciones consistieron en la mezcla de diferentes ingredientes, como la arepa montañera (Chicharrón, frijoles, maduro, lechuga, tomate, hogao)



Arepa Montañera (Castillo, 2014)

Como la arepa especial (Carne de hamburguesa, chicharrón, tomate, lechuga, cebolla, salsa de la casa),



Arepa especial (Castillo, 2014)

Esto hizo que elevara su estatus y que hoy en día, esa apuesta les permite tener un flujo de 135.000 consumidores en sus diferentes puntos, generando $600 millones mensuales en ingresos operacionales.

Los fundadores de la AREPERIA, empezaron vendiendo arepas por la necesidad de suplir necesidades económicas, pero en poco tiempo, como visionarios y con una filosofía clara de rescatar la cultura no solo gastronómica sino también de desarrollar buenos procesos productivos y de ventas, fundaron el primer local en el barrio El retiro en Agua Blanca, el cual sirvió como pilar principal para crecer y expandirse en el mercado caleño.





(Garcia A.)

La empresa a medida que iba creciendo, se enfocó en buscar satisfacer a los clientes de la mejor manera, debido a que el en el mercado caleño de comidas rápidas era muy importante diferenciarse de los competidores y además ofrecer un valor agregado que fuese percibido y aceptado por los clientes, por lo tanto se basó en ofrecer comida rápida y como ingrediente principal la arepa. LA AREPERIA rediseñó la forma de la arepa hacia una ergonomía de la funcionalidad; además con un diseño adaptado a las necesidades modernas de consumo, no solo por su funcionalidad sino también por los precios que permiten el acceso a diferentes nichos de mercado en diferentes niveles socio-económicos.

Por otra parte es importante resaltar, que debido a que el mercado de comidas rápidas, es muy cambiante y las personas cada vez son más exigentes con los restaurantes, LA AREPERIA decidió innovar en otro punto fundamental, el cual fue

lograr despachar un pedido en 60 segundos pero con calidad y con precios económicos. Este diferenciador, hizo que esta empresa fuera y sea considerada como una de las mejores del país en respuesta rápida al cliente. (Prado, 2013)

LA CRISIS

Sin embargo en la gran mayoría de las empresas desde la más pequeña hasta la más grande y sin importar a lo que se dediquen, existen ciertos periodos de crisis que implican factores externos e internos del entorno. En el caso de la AREPERÍA vemos que en el año 1995 se creó una nueva sociedad vendiendo el 75% a DELIAREPA, la cual implementó un concepto diferente y dejó la innovación a un lado causando así el fracaso y llevando la empresa al cierre en 1998.

Como primer error el cambio del nombre de AREPERIA a DELIAREPA creó confusión en las personas pues de alguna manera muchos clientes no estaban enterados de que se trataba de la misma empresa solo que con diferente nombre. Por otro lado el cambio de filosofía y la falta de innovación terminaron por completo la empresa, de tal manera que se fue a la quiebra ya que al perder su esencia y su clientela, no podía seguir compitiendo con las grandes ligas de comida rápida como SUBWAY, PRAPERS, PRESTO, KOKORIKO, MARIO BROS, entre otros.

A pesar de la crisis que vivió esta empresa, volvió a iniciar labores en el año 2004 y gracias a un nuevo inversionista (Alvaro Garcia), la experiencia y el conocimiento de Álvaro Castillo surgió nuevamente, la AREPERÍA en el mismo sector donde estuvieron por primera vez, en el barrio El retiro y con las características que hacían sus productos distintivos e innovadores. Por otra parte es importante resaltar que la anterior empresa que se generó (DELIAREPA), no tuvo acogimiento por las personas y además la mala administración hizo que esta quebrara.

En el año 2005 la empresa se trasladó a la calle 7ª con carrera 25 contando con una excelente infraestructura y los implementos necesarios para preparar las llamadas arepas de bolsillo con variedad de ingredientes.

En el 2009, se abrió el punto de venta de la Flora, ubicado en la calle 52 con Avenida 3ª I Norte. Posteriormente se generó un gran crecimiento con varios puntos de venta y un centro de producción y tecnología para abastecer las necesidades de los consumidores. Esta tecnología consistía en unas maquinarias que mejoraban los proceso de fabricación y finalización completa del producto; por ejemplo tenían unas bandas transportadora en donde iba pasando las arepas y al mismo tiempo se iban asando hasta llegar al punto perfecto de cocción.



(Garcia A. , Maquinaria Areperia)

Esta tecnología y maquinaria ayudó obtener importantes ingresos que permitieron a la AREPERÍA mejorar su organización y expandirse, en el año 2010 con un punto de venta en Tequendama, en el 2011 en chipichape y en el 2012 Caleñidad siendo esta la primera franquicia.

Por otra parte, gracias a la alta aceptación del producto, el posicionamiento de marca y el crecimiento constante y sostenible, LA AREPERIA, optó por adoptar la modalidad de franquicia como una de las estrategias de mercado para llegar a todos los sectores de la ciudad y además posicionarse como en el sector de las comidas rápidas de bajo costo.

En la actualidad, cuenta con 4 puntos de venta propios y 5 franquicias. Que están enfocados en 3 puntos fundamentales en los cuales se debe regir la organización

y estos son: en el Liderazgo Gerencial, el trabajo en equipo y la gestión Humana. (Castillo, La Areperia, 2013)

VENTAJAS COMPETITIVAS

El gerente de la empresa ha logrado desarrollar planes estratégicos sólidos que han permitido alcanzar las metas que los propietarios socios han fijado para la empresa.

Para ello se elaboró un modelo que permite tener un control de la misma y mejorar la calidad del producto, este lo han llamado MOP (Modelo de gestión por procesos), el cual consta de Mapa de procesos, caracterización de procesos, descripciones de cargo, procedimientos instructivos.

Además para obtener los resultados logrados, la empresa ha estructurado su equipo de trabajo, uno de ellos es que cada punto de venta tiene un administrador, que es el encargado de administrar los recursos: humano, tecnológico y los insumos.

Los líderes por cada línea de trabajo, quienes tienen la responsabilidad de obtener los resultados definidos para cada uno de ellos y tiene la capacidad de actuar conforme a su experiencia teniendo en cuenta las políticas de la empresa y por último los operarios que trabajan en cada punto de venta para garantizar a los clientes un producto con la más alta calidad en el mercado.

Por otra parte la empresa dentro de sus políticas ha considerado como una de las piezas fundamentales para posicionarse dentro del mercado de las comidas rápidas, fortalecer el trabajo en equipo (Garcia A. , Empresa AL MAÍZ S.A- LA AREPERÍA., 2014).

Los puntos positivos observados son:

- Existe un clima agradable de trabajo.

- Buena planificación
- No se encontró negatividad ni egoísmo dentro de los grupos de trabajo.
- Existe una buena motivación para realizar el trabajo.
- Existen incentivos a los mejores operarios.
- Existen objetivos claros de las metas a alcanzar
- Existe confianza por parte de la gerencia en la capacidad de sus empleados.

LA AREPERIA ha encontrado en los equipos de trabajo la posibilidad de favorecer el desarrollo de los talentos como factor de éxito, en el logro de los propósitos corporativos, donde los colaboradores sienten que su aporte no sólo es valorado sino requerido.

Tienen en cuenta que hay personas que por su experiencia, conocimiento, habilidad, actitud se convierten en líderes en los cuales gira el trabajo de los otros de tal manera que este liderazgo natural es reconocido y apoyado.

Dentro de sus políticas incluye la capacitación, motivación y apoyo a sus empleados. La capacitación consiste en brindarles conocimiento a los empleados para ser más eficiente en los procesos y la motivación consiste en que se les da a los empleados la oportunidad de ascender a un mejor cargo, reconociendo su talento individual y su trabajo en equipo.

Gracias a estos factores internos por los cuales se rige la organización se ha logrado tener una excelente unificación, es decir un excelente trabajo en equipo y un clima laboral adecuado, además de crecimiento constante, lo cual ha sido de vital importancia para el éxito de esta empresa.

En cuanto a los factores externos podemos encontrar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades que son importantes mencionar y tener en cuenta:

SITUACION DEL ENTORNO

Es muy importante destacar que actualmente el mercado está creciendo a un ritmo muy acelerado y cada vez son más los competidores que llegan para posicionarse y llevarse el mayor número de clientes, por esta razón vemos que el entorno externo es muy variable y peligroso. Por ejemplo vemos que en estos momentos existe una amenaza como SUBWAY que llego al mercado con aproximadamente 170 franquicias en Colombia y que ofrece productos de buena calidad, baratos y de manera rápida y eficaz.

Sin embargo así como existen las amenazas también vemos que la AREPERIA, tiene fortalezas que la hacen seguir vigente en el mercado. Los productos que ofrecen son variados y tiene una demanda alta, el servicio es eficaz y de buena calidad, diversidad de productos en el estilo de la arepa, campañas de marketing y promoción unificada.

La innovación es un factor clave ya que es una estrategia que le permite a la arepería crecer y permanecer en el mercado a través del tiempo. Para lograr esto realizan proceso de mejora e innovación de sus productos atendiendo a los clientes en tiempos mínimos sin descuidar la calidad del producto.

Debido a la aceptación del producto, cuenta con varias franquicias para llegar a más sectores de la ciudad. Sus precios son asequibles de ahí nace el lema de la empresa: “A la altura de cualquier paladar y al alcance de cualquier bolsillo”

Lamentablemente todas las empresas cuentan con debilidades las cuales se puede volver en fortalezas. En este caso vemos que esta empresa no cuenta con servicio a domicilio y no ofrece productos para niños los cuales son un segmento muy grande y bueno para explotar.

Al ser un producto colombiano y tradicional, vemos que tiene bastante acogida debido a su variedad de preparaciones por lo tanto su rentabilidad es alta si invierte en puntos de venta que estén ubicados en barrios residenciales. Por otro lado vemos que cuenta con proveedores especializados los cuales dan calidad a los productos. Existe un mercado potencial en otras ciudades por lo cual podría expandirse a nuevas ciudades.

CONCLUSIONES

Para finalizar con esta investigación, puedo concluir que la arepería es una empresa pujante que comenzó como una idea de negocio de venta de un producto de consumo masivo y se ha convertido en uno de los restaurantes de comida rápida más importantes y preferidos por las personas en nuestra región. Es interesante el crecimiento que tuvo desde que inicio, hasta lo que es hoy en día.

La Arepería en su desarrollo empresarial ha tenido como objetivo fundamental convertir la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento a través del tiempo. Para ello, dentro de sus procesos estratégicos existe uno de innovación y mejora continua, donde la junta de socios analiza y viabiliza alternativas de crecimiento y desarrollo presentados por la gerencia para toma de decisiones.

Al inicio, la arepería diseñó nuevas formas de producción industrial de la arepa mostrándose como un modelo de restaurante capaz de atender a los clientes en tiempos mínimos sin dejar a un lado la calidad del producto.

A través de los diez años de su creación, la empresa ha realizado innovaciones en la presentación de los productos, en la línea de armado de preparación y producción, en la tecnología lo cual nos demuestra que la empresa está innovando y mejorando continuamente sus procesos para llegar a posicionarse como una de las mejores empresas de comida rápida de la ciudad, que lo fundamental constituye la expresión de modelo de comida simplificada con un diseño adaptado a las necesidades modernas de consumo, no solo por su funcionalidad sino también por los precios.

Además para lograr todo el crecimiento y el éxito que tienen se necesitan de muchos factores como, un arduo trabajo en equipo, perseverancia, gestión humana y una gran visión e innovación para satisfacer al máximo las necesidades de la personas y en este caso LA AREPERIA ha mostrado que cumple con estos puntos fundamentales que la han posicionado como uno de los mejores restaurantes de comidas del país.

CONTINENTAL DE ADUANAS S.A.S

ABSTRACT

Debido al creciente desarrollo de la economía colombiana y la apertura al mercado global, se ha visto la necesidad de analizar la historia de la empresa Continental de Aduanas SAS.

Este proyecto tiene como finalidad dar a conocer a los lectores Continental de Aduanas S.A.S, una compañía especializada en servicios de Agenciamiento aduanero y Asesorías en comercio exterior. A lo largo de la lectura se da a conocer la historia de la empresa y el desarrollo que esta ha tenido en el mercado ya que durante el proceso se puede evidenciar varios momentos de crisis que son muy comunes en las empresas de agencias de aduanas, pero que también ayudan a corregir errores y dejan lecciones aprendidas .

INTRODUCCION

Continental de Aduanas SAS, se fundó como una organización de servicios el 26 de febrero de 1977, estableciendo oficinas en Buenaventura y luego en Cali, destinada a la prestación de asesorías de comercio exterior y a la solución de necesidades logísticas.

En un principio su fundador Franklin Ruiz Palacios, analizó el mercado y la aceptación del modelo de negocio que había pensado, que consistía en brindar soluciones logisticas a los importadores y asesoría en los problemas que se presentaran. Así empezó a captar clientes que veía potenciales y logró conformar un portafolio de empresas como: Arauco Colombia S.A., Ardisa S.A., Casa Editorial El Tiempo S.A., Coindagro S.A., Colombo Española de Conservas S.A,

Global Garlic S.A., Industria de Licores del valle, Molino la Sabana S.A., a la cuales se les ofrecía servicios integrales de Comercio Exterior como asesorías, agenciamiento aduanero, transporte, almacenamiento y tramitación, además no solo ofrecía estos servicios sino que también le brindaba calidad oportunidad y efectividad de manera responsable con infraestructura moderna y recurso humano competente, garantizando de esta forma la satisfacción de las necesidades de cada uno de sus clientes.

Por otro lado su fundador Franklin Ruiz Palacios siendo una persona con interés en el aprendizaje constante ha llevado a la compañía a ser lo que es hoy. Se graduó como administrador financiero e hizo diplomados en Logística Empresarial en la Universidad Javeriana, Negocios Internacionales y Gestión Financiera en la Universidad del Valle, Comercio Internacional en la Universidad san Buenaventura y Calidad de los Servicios Portuarios en la Universidad Politecnica de Valencia España. Fue contador de una empresa aduanera llamada Servicomerciales S.A en el año de 1975 hasta 1977, en donde aprendió y aplicó muchos de sus conocimientos que más adelante darían frutos y se verían reflejados en la creación de su propia empresa.

Cabe destacar que en esa época no se necesitaban tantos documentos y tramitología para llevar acabo los procesos de un agente aduanero por lo tanto visualizó una oportunidad de negocio que podría ser práctica y muy favorable.

En el año 1990 se unió a esta empresa el señor Aimer Ivan Rodriguez Ruiz quien se graduó como Profesional en Administración en Comercio Exterior e hizo diplomados en Gerencia de Negocios Internacionales y Especialización Logística Comercial en la UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO SECCIÓN CARIBE.

Con el ingreso del señor Aimer a la compañía y por los constantes cambios que vivía el entorno como la apertura de mercados, la influencia de la globalización la creación de normas para las importadores y agentes de aduana etc. se implementaron una serie de cambios internos en la empresa con el objetivo de lograr la entera satisfacción de los clientes, estos cambios consistían en ofrecer una logística y un servicio integral, por lo cual se necesitaba emplear nuevos servicios que complementaran la oferta a los clientes de la organización, para alcanzar este objetivo se generaron alianzas con transportadoras internacionales como DHL, Fedex, Etc, también acuerdos con bodegas donde se podía almacenar toda la mercancía de los clientes con los requerimientos adecuados de acuerdo al tipo de mercancía, por último se pactaron alianzas estratégicas con el puerto marítimo para agilizar la entrega de la mercadería nacionalizada, lo que generó un valor agregado para la compañía frente a la competencia por su agilidad en el proceso de nacionalización y entrega del producto en su destino final. (Rodriguez, Historia Continental de aduanas S.A.S, 2013).

En el año 1994 Continental de Aduanas SAS se convirtió en la primera Sociedad de Intermediación Aduanera de Buenaventura en obtener su Resolución de Autorización de parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, asignándosele el código 0101.

A lo largo de su desarrollo como compañía solida se han implementado una serie de políticas de calidad para garantizar la satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados por Continental de Aduanas SAS; dentro de sus principales políticas se pueden encontrar (Rodriguez, Presentación Empresa Continental de aduana S.A.S, 2014):

- *Cumplimiento de las características de calidad del servicio, y los requisitos establecidos con sus clientes.*

- *Respeto en las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores.*

- *Eficiencia en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero con ética, compromiso, responsabilidad, honestidad, y profesionalismo.*

- *Compromiso de la Alta Gerencia para asegurar la competitividad de la organización estableciendo alianzas estratégicas.*

- *Desarrollo integro de nuestro talento humano potenciando sus habilidades y conocimientos a través de capacitación continua.*

- *Estricto cumplimiento de las normas legales vigentes.*

- *Mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.*

En la actualidad por su constante y eficiente labor Continental de Aduanas SAS ha logrado ampliar su área de operación y cobertura en el país llegando a ciudades como Bogotá D.C, Cartagena, Barranquilla y Cali con oficinas bien dotadas y adecuadas logísticamente, con personal idóneo para la atención de sus clientes importantes y reconocidos, quienes han confiado sus procesos de Comercio Exterior por más de 30 años, logrando de esta manera fidelizarlos a través de la generación de un beneficio mutuo.

EVOLUCIÓN DE NEGOCIO

Continental de Aduanas SAS. Nivel, no es la primera agencia de aduanas fundada en Buenaventura, pero fueron uno de los pioneros en brindar asesorías de comercio exterior y soluciones de necesidades logísticas de manera eficaz, debido a su toque de acompañamiento personalizado a los clientes.

Desde sus inicios como Agente de Aduanas estableció oficinas en Buenaventura y Cali, atendiendo importantes clientes de la industria y el comercio nacional, ofreciendo servicios integrales de Comercio Exterior con calidad, oportunidad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con responsabilidad y moderna infraestructura con un recurso humano competente, es por esto que gracias al modelo de negocio de Continental de Aduanas fue creciendo de manera sostenida.

Esta compañía asegura que a medida que iba creciendo fue buscando crear un catálogo de servicios que fuera acorde al crecimiento y necesidades que presentaban los clientes debido a la globalización. Por esta razón se creó un portafolio de servicios compuestos por (Rodriguez, Historia Continental de aduanas S.A.S, 2013):

- **Agenciamiento Aduanero:** que consiste en facilitar la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero colombiano cumpliendo todas las disposiciones legales quedando en libre circulación en el territorio nacional

- **Asesoría en Regímenes de Importación y Exportación:** En la cual se les da acompañamiento a los clientes y se les aconseja sobre los regímenes que estableció el Consejo Superior de comercio exterior.

- **Asesoría en Legislación Aduanera:** Debido a que muchas empresas deben conocer que la legislación colombiana contempla diferentes modalidades para introducir al país mercancías de procedencia extranjera o de una Zona Franca Industrial de bienes o servicios, y determina en cada una de ellas los requisitos y condiciones que deben cumplir, por lo tanto Continental de aduanas S.A.S ofrece soluciones en todo los que se debe realizar con respecto a la legislación.

- **Asesoría en Clasificaciones Arancelarias:** A partir de la clasificación arancelaria, se derivan los impuestos a pagar de las mercancías a importar o a exportar, así como las normas impuestas por distintas dependencias del gobierno de cada país. Por esta razón Continental de aduanas se compromete brindar el apoyo necesario para desarrollar y generar mayores utilidades beneficiándose de una buena clasificación arancelaria.

- **Asesoría Programas Especiales SIEX y PLAN VALLEJO:** Que consiste en brindar conocimiento y apoyo en los nuevos sistemas llamados Siex y Plan Vallejo los cuales sirven para incentivar las exportaciones e importaciones por medio de liberaciones en aranceles, impuestos, etc.

- **Transportes y fletes marítimos, aéreos y terrestres:** La compañía ofrece excelentes precios con respecto a los transportes que se necesiten en el proceso de importación y exportación además de seguridad en sus mercancías y seguimiento ante cualquier dificultad o problema que se presente.

- **Elaboración y trámite de Registros y Licencias de Importación:** Por la cual la empresa se encarga de la presentación de todos los documentos legales ante las entidades que regulan las importaciones y exportaciones.

- **Asesoría y trámites de Registros Sanitarios INVIMA, ICA:** En cuanto a este servicio, Continental de aduanas se compromete a realizar los procesos legales necesarios para que el INVIMA, ICA aprueben la nacionalización de las mercancías que lo necesiten.

- **Retiro Almacenaje y distribución de mercancías:** Que consiste en el uso y manejo adecuado de las instalaciones donde se almacena y se distribuye las mercancías de los clientes. (Parra, 2010)

Por otra parte es importante resaltar, que debido a la globalización que se ha presentado y a un mercado cambiante, la empresa se ha visto en la necesidad de realizar cambios internos para poder ser competitiva y eficaz, un ejemplo claro fue la implementación de un servicio de acompañamiento y solución a los clientes las 24 horas del día, los 7 días de la semana para resolver cualquier inquietud, problema o emergencia que se presente y esto se ha logrado gracias a que la compañía tiene sus oficinas ubicadas en los principales puertos marítimos del país lo que genera un servicio personalizado y 30 colaboradores a disposición para cumplir sus objetivos.

En cuanto al crecimiento y evolución financiera de la compañía podemos destacar que desde el año 2008 hasta el año 2013 ha presentado un crecimiento relevante a excepción del año 2010, y esto se ha logrado gracias a factores como los son

crecimiento en peso neto de las importaciones, crecimiento FOB en pesos colombianos, crecimiento CIF en pesos colombianos:

Grafica 1:

Crecimiento en peso neto de las importaciones



(Legiscomex, 2014)

Grafica 2:

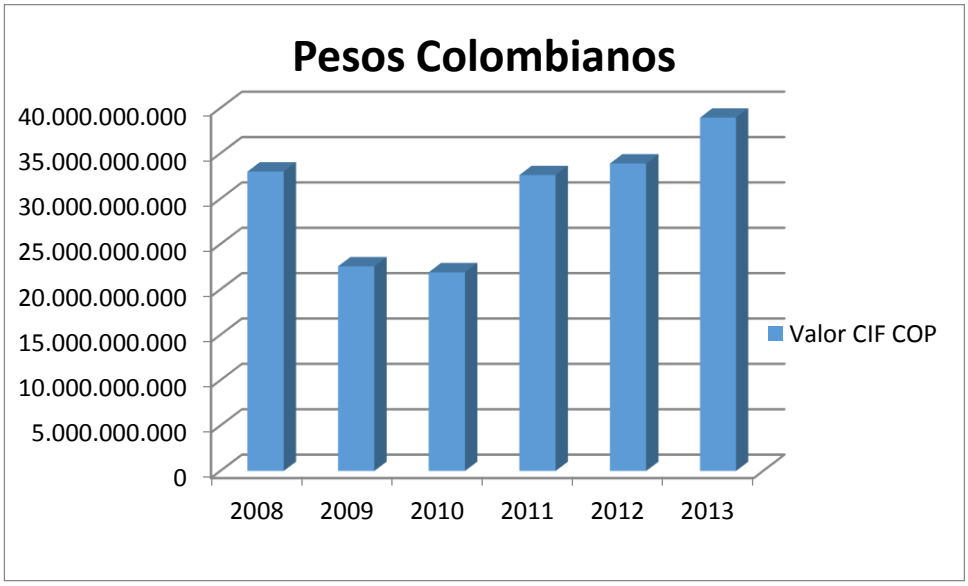
Crecimiento FOB en pesos Colombianos



(Legiscomex, 2014)

Grafica 3:

Crecimiento CIF en pesos Colombianos



(Legiscomex, 2014)

CRISIS

Como se puede observar en las gráficas la compañía ha obtenido excelentes resultados pero también se ha visto afectada por crisis financieras que se han presentado por diferentes factores.

Una de las crisis por las cuales atravesó la empresa sucedió debido al control del ingreso de mercancía de contrabando al país, lavado de activos y comercialización de armas, que se realiza a través de un agente de la Dian y por medio de los agentes de la aduana, con esto se generaron procesos más lentos al tener que analizar y estudiar la empresa a la cual se le presta el servicio para que todo sea correcto y legal, esto generó disgusto en los clientes debido a la cantidad de información, documentación exigida e infinidad de trámites.

Lo anterior llevo a la implementación de leyes o normas impuestas por el estado que deben cumplirse para evitar sanciones ya que al ser el agente de aduanas, un intermediario entre el estado y el importador o exportador, tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las normas establecidas para el debido proceso; Algunas veces la implementación de estas leyes desfavorecen la agencia de aduanas, debido a que entorpecen los procesos y se vuelven más complicados para hacer los trámites respectivos.

Otros factores que en determinado momento han afectado la agencia de aduanas para que esta entrara en crisis fueron:

El atentado terrorista que ocurrió el 11 de septiembre de 2001, perjudicó el mercado de los agentes de aduanas, puesto que el sistema de seguridad en los

aeropuertos y puertos marítimos de todo el mundo aumento, generando de esta forma procesos más lentos en cuanto a nacionalización de mercancía y transporte de la misma, ocasionando aumento en los costos.

El “temor por la informalidad en los servicios aduaneros”, esto ocurre debido a que se proyecta la implementación del estatuto aduanero, y surgen diferentes preocupaciones frente a la exigencia o no de que los importadores empleen una agencia de aduanas para sus procesos de comercio exterior, si ya no es obligatorio el uso de una agencia de aduanas por un valor de la mercancía mayor a 10mil dólares, no será necesario la contratación de una para estos procesos por que las empresas empezaran a hacer esto por si solas, lo que podría disminuir la cantidad de agencia de aduanas del país si estas no se acoplan a las nuevas necesidades que surjan del mercado (Correa, 2013).

COMPETIDORES Y ANALISIS DE ENTORNO

Es muy importante destacar que actualmente el mercado está creciendo a un ritmo muy acelerado por la globalización, el incremento en el país del comercio exterior y avances tecnológicos. Además cada vez son más los competidores que llegan para posicionarse y llevarse el mayor número de clientes, por esta razón vemos que el entorno externo es muy variable y si no se tienen la suficiente infraestructura y el personal adecuado no podría ser una compañía competitiva.

Si se analiza más a profundidad a los competidores, podemos llegar a la conclusión que son muchos y bastante relevantes (SIA Aduanas Gama S.A., Almacenes Generales de Depósito Almaviva S.A., Agencia de Aduanas Roldán S.A., Siaco SIA Ltda., Mario Londoño SIA S.A. Agecoldex S.A. SIA ., SIA DHL Global Forwarding Colombia S.A.) todas estas agencias de aduanas son de nivel 1 y competitivas, las cuales luchan por conseguir y tener fidelizado a los clientes ofreciendo servicio de calidad y a precios muy favorables en todos los procesos

que ofrecen. Algo importante de mencionar es que la guerra de precios en relación a los transportes es muy complicada al no tener definido un precio general en el mercado. Además el gobierno no ha hecho nada para mejorar este elemento del precio en los transportes.

Sin embargo así como existen amenazas para Continental de aduanas S.A.S también podemos destacar muchas fortalezas que la hacen competitiva y seguir vigente en el mercado. En primer lugar tienen una estructura interna muy sólida y un fuerte mejoramiento continuo con el capital humano de su compañía basado en lo siguiente: Continental de Aduana S.A.S vela por el cumplimiento de las normas exigentes sobre la salud ocupacional, vela por reconocer la contribución de cada empleado y proporcionarle incentivos, por ultimo vela por capacitación del capital humano lo cual favorece al desarrollo de la empresa.

En segundo lugar poseen atención personalizada, a través de un equipo especializado, los sistemas de seguimientos y la digitalización de la documentación. Además se encargan de suministrar servicios y soluciones logísticas de avanzada, que satisfagan y superen las necesidades de los clientes.

En tercer lugar la empresa tiene como fortaleza el conocimiento de “que cuando los clientes eligen a Continental S.A.S, depositan no solo sus mercancías, sino el éxito o el fracaso de sus negocios” por lo tanto se esfuerzan al máximo por cumplir las expectativas de los clientes brindando seguridad, efectividad, y compromiso.

CONCLUSIONES

Una de las principales lecciones aprendidas en el desarrollo del caso es como el entorno puede afectar de manera directa la operación de las compañías, citando un ejemplo hay tres casos importantes que han perjudicado los agentes de aduanas puesto que se han visto sus procesos se han vuelto más pausados por

tanto tramite que deben hacer y los han hecho menos eficientes para lo cual las compañías han tenido que adaptarse, estos tres casos son el contrabando, lavado de activos y el comercio de armas.

Gracias a la apertura económica por la cual está atravesando el país, los avances tecnológicos representan una gran herramienta de información para las agencias de aduanas, apoyando todos los tramites de nacionalización de la mercancía, transporte y demás procesos que hacen parte de los servicios ofrecidos por la compañía para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para que una empresa llegue a ser exitosa no solo es importante ofrecer un buen servicio, también es necesario que este bien estructurada internamente con normas, estatutos y procedimientos que deben cumplir tanto los empleados como los empleadores para lograr los objetivos establecidos. El capital humano, la inversión en el mismo para capacitarlo, equiparlo con las herramientas necesarias es indispensable para que una compañía este actualizada y se adapte a los constantes cambios del entorno, entienda al cliente cumpliendo sus necesidades al instante, ya que cuando un cliente confía en una aduana no solo está confiando su mercancía sino el futuro de su negocio.

Cabe destacar dos competencias importantes que se aprendieron a lo largo del proceso y que deben tener las empresas para alcanzar el éxito estas son la flexibilidad y adaptabilidad a los constantes cambios para superar las crisis que se presentan en el entorno un caso particular está el caso del atentado terrorista del 11 de septiembre, que trajo consecuencias negativas para las agencias de aduana, debido al aumento en la seguridad y las trabas en la tramitología para la nacionalización y transporte de la mercancía.

Por más de 30 años Continental de Aduanas SAS, ha trabajo en el mercado prestando sus servicios como agente de aduanas, y destacándose en la industria teniendo en cuenta sus tres pilares, primero una estructura interna sólida junto con un constante mejoramiento en los procesos de la compañía y en la capacitación del recurso humano; segundo una atención personalizada, a través de un equipo especializado en los sistemas de seguimientos y la digitalización de la documentación y por ultimo una comprensión constante de las necesidades de los clientes y el entendimiento de “que cuando los clientes eligen a Continental S.A.S, depositan no solo sus mercancías, sino el éxito o el fracaso de sus negocios”, con base a estos tres pilares ha trabajado la compañía y actualmente ha logrado expandir su operación y cobertura a nivel nacional ubicándose en diferentes ciudades acaparando cada vez más el mercado.

Bibliografía

Castillo, A. (16 de Abril de 2013). Historia Empresarial. (F. A. Brito, Entrevistador)

Castillo, A. (19 de Febrero de 2013). *La Areperia*. Recuperado el 3 de Abril de 2014, de http://laareperia.com/corporativa.html

Castillo, A. (13 de Abril de 2014). Historia Empresarial. (F. A. Quintero, Entrevistador)

Castillo, A. (15 de Abril de 2014). *La areperia*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014, de http://laareperia.com/montanera.html.

Garcia, A. (2014). *Empresa AL MAÍZ S.A- LA AREPERÍA.* Cali.

Garcia, A. Maquinaria Areperia. *Maquinaria .* Cali.

Garcia, A. Primer local La Areperia. *Primer local.* Cali.

Garcia, M. C. (2013). *Organización de una empresa ALMAÍZ S.A- LA AREPERÍA.* Cali.

Prado, J. R. (12 de Febrero de 2013). *La republica*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de http://www.larepublica.co/empresas/innovaci%C3%B3n-es-el-secreto-detr%C3%A1s-de-la-areper%C3%ADa_43265.

Correa, J. (3 de Octubre de 2013). *portafolio*. Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de http://www.portafolio.co/negocios/entrevista-miguel-angel-espinosa-presidente-fitac

Legiscomex. (2014). *Ranking de aduanas.* Bogota.

Parra, O. L. (29 de 01 de 2010). *SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE.* Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/GLOSARIO%20TERMINOS%20ADUANEROS.pdf

Rodriguez, A. I. (2 de Agosto de 2013). Historia Continental de aduanas S.A.S. (F. A. Quintero, Entrevistador)

Rodriguez, A. I. (2014). *Presentación Empresa Continental de aduana S.A.S.* Cartagena.