

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE
PERDURABILIDAD
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES- CASO SERVIENTREGA S.A.

DANIELA HERNÁNDEZ BRAVO
LINA MARÍA ZÚÑIGA RAMÍREZ

TRABAJO DE GRADO

COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., JUNIO 2012

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE
PERDURABILIDAD
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES- CASO SERVIENTREGA S.A.

DANIELA HERNÁNDEZ BRAVO
LINA MARÍA ZÚÑIGA RAMÍREZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR
IRMA MARÍA OLÍS BARRETO

FACULTAD DE AMINISTRACIÓN
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JUNIO 2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	4
1 CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	6
1.1 PREMIO MARIPOSA DE LORENZ	9
1.2 PROBLEMA.....	10
1.2.1 <i>Sistematización del problema</i>	10
1.3 SITUACIÓN ACTUAL	11
1.4 SITUACIÓN DESEADA	12
1.5 OBJETIVOS	12
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	12
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.6 JUSTIFICACIÓN	12
1.7 HIPÓTESIS, RESULTADOS ESPERADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS (IMPACTO)	14
1.7.1 <i>Hipótesis:</i>	14
1.7.2 <i>Resultados esperados:</i>	14
1.7.3 <i>Potenciales beneficiarios:</i>	15
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
1.8.1 <i>Variables y categorías</i>	17
1.8.2 <i>Tipo de estudio</i>	17
1.8.3 <i>Universo, población y muestra</i>	17
1.8.4 <i>Métodos y técnicas de recolección</i>	18
1.8.5 <i>Métodos y análisis del manejo de la información</i>	19
1.9 SECTOR SERVICIOS.....	19
1.10 HISTORIA SERVIENTREGA	20
2 CAPÍTULO 2: DIRECCIÓN	24
2.1 LIDERAZGO	26
2.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.3 REALIDAD EMPRESARIAL	29
3 CAPÍTULO 3: GERENCIA	33
3.1 MERCADEO.....	35
3.2 FINANZAS	37
3.3 GESTIÓN HUMANA	38

3.4	PROCESOS	40
4	CAPÍTULO 4: PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: MODELO DE LOS TRECE COMPONENTES.....	41
4.1	PERDURABILIDAD EN SERVIENTREGA	46
4.2	ANÁLISIS ENCUESTAS PERDURABILIDAD	48
	CONCLUSIONES	52
	RECOMENDACIONES.....	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

TABLA 1. SERVICIOS SERVIENTREGA S.A.	22
TABLA 2. FACTORES IMPULSADORES DE EMPRESAS PERDURABLES	24
TABLA 3. RANKING 2010: EMPRESAS MENSAJERÍA Y CORREO DE COLOMBIA	27
TABLA 4. PÁGINA DE INICIO SERVIENTREGA.COM.....	32
TABLA 5. PÁGINA DE INICIO PARA COLOMBIA- SERVIENTREGA.COM	33
TABLA 6. COMPONENTES DE LA GERENCIA.....	35
TABLA 7. 5 P'S EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS EN COLOMBIA DE INDUSTRIA TRANSPORTE.....	37
TABLA 8. CICLO DE CALIDAD DE DEMING	40
TABLA 9. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE SERVICIOS DE SERVIENTREGA	41
TABLA 10. COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD Y SUS ÍTEMS	43
TABLA 11. RESULTADOS SERVIENTREGA: TRECE COMPONENTES DE PERDURABILIDAD	48
TABLA 12. FACTOR: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO	50
TABLA 13. FACTOR: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO	51
TABLA 14. DIAGRAMA DE INFLUENCIAS DE LOS 13 COMPONENTES.....	52

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicamos a nuestras familias que siempre nos han apoyado y nos han ayudado a alcanzar nuestros logros con su amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos van dirigidos a aquellas personas que directa o indirectamente nos ayudaron con la realización de este proyecto. Principalmente, a nuestra tutora Irma M. Olis, a los profesores participantes del proyecto, Yolima Farfán y Andrés Castro, y a los docentes que nos brindaron su apoyo incondicional.

RESUMEN

Servientrega S.A. es una empresa exitosa y perdurable. Por medio del presente trabajo se pretendió analizar qué factores le han permitido a Servientrega que ésta sea su realidad, bajo el marco expuesto por la investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario que determina los 13 componentes de la perdurabilidad empresarial. Un acercamiento a los niveles de la gerencia y dirección de la organización permitieron identificar a partir de su proceso de crecimiento, las crisis que ha enfrentado y cómo ha logrado recuperarse de ellas, al mismo tiempo que los aspectos más destacados que hacen a Servientrega perdurable en el tiempo.

Para lograr el análisis y desarrollo del presente trabajo, se obtuvo información primaria y secundaria por medio de 54 encuestas entre los empleados de la compañía, dónde se indagaba por los atributos que la Facultad de Administración, consideró eran claves para la perdurabilidad de una empresa. De igual forma, se realizó una entrevista personal con los fundadores de la compañía, la Señora Luz Mary Guerrero y el Señor Jesús Guerrero.

PALABRAS CLAVE

Perdurabilidad, liderazgo, dirección, gerencia, estrategia, Premio Mariposa de Lorenz.

GLOSARIO

Perdurabilidad: Se refiere a perdurar en el tiempo. En el ámbito empresarial una empresa es perdurable cuando dura en el tiempo y además tiene desempeños positivos en su actividad.

Premio Mariposa de Lorenz: Premio otorgado por la Universidad del Rosario a las empresas colombianas que cumplen cierto requisitos y que han logrado sobresalir en el Mercado.

Estrategia: Acciones tomadas para llevar a cabo un plan, esperando resultados satisfactorios.

ABSTRACT

Servientrega S.A. is a successful and enduring enterprise. Through this study sought to analyze what factors have allowed Servientrega to be this their reality, under the framework set by the research of the Faculty of Management, University of Rosario which determines the 13 components of the sustainability business. An approach to the levels of management and organizational leadership allowed the identification from the growth process, the crisis that has faced and how he has managed to recover from them, the highlights that make Servientrega maintained over time.

In order to complete the analysis and development of this paper, primary and secondary information were collected through 54 surveys. Thses were answered by employees of the company in which it was intended to investigate the principal aspects that the Faculty of Management considered were key factors por the perdurability of an enterprise. In the same way, a personal interview was done to the founders of Servientrega, Mrs. Luz Mary Guerrero and Mr. Jesus Guerrero.

KEY WORDS

Perdurability, leadership, management, strategy, Mariposa de Lorenz Award.

INTRODUCCIÓN

“En Colombia existen más de 500.000 empresas, de las cuales el 88% son microempresas, el 9% son pequeñas, el 2% medianas, y tan solo el 1% de las empresas son grandes. Mensualmente en Colombia el 16% de las empresas constituidas se liquidan y de 100 empresas constituidas después de 5 años solo 2 permanecen.” (Universidad del Rosario, 2011). Lo anterior, muestra que en Colombia existe poca perdurabilidad empresarial y pocas empresas saludables que se mantienen en el tiempo con un desempeño superior, es por esto que es importante resaltar aquellas organizaciones que han perdurado y además, conocer las estrategias y demás actividades que hacen que sean grandes empresas saludables.

Son muchas las razones por las cuales las empresas no son perdurables, entre las que se destaca están la falta de gestión empresarial, planeación estratégica a largo plazo, falta de inversión e integración en los procesos y falta de innovación en procesos. Todo esto ha llevado a las empresas a crear estrategias para poder perdurar en el tiempo.

Han sido varias las investigaciones acerca del tema de perdurabilidad de las empresas colombianas, y se han obtenido varios datos para explicar por qué las empresas no son exitosas en dicho país. El Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de La Universidad del Rosario, ha indagado sobre las causas del poco éxito de empresas en Colombia y los resultados, entre otros aspectos han sido que los empresarios colombianos se preocupan mucho y prestan mayor atención a las transacciones; pero también existe una deficiencia en la relación con el cliente. Algunas de las recomendaciones que se hacen para estos casos es la fidelizar clientes, enfocarse en sus necesidades y mantener relaciones a largo plazo para tener preferencia y recordación entre los clientes.

Para el caso de las empresas colombianas, las que son exitosas y perdurables generalmente se debe a la utilización de un conjunto de estrategias interrelacionadas entre sí buscando la satisfacción del cliente, la eficiencia, eficacia, gestión integral y diferenciación en cada empresa, tratando así de mantenerse en el mercado en el largo plazo, siendo productivas y competitivas.

Con el fin de otorgar un reconocimiento a aquellas empresas perdurables, desde hace siete años el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario – Universidad del Rosario ha entregado el Premio Empresario Colombiano del año Mariposa de Lorenz. Con dicho homenaje se pretende exaltar al empresario que ha logrado la perdurabilidad de su empresa colombiana, a través de aportes importantes y gran desarrollo lo que a su vez contribuye al crecimiento y construcción de un país con mayores índices de equidad, justicia social y calidad de vida.

Este reconocimiento lo han recibido Alfonso Ocampo Gaviria, presidente Riopaila Castilla (2011); Aníbal Roa Villamil de Molinos Roa (2010), Luz Mary Guerrero y Jesús Guerrero de Servientrega (2010); Carlos Enrique Piedrahita Arocha presidente del Grupo Nacional de Chocolates S.A. (2009); Eduardo Macías y Beatriz Fernández, dueños de Crepes & Waffles (2008), Rafael Molano Olarte (2007), fundador de Productos Ramo; Arturo Calle y Pedro Gómez Barrero (2006) y Carlos Ardila Lulle (2005).

Como es de notar son varios los empresarios que durante el tiempo han logrado crecer y mantener sus empresas, siendo líderes en el mercado. Las empresas nombradas anteriormente, pertenecen a las empresas más importantes en nuestro país, es por esto que es interesante conocer sus historias, metas, acciones y demás estrategias que las han llevado a ser las empresas exitosas. En éste caso se dará una investigación realizada en la empresa Servientrega para conocer más de la historia y desarrollo de la

compañía con el fin de conocer sus tácticas para mantenerse como una empresa en el mercado colombiano.

1 CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

La perdurabilidad tiene varios significados, sin embargo todos apuntan a mantenerse en el tiempo y en el ámbito empresarial, lo que sugiere que una empresa es perdurable cuando dura en el tiempo y además tiene desempeños positivos en muchos aspectos como: financiero, responsabilidad social, gestión humana, productividad, satisfacción del cliente, etc. Es por esto que para saber cuáles estrategias y variables hacen de una empresa saludable, varios autores han escrito acerca del tema en los que se han hecho preguntas como:

¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? Javier Cadena, Alexander Guzmán y Hugo Rivera (2006). La perdurabilidad se puede medir de manera cuantitativa por tener un desempeño superior, analizando los competidores, cubriendo el mercado que no ha sido explotado o que se cubre de manera mínima, teniendo una posición única y difícilmente imitable. Además de esto, también existe una importancia de medir las empresas cualitativamente y de esta forma se habla de las finanzas dentro de una compañía las cuales representan la rentabilidad, la solvencia, la liquidez; aunque esto son solo datos lo importante es saber interpretarlos, analizando indicadores y teniendo una excelente administración financiera con planeación, organización, dirección, control y coordinación. De igual forma los planes estratégicos y la estrategia empresarial permiten la supervivencia de la empresa (Rivera, 2006).

La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. Hugo Alberto Rivera Rodríguez (2007). Se encontró que solamente resultados financieros superiores sostenibles en el tiempo no garantizan o implican que una empresa es perdurable, esto depende de muchos otros factores como la variación en la forma organizativa interna para la empresa para así adquirir habilidades y

poder adaptarse. Sin embargo, hay muchos otros factores que hacen que aunque una compañía tenga estas características hayan desaparecido debido a otras causas. Incluso se habla de una teoría evolutiva de las organizaciones, explicando su desarrollo que incluye investigación, selección modificación, aprendizaje, etc. (Rivera, 2007).

Con el propósito de hacer público los avances del área de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, se pone a disposición el “*Modelo para que las empresas vivan más tiempo*”. Restrepo (2008). En el que se citan los 13 componentes de la perdurabilidad.

A continuación se explican dichos componentes, dado que son la base principal para el desarrollo del trabajo de investigación en Servientrega S.A.:

1. *Identidad organizacional*: Incluye todos los aspectos que hacen referencia a las características internas de la empresa como: estrategias, políticas de gestión, aspectos éticos, etc.
2. *Formalización para el Gobierno*: Incluye la organización del Gobierno con la gestión de las empresas por parte de los dirigentes de las mismas.
3. *Cohesión social para la acción*: Grado de consenso y de pertenencia con objetivos y propósitos de la organización por un grupo de personas.
4. *Formalización, soporte para las decisiones*: Lineamientos determinados que facilitan la toma de decisiones por parte de directivos.
5. *Reconocimiento por el entorno y el sector*: El reconocimiento del sector y del entorno se alcanza por medio de la gestión de directivos.
6. *Diferenciación*: Comportamientos y características particulares que hacen diferenciarse con la diferencia para esto se identifican oportunidades y ventajas con información de clientes, proveedores y del mercado mismo.
7. *Dinámica social de los empleados*: Compuesta por un aspecto de comportamiento social de los empleados entre sí en materia de trabajo en equipo, colaboración e integración, y otro aspecto de empoderamiento a través de la participación grupal y manejo de la autonomía.

8. *Factores que afectan a la eficiencia:* Qué hace la empresa en cuestión de manejo de información, incorporación del aprendizaje, coordinación y comunicación y comportamiento de las directivas en su administración.
9. *Consolidación:* Incluye visión futura de la alta gerencia y participación de los empleados en el cumplimiento de dicha visión.
10. *Gestión integral:* En este componente entran a jugar las decisiones sobre políticas que establece la dirección teniendo en cuenta la planeación estratégica y el nivel de participación de los stakeholders.
11. *Conocimiento de entorno y mercado:* Se reúnen factores de comportamiento de la jerarquía organizacional en lo que se refiere al mercado y al entorno de la empresa, además del impacto de la inversión en publicidad sobre las ventas.
12. *Eficiencia en procesos:* Parte de saber que la generación de eficiencia surge a partir de las acciones organizadas que bien puede basarse en la correcta formulación de procesos.
13. *Gestión financiera:* Se refiere a determinar las estrategias que la gerencia realiza con el fin de generar perdurabilidad en cuestión del manejo óptimo de los niveles de liquidez de la organización.

En el trabajo de grado *Aproximación de los componentes del Marco Teórico para la Perdurabilidad de las Empresas Colombianas* de María Victoria Lozano Solano (2009) de la Facultad de Administración, permitió referenciar lo que hasta ahora se ha escrito sobre la definición de los componentes y factores de perdurabilidad de las empresas. En el trabajo la autora, se propone ver a fondo cada uno de los componentes antes reconocidos como resultado por parte del Grupo de Investigación en Perdurabilidad, y ramificar sus subcomponentes en forma de pasos para facilitarle a las empresas poner en práctica las variables en sus casos propios.

Es por esto que el estudio de las empresas saludables en Colombia es importante, evaluando todos los aspectos que han hecho crecer a empresas reconocidas durante el tiempo y conociendo sus estrategias para que puedan servir de ejemplo a muchas otras empresas en el país. También es un reto

saber cómo se comportan estas variables en empresas de servicios como lo es el sector de logística y transporte.

1.1 Premio Mariposa de Lorenz

El Premio al Empresario Colombiano del año, es un reconocimiento que otorga la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario al empresario “más destacado por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial.” (Universidad del Rosario, 2011). Lo que se busca con este premio es promover y hacer un reconocimiento a las empresas colombianas que han logrado ser perdurables a través del tiempo, así como el aporte que le dan a nuestro país para construir una Colombia con justicia social, mejores niveles de calidad de vida y equidad.

Este galardón hace un homenaje a los empresarios que han hecho de sus empresas, un ejemplo para los demás dueños, fundadores y trabajadores de organizaciones del país, permitiendo dar a conocer su liderazgo moral y empresarial por medio de su responsabilidad social, ética empresarial, eficiencia operacional y dirección estratégica.

Para elegir al galardonado del año, existen unos criterios para la elección de los participantes a competir, uno de los principales puntos a tener en cuenta es que el capital de la empresa debe ser 100% colombiano privado; así como Desempeño financiero superior: Se evalúan indicadores financieros; Encuesta de Impacto Social y de Reconocimiento de Marca.

EL Premio del Empresario Colombiano del año se ha venido entregando desde el año 2005, donde el galardonado fue a Carlos Ardila Lulle, para el año 2006 el elegido fue Pedro Gómez Barrero y el Arturo Calle, en el 2007 se le entregó este reconocimiento a Rafael Molano Olarte, en el 2008 fue entregado a la Beatriz Fernández y a Eduardo Macia Restrepo, en el año 2009 se le entregó el premio a Carlos Enrique Piedrahita, en año 2010 los galardonados fueron Luz Mary Guerrero y Jesús Guerrero empresarios de Servientrega S.A., y para el

último año el premio fue entregado a Alfonso Ocampo Gaviria de Riopaila Castilla.

El Premio del Empresario Colombiano del año se representa con la Mariposa de Lorenz asemejando como pequeñas causas son generadoras de grandes efectos en el tiempo como es el claro ejemplo de las empresas ya mencionadas anteriormente para el crecimiento y desarrollo de nuestro país. También demuestra la capacidad de adaptarse frente al cambio y frente a los retos que se presentan en el ambiente. *“Ejemplifica la forma como las organizaciones perduran en el tiempo a pesar de las fuerzas externas y su contundencia. Señala como se desarrollan, crecen, evolucionan y co-evolucionan las empresas en tiempos de bonanza y en tiempos de dificultad; donde la turbulencia y la incertidumbre se acrecientan”* (Universidad del Rosario, 2011).

1.2 Problema

¿Cuál es el patrón y modelo mental de las empresas que le ha permitido permanecer con calidad de vida en los mercados?

1.2.1 Sistematización del problema

- 1) ¿Qué es la perdurabilidad en el contexto empresarial?
- 2) ¿Cómo se establece la perdurabilidad para las empresas de servicios?
- 3) ¿Qué factores o variables influyen en la perdurabilidad de las empresas del sector de logística en Colombia?
- 4) ¿Qué variables o factores de los nombrados anteriormente, hacen de Servientrega S.A. una empresa saludable en el sector de logística y transporte?
- 5) Desde el funcionamiento y la creación de empresas de entrega de paquetería y mensajería, ¿cómo logra Servientrega S.A. mantenerse en funcionamiento hasta nuestros días siendo una empresa líder?

1.3 Situación Actual

Servientrega S.A. es una empresa familiar que nace empíricamente de la iniciativa de dos hermanos, Luz Mary y Jesús Guerrero. La organización se constituyó jurídicamente el 29 de noviembre de 1982. La intensión de los Guerrero se basó en la satisfacción de las necesidades reconocidas en el sector de transporte de sobres y paquetes.

La organización es un caso de crecimiento empresarial veloz y exitoso, apoyado sobre todo en el posicionamiento que se logra a través del slogan “*Servientrega es entrega segura*”. Por medio de contratos leasing, los socios amplían la capacidad de respuesta al cliente y expanden la presencia del negocio. Organizan además sus operaciones a través del *Modelo Estándar de Gestión Gerencial - Modelo “S”*.

Servientrega se arriesga al crecimiento continuo y diversificación de su portafolio y núcleo de negocio, creando empresas aliadas tales como: Servientrega Worldwide, CVLogistics, Efecty, Dimonex, Global Management, Timón, Red interactiva y Totalseguros. Invierte además en infraestructura y actualización de la marca en el mercado contando con servicio de alta tecnología cross-docking y la más moderna plataforma en el aeropuerto El Dorado.

Mediante lo que se denomina como “*el Círculo Virtuoso de la Competitividad*”, la empresa transportadora crece y se mantiene en el tiempo haciendo de su respuesta al cliente una segura, comprometida, cercana, integral y global. Hoy Servientrega se encuentra certificada con ISO 9001 y OHSAS 18001 que le permite reconocimiento y confianza mundial en sus procesos. La estrategia de “*Centro de Soluciones*” es en este momento la clave diferenciadora que mantiene y fortalece la empresa para generar el valor que la hace reconocerse y destacarse en el mercado.

1.4 Situación Deseada

Servientrega S.A. seguirá posicionada como una empresa líder en el sector de logística y transporte, con un desempeño superior al de la competencia, con una posición única y difícilmente imitable, analizando los competidores y así mismo las necesidades de los consumidores para satisfacer sus expectativas.

De igual forma tendrá una gran estructura estratégica y financiera con capacidad de pago, rentabilidad y liquidez.

La visión que desea Servientrega es un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el Premio Empresario colombiano del Año Mariposa de Lorenz.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un análisis comparativo entre el modelo de selección del premio empresario colombiano del año con los 13 componentes de medición de condiciones de perdurabilidad.
- b) Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio.
- c) Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad.

1.6 Justificación

Los estudios administrativos sobre la perdurabilidad han sido para la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario una prioridad en cuanto a que

es cada vez más comprensible el entender a la empresa como un ser vivo. Se convierte ahora en una necesidad el analizar a las organizaciones como sistemas biológicos a través de las más modernas teorías del caos, la complejidad y la física cuántica. Es por esto que surge la necesidad de realizar un Estudio para las Condiciones de Perdurabilidad (ECP) mediante el cual se ha logrado establecer un marco de 47 ítems luego reducidos a 13 componentes de la perdurabilidad de las empresas.

La cifra para la tasa de estabilidad de las empresas en Colombia es de tan sólo el 5%, lo que implica una fuerte motivación a determinar qué hace que una organización se encuentre dentro de dicho porcentaje. Esto, con el ánimo de identificar factores, modelos, patrones y variables que generen mayor seguridad a creciente mercado de empresas dispuestas a permanecer por varios años en sus negocios y mercados.

Se hace evidente que el presente trabajo posibilitará a los estudiantes de la Facultad de Administración a tener un marco de referencia para posteriores investigaciones sobre el tema de tal forma que se fortalezca el estudio de los factores de perdurabilidad y sea cada vez más claro para un administrador cómo direccionar una empresa hacia una vida saludable en el tiempo.

Los acercamientos serán provechosos también en el sentido en que la estabilidad de las empresas oferentes de bienes y servicios en Colombia será la que permita un mayor bienestar a los habitantes del país. A través del tiempo los consumidores tienen necesidades cada vez más amplias y buscan de sus proveedores mayor innovación y calidad, aspectos de los que una compañía perdurable es consciente.

Las organizaciones que se mantienen saludables en el tiempo son las que posicionan al país en el ámbito internacional y permiten que Colombia tenga un papel importante en la globalización. Hay por lo tanto que encontrar la forma de llevar a más empresas a caracterizarse así para generar competitividad. Se

vuelve una búsqueda común para las empresas colombianas que un futuro trae beneficios para todos los sectores empresariales.

Servientrega S.A. se verá beneficiada de este proyecto de investigación en la medida en que podrá reconocer con claridad qué factores y variables han permitido que tenga tan alto posicionamiento entre los clientes. En ocasiones, las compañías establecen este tipo de factores a partir de hipótesis empíricas que a pesar de contener el conocimiento de varios expertos requieren de un profundo análisis que determine el éxito de la empresa de forma general. Es esto lo que se pretende lograr a largo de los próximos meses.

1.7 Hipótesis, resultados esperados, productos esperados y potenciales beneficiarios (Impacto)

1.7.1 Hipótesis:

El modelo y patrón de la perdurabilidad de Servientrega S.A. se logra reconocer a partir del análisis de las actividades que la empresa ha llevado a cabo con respecto a cada uno de los 13 componentes de la perdurabilidad.

1.7.2 Resultados esperados:

- La cercanía con los consumidores por medio de la investigación, le permite seguir siendo el top of mind y empresa líder, abriéndole puertas hacia mercados internacionales evidentemente interesados en sus productos y servicios alcanzando así a cubrir incluso manchas blancas.

“El top of mind (o recordación de marca) es un indicador valioso para entender la dinámica de las marcas en un mercado. Este indicador registra el porcentaje de personas que mencionan una marca específica en primer lugar, cuando se les pregunta en una encuesta cuáles son las marcas que recuerdan. Si bien el indicador no puede capturar toda la complejidad de las dimensiones de una marca, está demostrado que el top of mind se convierte en un factor decisivo en el momento en que el consumidor

enfrenta una decisión de compra.” <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/top-of-mind/60610>

- Debido a las estrategias de gestión y gerencia, Servientrega S.A. es una empresa con desempeño superior, posición única y difícilmente imitable.
- A pesar de que Servientrega es una empresa que presta un servicio, utiliza y es medida su perdurabilidad con los mismos métodos y factores que caracterizan a una empresa saludable.

1.7.3 Potenciales beneficiarios:

En primera instancia, el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario logra acercarse cada vez más a la definición de modelos y patrones que les permite a las empresas permanecer con calidad de vida en los mercados. No sólo lleva a que la misma Universidad se posicione con aun más fuerza en el ámbito investigativo, sino que además le da la oportunidad de brindar a la sociedad a partir de un trabajo conjunto entre estudiantes, docentes y empresarios exitosos, una metodología concreta de lo que permitirá a una empresa actual o futura mantenerse en el mercado. De tal forma, mostrar mediante la teoría eco sistémica que esas empresas recorren un camino de vida que les requiere un aprendizaje sobre cómo sobrevivir ante las adversidades del entorno.

Servientrega como empresa también se vería beneficiada, ya que por medio de esta investigación identificará cuáles han sido los mecanismos y estrategias que la han llevado a ser una empresa perdurable para de esta manera seguir implementando estas tácticas que la han hecho una empresa líder, pero además conocer las deficiencias en algún aspecto a mejorar y conseguir superior resultados.

También se beneficiarían las empresas del sector de logística y transporte y en general las compañías de servicios e incluso de productos tangibles para

aplicar las variables de perdurabilidad que han sido útiles en esta gran organización, como ejemplo y guía para poner en práctica en las pequeñas y medianas empresas colombianas, haciendo así una mayor cantidad de empresas perdurables en nuestro país.

1.8 Aspectos Metodológicos

Para lograr definir si en realidad la hipótesis se acerca o no a dar respuesta al problema inicialmente planteado, el grupo investigador realizó visitas a la empresa analizada. Estos acercamientos en diferentes momentos en el que se desarrolló el trabajo, se conoció la visión de las directivas de la empresa, pero también de sus demás áreas de trabajo permitiendo una comprensión amplia de lo que los actores creen los lleva a mantener la perdurabilidad de Servientrega.

Las herramientas usadas para esta recolección de información fueron las entrevistas y las encuestas previamente estructuradas con relación a las que se realicen en otras empresas que hagan parte del proyecto de investigación de la vida y muerte empresarial para lograr obtener resultados aplicables al desarrollo de un modelo mental.

A partir de la consolidación de la información obtenida tras cada uno de los métodos de recolección aplicados a este trabajo, se realizó el análisis correspondiente que permitió el contraste de la hipótesis con los resultados. Las encuestas a 53 personas empleadas de diferentes áreas de Servientrega se contrastan entre ellas para obtener promedios de respuesta en general y de forma individualizada según áreas. Esto permitió determinar visiones conjuntas y/o diferenciadas en torno al desarrollo de la empresa al punto de perdurabilidad en el que se encuentra hoy en día.

Así mismo, fueron los comentarios, respuestas y evaluación proporcionada por los encuestados y entrevistados junto con la información obtenida en documentos de investigación realizados previamente sobre el éxito Servientrega, los que hicieron posible que se contestara la pregunta principal

del proyecto. Los 13 componentes de la perdurabilidad ya establecidos y consultados a la empresa lograron ser evaluados en la medida de su aplicación en Servientrega para dar a conocer si son o no los fundamentos para hacer de ella una organización saludable.

1.8.1 Variables y categorías

Se analizó en detalle la medida en que Servientrega entiende, aplica y percibe los componentes identificados como factores relevantes para la generación de la perdurabilidad empresarial. Para cada componente se analizaron los ítems que lo conforman, de tal manera que se manejaron sistemáticamente las 47 variables con las que se dio inicio al proyecto investigativo del GIPE.

1.8.2 Tipo de estudio

Analítico. Tiene el objetivo de generar un modelo o patrón de comportamiento de las empresas perdurables basándose en el análisis de información cualitativa recolectada.

Se tiene el fin de usar los resultados y conclusiones que aporta el presente caso de estudio a Servientrega para consolidarlo con los correspondientes a los adicionales estudios realizados por otros estudiantes con el fin de poder concluir a modo global una serie de características y aplicaciones de las mismas que guíen a otras organizaciones a la perdurabilidad. De aquí que se espere identificar patrones o modelos de comportamiento comunes entre las empresas estudiadas.

1.8.3 Universo, población y muestra

Universo: Empresas postuladas para la obtención del que han participado en el Premio Empresario Colombiano del Año Mariposa de Lorenz, otorgado por la Universidad del Rosario.

Población: 18 Empresas que se han vinculado a la investigación dirigida por el GIPE. Empresas que han estado postuladas y han sido galardonadas con la estatuilla Mariposa de Lorenz.

Muestra: Servientrega S.A.

1.8.4 Métodos y técnicas de recolección

Por un lado, se hizo un primer acercamiento directo a Servientrega aprovechando una visita de uno de sus fundadores a un espacio de discusión abierta promovido por la Facultad de Administración “El Sofá”, en el cual se contó con la participación de Jesús Guerrero en una reunión con estudiantes interesados en conocer su experiencia y contestar dudas sobre la creación de negocio y la forma de hacerlo surgir y mantener en el tiempo. En dicho momento se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con seis preguntas planteadas al empresario por parte de los estudiantes encargados del proyecto de investigación, pero también apoyándose en los aportes de los alumnos emprendedores intrigados por conocer a fondo el proceso que llevó a cabo el Sr. Guerrero para llegar a donde está hoy en día.

Por otro lado, se hizo contacto con la hermana de Jesús Guerrero, la señora Luz Mary, co-fundadora de Servientrega para establecer una entrevista personalizada a quien se le plantearon las mismas seis preguntas.

En una tercera instancia, se realizaron las encuestas al personal de la empresa. Fueron 53 empleados de diferentes departamentos y rangos los que a través de un link accedieron a diligenciar las cuarenta y siete preguntas planteadas para el estudio. La encuesta se caracterizó por preguntas puntuales de opinión para la evaluación de los encuestados a través de una escala de uno (1) a cinco (5) donde uno correspondió a “Totalmente en desacuerdo” y cinco a “Totalmente de acuerdo”. Adicional, se sumaron casillas libres para comentarios sobre cada una de las preguntas en caso de que el encuestado quisiera aclarar su punto de vista. (Ver Anexo 1).

1.8.5 Métodos y análisis del manejo de la información

En cuanto a las entrevistas a los fundadores, la información se consolidó mediante el uso de dispositivos de grabación de video y/o voz. Las grabaciones fueron transcritas a computador para tener el texto disponible al hacer el análisis y citar a los entrevistados. Cabe aclarar que se tuvo en cuenta transcribir la información relevante a las preguntas críticas para el contraste con los 13 componentes estudiados.

Y en cuanto a las encuestas virtuales a los empleados, se usó la facilidad de tabulación del link para lograr el manejo de la información a través de Excel y con posibilidad de obtener estadísticas y organizar los resultados para apoyar el análisis y soportar las conclusiones.

1.9 Sector Servicios

El sector servicios o sector terciario en Colombia incluye todas las actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa sino son intangibles pero satisfacen las necesidades de la población. Incluye subsectores como los son el comercio, las comunicaciones, el turismo, las finanzas, el transporte, entre otros más. El sector de servicios puede ser prestado por empresas privadas o por el Estado. En este caso, algunos ejemplos podrían ser la educación, la sanidad, cultura, salud, etc.

El objetivo de este sector además de satisfacer a la población, es brindar un puente para dirigir, organizar y facilitar la actividad productiva y procesos de los sectores primario y secundario, donde se pueden ver productos tangibles. “En Colombia el sector servicios representa cerca del 50% del PIB” (Skandia, 2011, p.5). Es decir que la economía se ve favorecida por el incremento en el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), llevando de ésta manera a la “consolidación y estabilidad financiera del país, fomentando mayores

oportunidades de empleo y por ende, mejor calidad de vida en la población”. (Cogollo R., Susana y Hernández C., Lucía, 2010).

Específicamente hablando, el sub sector logístico de transporte de carga en Colombia es muy importante tanto para la economía como para completar el proceso de satisfacer las necesidades de varios clientes, donde se necesita llevar artículos (ya sea mercancía, dinero, documentos, etc.) hacia cualquier lugar del país o del mundo.

En nuestro país son varias las empresas que prestan el servicio de transporte de carga, algunas colombianas y otras empresas que han llegado del exterior y que actualmente entre sus operaciones, incluye a Colombia. Este sector juega un rol importante en la desarrollo de procesos de competitividad y de globalización en nuestro país.

1.10 Historia Servientrega

Servientrega S.A. es una empresa colombiana líder y pionera en el sector del mercado colombiano. Se encarga de integrar la cadena de abastecimiento y de ofrecerles de esta manera un valor agregado estratégico a sus clientes de los diferentes sectores económicos. “Servientrega S.A. es una compañía orientada a ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, y distribución de documentos y mercancías.” (Servientrega, 2012).

El crecimiento y desarrollo de Servientrega se ha plasmado y se ha descrito por medio de un modelo estratégico Quinquenal, consta de seis quinquenios. El primer quinquenio se llama Gestación, va desde 1982 a 1987. El 29 de Noviembre de 1982, los hermanos Luz Mary Guerrero y Jesús Guerrero vieron la oportunidad de prestar y mejorar el servicio de transporte de paquetes y sobres. Para este comienzo de operaciones ya contaban con el servicio en las ciudades de Cali y Buenaventura, en los siguientes años se expandieron hasta Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga y Medellín.

El siguiente quinquenio es llamado Posicionamiento, va desde el año 1988 a 1992. Durante este tiempo con el interés de llegar a mas clientes y expandirse como empresa se lanza la primera campaña de marca con la expectativa de ¿Sabe usted que es Servientrega? Acompañada por el slogan Servientrega es... entrega segura (que se mantiene hasta la actualidad y es uno de sus reconocimientos de branding mas fuertes).

Para cumplir con sus objetivos de ser una empresa diferenciadora y para suplir la creciente demanda, se establecieron alianzas y se aumenta la infraestructura vehicular por medio de leasing. Para este tiempo se crea el modelo estándar de Gestión gerencial Modelo “S” y se constituye como el know how de la empresa. Este modelo le permite a los líderes de cada área de Servientrega administrar con eficiencia su proceso.

Diversificación es llamado el tercer quinquenio que comienza en el 1993 hasta 1997, Servientrega logra fortalecer su liderazgo por medio de su eficiente labor de mercadeo, y con la excelente prestación de servicios nacionales e internacionales. Durante esta época también se crean nuevas empresas dentro de la misma Servientrega: “Servientrega Worldwide, CVLogistics, Efecty, Dimonex, Global Management, Timón, Red interactiva y Totalseguros.” (Servientrega). Se constituye en el aeropuerto El Dorado de Bogotá el centro internacional de logística de Latinoamérica más moderno.

En el cuarto quinquenio, Consolidación, el interés de Servientrega sigue siendo el ser cada vez más competitiva y ser una compañía integral, es por esto que sigue desarrollando nuevos factores competitivos como toda la logística, comercialización, medios de pago (varias modalidades de opción de pago) y comunicación. Así mismo la empresa cuenta con la certificación en las normas internacionales de calidad y se fortalece con la tecnología de punta usada en sus operaciones.

Debido a la globalización y a los retos que se presentan a diario para atender las necesidades de los clientes, Integración es el quinto quinquenio, en el cuál evoluciona el portafolio de productos de Servientrega bajo el nombre de Centro de soluciones, ofreciendo más ventajas competitivas a las empresas que pertenecen a la firma. Todo este proceso se da entre los años 2003 y 2007.

Por último, encontramos el quinquenio de Expansión, que viene desde el 2008 hasta la actualidad. En estos últimos años todos los elementos de competitividad que han influenciado a Servientrega y que han sido parte de ella durante los anteriores 25 años, se integran en un esquema propio elaborado por la empresa, denominado El Círculo Virtuoso de la Competitividad donde se reúnen los factores más importantes.

La misión de Servientrega es: “Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.” Su visión: “Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.” (Servientrega).

Servientrega ofrece varios servicios a sus clientes, le ofrece soluciones nacionales dentro de las cuales se encuentran:

Tabla 1. Servicios Servientrega S.A.

	Soluciones	Descripción	Opciones de Servicio
Soluciones Nacionales	En Documentos	Solución orientada a la integración del flujo del documento partiendo desde asesoría hasta impresión, recolección, transporte y entrega certificada.	Documento Unitario, Documento Masivo, Servimensaje, Avisos Judiciales, Sobreporte, ADMINFO.NET
	En Mercancías	Solución orientada a la integración de materias primas y productos terminados entre proveedores, productores, comercializadores y consumidores finales a través de los servicios de recolección, cross docking, almacenamiento, administración de inventarios y pedidos; empaque y embalaje; transporte y distribución certificada.	Mercancías Premier, Mercancía Industrial, Carga Masiva, Picking & Packing, Cajaporte, Almacenamiento

	En Valores	Manejo, custodia y entrega especializada de valores negociables y no negociables garantizando su seguridad, transporte y entrega oportuna.	Tula de seguridad, Valija de Seguridad, Entrega Personalizada, Mercancías de valores, Soporte Financiero, Devolución de Loterías, Experto Segura Valores,
	Micromercadeo	Logística promocional con servicios de almacenamiento, gestión de inventarios, alistamiento, empaque, telemercadeo, respuesta pagada y entrega de artículos en puntos de canje en la Red Servientrega o a domicilio.	Apoyo Promocional, Boomerang de negocios, Almacenamiento
	In Company	Ubicamos en su Compañía un Centro de Soluciones Servientrega donde nuestros Colaboradores especializados y de alta confianza realizan la administración integral del flujo de documentos y mercancías que genera y recibe su empresa, con servicios adicionales de Experto Segura Interno y Externo.	Facilitador Centro de Soluciones In Company, Auxiliar Administrativo, Experto Segura Interno, Experto Segura Externo, ADMINFO.NET
Soluciones Internacionales	Exportación Courier	Se considera una exportación de documento (DOC) el transporte internacional de materiales impresos que no puedan ser comercializados o que por su naturaleza no están sujetos al pago de impuestos en el destino, su peso real y/o volumen es inferior a cinco kilogramos (5 kg.) y no tienen valor declarado por conceptos de aduana.	
	Exportación de Mercancía Internacional	Se considera una exportación de mercancía (XPS) el transporte internacional de muestras, equipos o cualquier artículo que por su naturaleza sea considerado como artículo sujeto al pago de impuestos en el destino, su peso real y/o volumen es inferior a sesenta y ocho kilogramos (68 kg.), Su valor declarado es inferior a dos mil dólares (USD 2.000) y cada arista no supera los uno punto cinco metros (1.5 m).	
	Documento Masivo	Exportación de materiales impresos que no puedan ser comercializados o por su naturaleza no están sujetos al pago de impuestos en el destino. Estos envíos se caracterizan porque se movilizan mínimo 100 unidades por despacho, su peso real y/o volumen es inferior a 2 kilogramos (2 kg.) y no tienen valor declarado por conceptos de aduana.	
	Global Box	Casillero internacional con dirección física en Miami a donde puede hacer llegar o solicitar la recolección de sus documentos y mercancías, compras por internet y Global Box se encarga del despacho a su destino.	
	Carga Internacional	Logística para toda clase de mercancías de importación y exportación por vía aérea, marítima, terrestre y multimodal incluyendo trámites de aduana y servicios de empaque, embalaje, transporte doméstico y almacenamiento.	
	Mudanzas Internacionales	Recolección, empaque especializado, almacenamiento temporal, trámites aduaneros, liberación en destino y entrega a domicilio de menajes, obras de arte y mobiliario.	

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de Servientrega. www.servientrega.com

Para poder garantizar los servicios que ofrece Servientrega, cuenta con una “flota terrestre de más de 2.000 vehículos” (Servientrega) y además cuenta con una flota de aviones propia. Cuenta con una flota moderna terrestre y aérea, la cual se renueva y mejora de manera permanente y constante. Así mismo, Servientrega cuenta con infraestructura satelital (GPS) la cual le garantiza a sus clientes en el mundo, una mayor seguridad. Servientrega tiene grandes y modernos Centros Internacionales de Logística, garantizando los mejores niveles de efectividad y óptimo servicio.

Servientrega S.A. es una empresa que ha perdurado, que se ha mantenido en el tiempo desde su apertura, y que así mismo, ha logrado crecer y por medio

las estrategias utilizadas y las decisiones tomadas por sus fundadores y demás empleados han hecho de Servientrega, una empresa ejemplar para la realidad empresarial colombiana.

2 CAPÍTULO 2: DIRECCIÓN

“La competitividad global plantea retos estratégicos y gerenciales que exigen desarrollar altos niveles de pensamiento, imaginación y creatividad para asumir la invención, el diseño y rediseño de empresas de calidad superior.” (Universidad del Rosario, 2011). Es por esto que la Universidad del Rosario, teniendo como misión y objetivo, formar administradores con capacidad de crear empresas perdurables y socialmente sanas, ve como principales ejes de desarrollo los componentes de dirección y gerencia.

Es así como estos factores se convierten en principales impulsores del reto de llevar a las empresas a ser saludables. Específicamente, dentro de cada eje se encuentran las áreas de apoyo que lo componen. En dirección está liderazgo, pensamiento estratégico y la realidad empresarial, para el eje de Gerencia los departamentos de la organización que lo apoyan son Mercadeo, Finanzas, Gestión Humana y Procesos.

Tabla 2. Factores impulsores de empresas perdurables



Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de Empresas Perdurables: Directores Proyecto U. Rosario (2011)

La administración no sólo se debe enfocar en llevar a las empresas a cumplir operaciones y resultados, se debe relacionar con el hecho de sistematizar la organización y realizar sus objetivos, por medio de la gestión o gerencia y la dirección. Los anteriores términos son diferentes pero sin duda alguna son totalmente complementarios y necesarios para garantizar el éxito de la empresa.

“La administración, como ciencia incipiente, presenta una serie de desafíos a la dirección de la organización y a la academia misma. La adaptación, la estrategia, las habilidades comunicativas e incluso la capacidad para irradiar en la organización un sentimiento de éxito, son planteamientos que marcarán el desarrollo de la organización y de la administración como conjunto de saberes que deben facilitar la perdurabilidad de la organización como sistema complejo.” (Castro R., 2010).

La dirección permite que se lleven a cabo los lineamientos que se establecen desde un principio, como parte de planeación y la organización de objetivos y planteamientos a los cuales se quiere llevar la empresa. Toda la parte de dirección, lleva consigo de manera intrínseca, elementos que permiten que todo se haga de una manera más eficiente y obteniendo mayor éxito en los resultados obtenidos. Por ejemplo, es de vital importancia la ejecución de planes por medio de la motivación de los empleados, la guía mediante todo el proceso de realización de las metas con ayuda de una buena comunicación y supervisión en el cumplimiento de las mismas.

Lo dicho anteriormente, se puede evidenciar en una de las definiciones dadas por el Doctor en Economía de Harvard University, Robert Buchele (1988): *“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.”* Por medio de la buena dirección y motivación hacia los empleados, es posible cumplir con

ciertas metas u objetivos de manera más eficiente, ya sea por medio del aumento de la productividad y por la actitud y conductos más deseables y de pertenencia de los miembros de la organización.

Para seguir comprendiendo lo que lleva a las empresas a la perdurabilidad, se continuará con el análisis de los ejes anteriormente nombrados (dirección y gerencia) y cada uno de los factores que los componen.

2.1 Liderazgo

Como se pudo apreciar anteriormente, la importancia de motivación y de impulsar a los empleados a trabajar de una manera entusiasta, permite que los objetivos se cumplan con mayor precisión, esto puede llevar a una empresa a tener un mejor desempeño y la puede posicionar como una empresa líder en el sector o en el mercado que se desarrolla. El liderazgo se caracteriza por: *“Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.”* (Kotter, 1988).

Para permitir a una empresa desarrollarse, ser exitosa y líder, necesita de dirigentes que puedan llevar a la empresa a un posicionamiento frente a la competencia, en un mercado o en un sector dentro de los países o ciudades donde opera.

En la empresa Servientrega no hay una fuerte alusión ni énfasis al liderazgo específicamente, sin embargo, se hace referencia al claro liderazgo y posicionamiento que tiene la firma en el sector servicios de nuestro país. A pesar de que compite con grandes empresas (incluso de talla internacional), Servientrega mantiene un branding y un reconocimiento entre los colombianos, con su logo y slogan: *Servientrega es entrega segura*, ha logrado permanecer

como número uno en el ranking de las empresas de mensajería y correo de Colombia.

“Servientrega mantuvo su indiscutible liderazgo, Envía Colvanes fue segundo lugar al aventajar a TCC, en tanto que Inter Rapidísimo, Enco Express, Domina, Tempo Express y Mensajería Confidencial se destacaron por su dinamismo.” (Ranking 2010..., 2011).

Tabla 3. Ranking 2010: Empresas Mensajería y Correo de Colombia

Posición	Empresa	Ventas 2010 (Millones de pesos colombianos)	Variación (Frente año anterior)
1	Servientrega	\$ 374.655	10%
2	Envía Colvanes	\$ 189.276	24,2%
3	TCC	\$ 175.241	3,3%
4	4-72 Red Postal de Colombia	\$ 159.687	10,8%
5	Coordinadora Mercantil	\$ 144.060	8,5%
6	DHL Express Colombia	\$ 121.972	7,6%
7	Transportes Saferbo	\$ 91.367	2,6%
8	Federal Express (Fedex)	\$ 60.289	6%
9	Inter Rapidísimo	\$ 46.149	13,8%
10	TG Express	\$ 41.669	5,2%
11	Enco Express	\$ 24.461	18,2%
12	Cadena Courier	\$ 21.149	8,2%
13	United Parcel Service Sucursal Colombia (UPS Sucursal Colombia)	\$ 19.547	5,4%
14	Centauros Mensajeros	\$ 19.315	7,5%
15	Domina Entrega Total	\$ 16.195	19,6%
16	Tempo Express	\$ 12.658	23,3%
17	Pasar Express	\$ 11.938	6%
18	Servicios y Logística	\$ 11.525	Sin dato de variación
19	Mensajería Confidencial	\$ 10.799	16,3%

Fuente: Elaboración Propia. Datos tomados de Lanota.com.
(<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-mensajería-y-correo-de-Colombia.html>)

La empresa que durante sus 30 años de funcionamiento ha logrado crecer y mantenerse en el tiempo, siendo una empresa líder y ejemplo dentro del sector que se desarrolla. Para el crecimiento de Servientrega, se han realizado varias

estrategias y acciones que le ha permitido estar donde se encuentran actualmente.

Los empresarios hicieron énfasis en la innovación como herramienta para el crecimiento, la disciplina, ofrecer un excelente servicio a sus clientes, realizar modelos de gestión aplicables dentro de la compañía, proyección, y uno de los factores más reconocido por los empresarios es el “*trabajar con el alma y con el corazón, el hacer sentir a sus empleados esa pasión por su trabajo, que progresivamente lleva a la lealtad con la empresa*” lo que les ha permitido a Servientrega un crecimiento productivo y estratégico que los ha llevado hasta donde se encuentra actualmente.

Como se mencionó anteriormente, en Servientrega no se hace referencia al concepto de liderazgo como tal, éste ha sido un término que ha sido crucial en el trabajo diario, en el guiar y motivar de los empleados y de así, hacer progresar e incluso expandir a la compañía como una empresa líder.

2.2 Pensamiento Estratégico

“(…) empresa perdurable es aquella que hace variaciones a su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles.” (Rivera 2007). La estrategia permite a una compañía realizar acciones, anticiparse, proponer, frente a situaciones del día a día y del mismo entorno que le exigen a las empresas adaptarse a los cambios y a los retos del mercado. Es importante tener una dirección estratégica en cada empresa, en cada área que la compone.

“[E]l pensamiento estratégico se entiende en la organización como un sistema que exhibe vida, en esta medida las interacciones que establece con el entorno propician una serie de fluctuaciones que pueden comprometer su perdurabilidad y llevarla a la catástrofe; en consecuencia, se considera que el desarrollo de procesos de aprendizaje de doble bucle es un imperativo.” (Universidad del Rosario,

2008), se “entiende entonces que las organizaciones son sistemas complejos activos en constante evolución y la comprensión de las mismas es posible en la medida en que el modelo de cuenta de los diferentes procesos de transformación que se llevan a cabo en su interior.” (Hernández M., 2006).

La organización se debe mirar como un sistema complejo que trabaja con varias áreas (subsistemas) para alcanzar en conjunto los objetivos de la firma. Servientrega S.A., es una empresa que se maneja y se percibe como un todo. Las funciones y las operaciones están centradas en la gestión estratégica de las áreas y sus procesos dentro de la compañía, así como del manejo de sus empresas aliadas, y en las operaciones fuera del país.

Las estrategias que se gestionan en la compañía son la constante innovación y la diversificación lo que implica no quedarse en los mismos segmentos. Las anteriores acciones se ven reflejadas en los resultados tangibles de Servientrega, la cual cuenta con 2.200 oficinas en todo el país, 419 en Bogotá y con 32 servicios. Cuenta con 10.750 empleados directos en Colombia y con 22.000 empleados en total. Guerrero, 2011.

Sobre los procesos administrativos en Servientrega S.A., se evidencia un crecimiento en los modelos de gestión, así como un énfasis en la relación de la empresa y del talento humano. Lo anterior se refleja en el liderazgo existente dentro de la compañía, al mantener un contacto y preocupación permanente con el personal de la organización. Servientrega realiza sus acciones administrativas de manera implícita (en lo estratégico como en lo táctico) y además, se enfocan más en los macro-procesos.

2.3 Realidad empresarial

La realidad empresarial se refiere al entorno, el entorno mismo es el que le presenta a la compañía los retos, amenazas, oportunidades, etc. Para la academia

“La realidad empresarial, con sus enfoques reduccionistas y funcionales de competitividad y productividad individual de las unidades productivas, de oferta, demanda y rentabilidad, se encuentra en discusión ante la incapacidad de explicar los entornos y contextos de las empresas, los sentidos de la administración y la pertinencia de la dirección. (...) La realidad empresarial es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección. De ella se derivan las posibilidades del pensar y del valorar que suponen el conocimiento y la comprensión del contexto filosófico, político, social, administrativo y cultural, así como de las tendencias y configuraciones a las que están sometidas.” (Universidad del Rosario, 2008).

Es muy interesante como el entorno afecta ya sea de manera positiva o negativa una empresa, así como también las personas y gerentes de las compañías perciben las problemáticas o las mismas oportunidades que les presenta el mercado a diario. Dentro de este contexto podemos hacer referencia a varios temas que también empiezan a tomar fuerza dentro de las empresas y comienzan a ser de vital importancia dentro del entorno. Dentro de éstas características podríamos incluir por ejemplo: la responsabilidad social, el medio ambiente, servicio al cliente, entre otros.

Muchas veces el mercado local, va generando necesidades, los consumidores van requiriendo ciertas cosas que se convierten en oportunidades de negocio y que pueden llevar a una empresa a generar soluciones y así mismo valor agregado que hacen crecer el involucramiento con el clientes, así sus ventas y así su éxito.

Específicamente, desde un comienzo los hermanos Guerrero quisieron crear su empresa al ver ciertas falencias con las que contaba el sector de transporte de paquetes y mercancías en nuestro país. Los directivos de la organización trabajaban para una empresa del sector y con su espíritu emprendedor y ganas

de proponer algo nuevo para los consumidores empezaron a sacar adelante la empresa Servientrega. Pretendieron desde un comienzo ofrecer un excelente servicio, entregar a tiempo los paquetes y mercancías que se transportaban, y mejorar las condiciones generales que ofrecían las empresas del sector.

Así fue como al ver una oportunidad en el mercado, la tomaron y decidieron arriesgarse, hasta llegar a donde se encuentra actualmente Servientrega. Así mismo luego cuando decidieron incursionar en el mercado internacional lo hicieron viendo que había una necesidad por parte de los usuarios hacía fuera del país, así como de los clientes extranjeros hacía Colombia. Los empresarios junto con su equipo de trabajo le apuntaron a crecer y darse a conocer, mantener operaciones, y ofrecer su marca y servicios en el exterior. Actualmente, cuentan con operaciones en varios países como lo es en: Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, Perú y Panamá.

Esto es un ejemplo de cómo mantenerse en una posición de ventaja y lograr obtener de las oportunidades que les presentó el entorno, una gran idea de negocio. De igual forma, se puede evidenciar el interés creciente de Servientrega por el medio ambiente, su compromiso se ve reflejado en la reutilización de material. Todo el material sobrante es llevado a las cárceles de Bogotá y lo reutilizan de diferentes maneras, haciendo un trabajo claro en beneficio del entorno que nos rodea y hacía la comunidad.

Por la parte de responsabilidad social, Servientrega ofrece un apoyo a los microempresarios de Servientrega y Efecty con la posibilidad de tener su propio negocio por medio de franquicias.

“Servientrega contribuye al desarrollo empresarial de nuestro país y a mejorar la condición de vida de las mujeres y sus familias a través de las siguientes fundaciones: Fundación Entrégate a Colombia, que es una entidad privada sin ánimo de lucro, orientada a potenciar el desarrollo empresarial, generando efectos multiplicadores en la cultura

empresadora, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y la Fundación Mujeres de éxito: es una ONG de desarrollo, sin ánimo de lucro, creada por iniciativa del sector privado, que a través de procesos de formación y empoderamiento, fortalece y mejora las condiciones de vida de las mujeres y sus familias, generando autonomía y autogestión para una cultura de éxito. Hace parte del Sistema de Bienestar Familiar y por esto propone el diseño, desarrollo e implementación de programas y proyectos en torno a las necesidades de la mujer y la familia, en el marco el desarrollo y la responsabilidad social empresarial de Colombia.” (Servientrega 2011).

También tienen una escuela de formación de líderes donde realizan capacitaciones.

El servicio al cliente es uno de los factores claves para Servientrega, la cual plantea, que siempre pretende garantizar el mejor servicio, en las mejores condiciones y con entregas a tiempo. Otro factor importante que se puede resaltar, es la página web con la que cuenta la empresa: www.servientrega.com. En ella se pueden encontrar toda la información necesaria para conocer acerca de la compañía, cuenta con imágenes. El uso de los medios de información permite un mayor acercamiento con el cliente, y una mayor interacción con los mismos. Realmente es una página muy completa, es fácil de usar, cuenta con información importante.

Tabla 4. Página de Inicio Servientrega.com



Fuente: Página de inicio: www.servientrega.com Tomado de la red. (2012)

Tabla 5. Página de inicio para Colombia- Servientrega.com

The screenshot shows the Servientrega Colombia website homepage. At the top, there is a green header with the Servientrega logo and the text 'Centro de Soluciones'. Below the header, there are navigation links for 'Soluciones nacionales', 'Soluciones internacionales', 'Trasportes', 'Consultas', 'Contactenos', 'Hemera/Ents', 'Ayuda', 'Servicio al Cliente', and 'Nuestra Sesión'. The main content area includes a 'Registro de Envíos' section with a form for tracking, a 'Recolección a domicilio' banner, and an 'Artículos de Interés' section. The right sidebar contains a search bar, 'Logística Promocional', 'Encuesta', 'Blog', 'Foros', and 'Calendario de Eventos'. The footer includes contact information for various cities and a McAfee Secure logo.

Fuente: Página de inicio Servientrega Colombia 2012:

http://www.servientrega.com/wps/portal/inicio!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_jAYEt_SydDRwN_Qz8DA8_QQCdfz9jYwMDA30_j_zcVP2CbEdFACQjvmM/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

3 CAPÍTULO 3: GERENCIA

Las habilidades directivas y gerenciales que requiere tener un administrador a lo largo de su proceso de formación, se soportan en la “práctica científica frente a los problemas de la perdurabilidad empresarial...” (Del Castillo, 2007). De esta forma se expone la relación existente entre las dinámicas de los elementos de dirección y gerencia, junto con cada uno de sus componentes, con la búsqueda y consecución del mejoramiento continuo con veras a lograr la perdurabilidad empresarial.

La gerencia se compone de los factores mercadeo, finanzas, gestión humana y procesos. Estos aspectos abarcan el funcionamiento de una organización en su

esencia como negocio y flujo de su cadena de valor. Son precisamente los factores mediante los cuales se sustenta la operación de una empresa en su razón de ser y cumplimiento de la misión.

Por ellos es importante identificar los términos a trabajar para lograr relacionarlos más adelante en su aplicación al caso Servientrega. Por un lado, la gerencia “*se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos, [...] comúnmente vinculada a los subsistemas organizacionales definidos de manera arquetípica bajo el criterio de área funcionales (particularmente: finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones).*” (Sanabria, 2007). En dichas áreas se desarrolla el rol de la gerencia de manera tal que se logre aplicar los tres factores básicos que la componen a las cuatro áreas organizacionales que se pretende optimizar. Es cierto que el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno junto con el correcto uso y control de las capacidades y recursos posibilita a una empresa a evolucionar en su operación a través de un mejoramiento continuo.

La gerencia “*brota del proceso de producción*” (Sanabria, 2007). La razón de ser de una empresa se establece a partir de las salidas que esta proporciona a la comunidad luego de aplicar un proceso a unas entradas iniciales. En Servientrega, las entradas se traducen en la necesidad del cliente por transportar documentos o mercancía liviana de un punto de origen a uno de destino. Los diferentes departamentos de la compañía interaccionan para lograr la meta de entrega en los tiempos estipulados, asegurando el cuidado de lo enviado y cobrando un valor justo para el cliente. La gerencia es la encargada de que esta cohesión se dé de forma óptima, evaluando disponibilidades, competencias e intereses de los agentes implicados.

Cabe resaltar el entendimiento que se le da a los términos de las áreas funcionales componentes de la gerencia que se trabajan en el presente escrito.

En la siguiente figura se abarcan los cuatro componentes de manera global enlistando los aspectos relacionados a ellos.

Tabla 6. Componentes de la gerencia



Fuente: Sanabria, 2007.

Cada una de las cuatro grandes áreas implica para la gerencia varios puntos de enfoque que requieren de las habilidades de la dirección para hacer de la empresa exitosa.

3.1 Mercadeo

El área de mercadeo en una organización abarca de forma general el acercamiento a las cuatro P's estudiadas para cumplir la necesidad de un cliente. Producto, Plaza, Promoción y Precio son los factores fundamentales que analizan en este departamento para definir el tipo de bien o servicio que se ofrecerá al público para llenar un vacío identificado en el mercado. Se trata de contestar preguntas tales como: ¿Cómo empacará el producto? ¿Qué marca llevará? ¿Dónde se venderá? ¿Cómo se pondrá en el lugar de venta? ¿Cómo se va a dar a conocer? ¿Cuánto se cobrará por él? ¿Qué porcentaje de ganancia se espera tener?

Servientrega ha logrado un estudio detallado de sus 5 P's (Plaza, precio, promoción, producto y publicidad) a tal punto de encontrarse por encima de la competencia en su definición de estrategia de mercadeo. La Tabla 7 contiene un cuadro comparativo en el que se proyectan las ideas generales que aplica cada una de las empresas más destacadas en el sector en Colombia con respecto a su mezcla de mercadeo.

Se evidencia el liderazgo de Servientrega alcanzado por el éxito de la definición de las P's de esta empresa. Un gran paso para la compañía se dio por medio del muy apropiado uso de slogan el cual se da a conocer tras la "primera campaña de expectativa: ¿Sabe usted qué es Servientrega?, seguida por la respuesta "Servientrega es...entrega segura" (Servientrega). La importancia del manejo de una idea clara de lo que Servientrega iba a comenzar a ofrecer en el mercado se debe en gran parte al tipo de producto vendido: un servicio. Y no sólo por ser un intangible se hace más complejo describir y explicar sus características sobresalientes sobre el producto de la competencia, sino que en particular el tema de transporte está sujeto a una dependencia de condiciones externas muy fuerte que hace que sea complicado cumplir la misión que se le promete a los clientes. El reto con el que desde sus inicios esta empresa decide incursionar, se basa en una promesa arriesgada ante el consumidor del servicio con miras a satisfacer necesidades que antes no parecían asegurarles otras empresas transportadoras.

Tabla 7. 5 P's en las principales empresas en Colombia de Industria transporte

INDUSTRIA TRANSPORTE DE PAQUETE	PRECIO	PLAZA	PROMOCION	PRODUCTO	PUBLICIDAD
Servientrega S.A.	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional y en otros países como Panamá, Ecuador, Venezuela y Miami.	La compañía no maneja promociones directamente. Es una intermediaria para promociones de otras empresas. Por ejemplo al depositar determinada cantidad de empaques de un producto en específico, en urnas colocadas en sucursales de Servientrega, se puede participar en un sorteo.	Portafolio de Servicios: Transporte de documentos, mercancías y valores. Servicio de micromercadeo, de empaque y embalaje, servicios internacionales, almacenamiento y administración de inventarios.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.
DHL Express	Precios altos debido un target más exclusivo.	Cubrimiento nacional e internacional.	A través del servicio de Economy Select, los usuarios, más envíos reales por esta modalidad, tienen la oportunidad de ahorrar un 20% en el precio total y además participar en 200.000 millas de la aerolínea American Airlines	Portafolio de Servicios: Entrega de mercancía puerta a puerta, envíos internacionales, servicios no estandarizados de retiro y entregas, servicios informativos, servicios aduaneros, artículos peligrosos, servicios de facturación, seguros, empaque, retiro y entrega a demanda, servicio de firmas, servicio en áreas remotas, envío no-estándar, destinos con acceso restringido, menjo de múltiples.	Baja inversión en publicidad.
Coordinadora Mercantil	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional e internacional.	No maneja promociones como estrategias de venta o de captación de nuevos clientes.	Portafolio de Servicios: Transporte integral, recoger y entregar mercancía a tiempo, fletes al cobro para clientes corporativos, reexpediciones, generación de remisiones.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.

Fuente: Cogollo, 2010.

3.2 Finanzas

En una organización es importante tener claridad del comportamiento paulatino de las transacciones que maneja, para tener certeza sobre si el negocio es o no rentable. Los comportamientos del balance general y del estado de resultados año tras año permiten la medición a partir de indicadores de la evolución de la empresa en términos monetarios y de inversión. Esta es la información que permite al administrador justificar a los socios por qué deben seguir invirtiendo en la compañía y qué obtendrán a cambio dentro de un periodo de tiempo establecido.

El 2011 para Servientrega trae consigo cifras financieras positivas para la empresa. “Las ventas totales del año fueron, redondeando las cifras, de \$427.000 millones, crecimos 12,4%, con utilidades antes de impuestos de \$35.000 millones.” (Susa, 2012). La proyección para 2012 se vuelve más ambiciosa, pues se pretende no sólo continuar con un alto porcentaje de crecimiento, sino además que este sea un poco mayor que del año anterior (15%). Esto demuestra que la empresa continua en un periodo de estabilidad y

crecimiento importante pues aun encuentra muchos puntos críticos que atender con su servicio.

En la actualidad, la oportunidad la presentan los mercados de Perú y Panamá en los cuales Servientrega no lleva presente más de 5 años. Destinar nuevas inversiones y capital a la implementación de gran número de centro de solución en estos países, se vuelve la meta del 2012 para la compañía.

En cuanto al tema de apalancamiento, la organización aplica diferentes estrategias que le permiten manejar de forma dinámica los recursos. Se manejan contratos de leasing para la adquisición de vehículos por lo que se hace menor el valor inicial de inversión y se reduce el riesgo de endeudamiento de la empresa por la compra directa de la flota. Dichos acuerdos se manejan en conjunto con el sector bancario.

Adicionalmente, es interesante ver el uso que le da Servientrega a una oportunidad que a simple vista puede parecer clásica y desactualizada: el trueque. Se gestiona con los proveedores y clientes una práctica de intercambios empresariales donde muchas veces realizan compras a las mismas empresas que le compran a Servientrega. Esta es, por supuesto, una estrategia segura para la obtención de productos y servicios que Servientrega requiere para su funcionamiento al mismo tiempo que para la permanencia de clientes fieles con los que se manejen relaciones duraderas y de mutua ayuda.

3.3 Gestión humana

El desarrollo del talento humano más que ser un aspecto importante para la gerencia de una organización, es uno fundamental para que se den todos los demás procesos que componen la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. En manos de las personas que trabajan en la empresa, está la producción que se requiere para entregar al cliente el producto que demanda y por el que al final concede un pago que permite a la empresa continuar con el negocio. Es por esto que temas tales como los de selección del personal, capacitación de

los empleados al entrar a la empresa y durante su proceso de desarrollo en el tiempo de permanencia en la misma, y retribución monetaria implican decisiones determinantes para la gestión de la organización en su totalidad.

“El recurso humano, con el conocimiento que posee y que puede aportar a la organización, es uno de sus activos fundamentales, y por lo tanto la organización debe desarrollar estructuras que permitan su permanencia, incremento y enriquecimiento, para que todo ello revierta, finalmente, en el aumento del capital intelectual y de la productividad. Los trabajadores del conocimiento son los recursos más importantes de una organización. Indiscutiblemente, son vitales para las organizaciones del siglo XXI.” (Plaza y Domínguez, 2011).

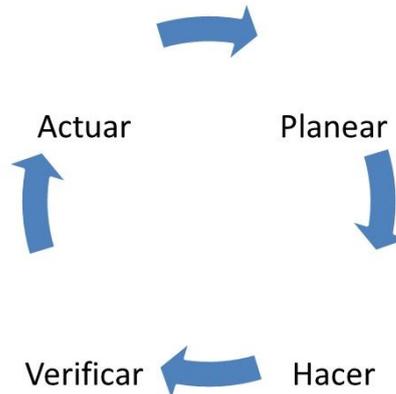
Ahora bien, el caso particular de Servientrega proyecta un comportamiento paralelo a lo argumentado por los autores previamente citados. La empresa afirma: *“Contamos con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y nuestro País para que progresen y hagan progresar a la organización”*. (Servientrega, 2012).

En la empresa las personas reciben constantes capacitaciones que van encaminadas a una formación de autodesarrollo con el ánimo de mostrarle al empleado que debe explotar sus capacidades y entender las oportunidades de hacerlo de forma grupal y sistémica para el desarrollo del área en la que se desempeña. En Servientrega esta manera de independizar y dar libertad de evolución al talento humano se conoce como *“Modelo A”* y es definido como la fórmula de éxito por brindar a las personas empoderamiento sobre sus tareas y aportes a la empresa.

Cabe resaltar además, que la motivación que se propaga en la organización no se basa solamente en incentivos monetarios, sino que se permite a los empleados creer en su evolución en la empresa según el aporte que están

dándole con sus esfuerzos diarios. Se le conoce como “asenso por méritos”. La base de esta formación se sustenta en una cultura se “*sangre verde*” que genera en la empresa un sentido de pertenencia fuerte y comprometido con el mejoramiento continuo de la compañía. En este sentido, hay un apoyo vital también en el ciclo de Deming para la calidad. (Ver: Tabla 8).

Tabla 8. Ciclo de calidad de Deming



Fuente: Deming (1989)

3.4 Procesos

Por último, en cuestión de los componentes de la gerencia se tienen los procesos que lleva a cabo la empresa para el desarrollo de sus productos/servicios.

En el tema de las operaciones, la logística interna desempeña un papel muy importante pues para lograr cumplir los objetivos del área, se debe planear cada una de las actividades que permitirán el flujo correcto de recursos materiales, financieros y de información para entregar en forma de salidas, lo ofrecido al cliente. Herramientas tales como la estadística para definir la demanda estimada, plan de requerimiento de materiales, plan maestro de producción, manejo de inventario, cálculo de cantidad mínima de pedido, entre otros, se vuelven las principales a la hora de hacer del funcionamiento del área de operaciones, el más óptimo.

No obstante, es de notar la necesidad de aplicar la parte operativa de la producción de servicios. Es aquí donde se aclara en mayor medida por qué se enfatizó tanto en que el talento humano hace parte de fundamental de la razón de ser de Servientrega. Al pretender satisfacer la necesidad de un cliente por un servicio surge de inmediato la necesidad de tener personal dispuesto a atender al cliente. Ya sea como un valor agregado como servicio post-venta al final de una transacción vía Internet, siempre va a tener que darse una interacción entre la entidad que presta el servicio y la persona que lo adquiere. Con el fin de ilustrar con mayor claridad los procesos que maneja Servientrega, se propone a continuación un flujo:

Tabla 9. Diagrama de Flujo de procesos de servicios de Servientrega



Fuente: Elaboración propia. 2012

4 CAPÍTULO 4: PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: MODELO DE LOS TRECE COMPONENTES

Colombia es el segundo país en el mundo en la creación de empresas. A pesar de que se cuenta con una alta tasa de creación de empresas, la tasa de cierre también lo es, la de permanencia puede llegar a ser la mitad de la tasa de creación de empresas y la de estabilidad es un porcentaje muy bajo. Lo mencionado anteriormente se evidencia, en las pocas empresas y

organizaciones que alcanzan a llegar a estados de longevidad y consolidación plena en los mercados.

La competitividad que ha generado la globalización y las necesidades productivas, han llevado a que cada vez se creen más empresas sin embargo un factor vital es la perdurabilidad, y éste no es el caso de la mayoría de las empresas constituidas en Colombia. La realidad muestra que “(...) *la pequeña y mediana empresa difícilmente sobrevive en sus primeros años. El 41%, no alcanzan al primero y el 76% al quinto año. En las empresas de familia su perdurabilidad no es mejor. El 35% sobreviven a la primera generación y el 13% a la tercera generación*” (Lozano, 2009).

Para tener un mayor entendimiento, se manejará el término de perdurabilidad dado por el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario:

“una empresa perdurable es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa, en la cual la empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible.” (Rivera, 2007, pp.52)

Para la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario es de interés saber cuáles son los factores que influyen y llevan a una empresa a la perdurabilidad, manteniéndose en el tiempo y con rendimientos saludables. Es por esto, que el Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial (en adelante GIPE), *“ha logrado identificar algunas de las condiciones más importantes para la perdurabilidad de las Pymes en el contexto nacional, y a*

partir de allí ha creado un instrumento que contribuye a la reducción de las tasas de mortalidad empresarial.” (Universidad del Rosario, 2011).

Durante la preocupación por saber y comprender que era lo que estaba llevando a la morbilidad empresarial, o que era lo que no permitía que las empresas fueran saludables y perdurables, se da a entender que las empresas son como sistemas biológicos eficientes y se deben comprender como tal.

El reto actual de la administración, es mantener como directriz y objetivo principal el direccionamiento estratégico y el gobierno, ya que el mejoramiento constante, la productividad, la optimización de recursos y una gerencia centrada nos son suficientes para lograr el éxito de una empresa

Por medio de la experiencia y de un grupo de expertos que fueron encuestados, se realizaron varios estudios, investigaciones, se usaron varias herramientas para lograr agrupar estos ítems en componentes que resumieran la idea de la importancia de factores en la perdurabilidad.

Finalmente, se llegó a la conclusión de los 13 componentes de perdurabilidad con los se evalúan y se pueden usar como guía para conocer si en las empresas perdurables, han sido estos los factores que han influenciado este proceso. Los 13 componentes y sus 47 ítems son:

Tabla 10. Componentes de la perdurabilidad y sus ítems

Componentes	Ítems
1). Identidad organizacional	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.
	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.

	<p>EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.</p> <p>El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorgan ventajas competitivas.</p>
2). Formalización para el gobierno	<p>La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.</p> <p>La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.</p> <p>La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen</p> <p>Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.</p>
3). Cohesión social para la acción	<p>El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa</p> <p>El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.</p> <p>Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.</p> <p>La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.</p>
4). Formalización soporte para las decisiones	<p>Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.</p> <p>La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.</p> <p>Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.</p>
5). Reconocimiento por el entorno y el sector	<p>La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.</p> <p>El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conducen al reconocimiento de una empresa en su sector.</p> <p>La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.</p> <p>Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.</p>
6). Diferenciación	<p>Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.</p> <p>La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.</p> <p>Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.</p> <p>Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.</p>
7). Dinámica social de los empleados	<p>La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas</p> <p>La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.</p>

8). Factores que aportan a la eficiencia	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.
	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.
9). Consolidación	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.
	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.
10). Gestión Integral	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.
	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.
11). Conocimiento de entorno y mercado	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
12). Eficiencia en procesos	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.
13). Gestión Financiera	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la encuesta al empresario.

Después del análisis realizado por el GIPE, y de revisar las relaciones y la interdependencia entre las variables se llegó a varias conclusiones. El componente de Identidad organizacional es el más importante de los trece componentes, esto se debe a que presenta una baja dependencia y un alto dinamismo en la incidencia de la perdurabilidad empresarial. También se llegó a la conclusión de que el reconocimiento por el entorno es el componente menos importante y que menos influye en la perdurabilidad y longevidad de una compañía, es por esto que son inversamente proporcionales, es decir que entre mayor identidad organizacional, menos reconocimiento por el entorno.

La gestión integral, la consolidación, la formalización soporte para las decisiones, la diferenciación, la eficiencia en procesos, y los factores que aportan a la eficiencia vienen teniendo un papel protagónico en la perdurabilidad, sin embargo componentes como la formalización para el gobierno, la dinámica social de los empleados, el conocimiento del entorno y la cohesión social para la acción, no tienen una relevancia tan marcada para llevar al estado exitoso una empresa.

“Los resultados obtenidos en la consulta de las percepciones de expertos consultados en este proyecto, permiten validar hipótesis de primer grado planteadas, reafirmando la importancia que en la administración de las empresas en Colombia se otorga a los aspectos funcionales (financieros, mercadeo) antes que a la estrategia y otros planteados en la herramienta ECP, de acuerdo con el concepto de administración planteado en la investigación, así como la visión en la perspectiva de la organización considerada como un sistema.”
(Universidad del Rosario, 2011)

Toda esta investigación y el proceso para definir las variables, agruparlas y darles su peso en lo que lleva a la perdurabilidad, convierten estos componentes y sus ítems intrínsecos, en una herramienta de diagnóstico y de análisis para la empresa que le garantizará a la alta dirección tomar decisiones que servirán para llevar las organizaciones a la perdurabilidad.

4.1 Perdurabilidad en Servientrega

La perdurabilidad empresarial en el caso de Servientrega S.A. ha sido un factor a resaltar y la ha convertido en un ejemplo para muchas empresas en nuestro país. Lo que ha permitido que Servientrega sea perdurable ha sido el poder entrar a diferentes países, incursionar en el mercado internacional generando en ellos reconocimiento y permanencia. Así como la constante reinversión en el negocio. También existe una constante disciplina, el trabajo en equipo, el

aprendizaje continuo, la gestión equilibrada, todo lo anterior han sido factores de suma importancia.

Así mismo, se hace referencia a que los factores que llevan a una empresa a la muerte pueden ser las relaciones entre socios de una compañía, los problemas entre los mismos miembros de una familia que hacen parte de una empresa familiar, la falta de ventas y un decaimiento en la parte financiera, el dejar de invertir en publicidad. Para los empresarios son éstos, los factores que se manejan con cuidado para evitar problemas en la compañía, así como la constante inversión en mercadeo y publicidad lo que se cuida para mantener el crecimiento de la compañía.

La perdurabilidad también la han conseguido en Servientrega por su marca en sí, por la presencia en diferentes países, la constante innovación que aplican en la empresa para ofrecerla al cliente en nuevos productos y servicios. Todo esto son los factores que los mismo fundadores consideran que los han llevado al éxito.

Adicionalmente, por el estudio realizado de Servientrega por el profesor Elber Berdugo Cotera de la Facultad de Administración de la Universidad de la Salle (2007) se llegó a denotar los siguientes factores como determinantes del éxito empresarial:

- Trabajadores, Gestores y sus padres
- Oportunidad
- Demanda insatisfecha y creciente por el servicio
- Aprovechamiento de economías externas positivas
- Formas de financiación (Leasing, 1989-1991)
- Diversificación de su portafolio de servicios
- Integración vertical y horizontal
- Establecimiento de Alianzas Estratégicas con grupos económicos y empresarios de otros países, con TNT, FEDEX y ADPOSTAL en Col.

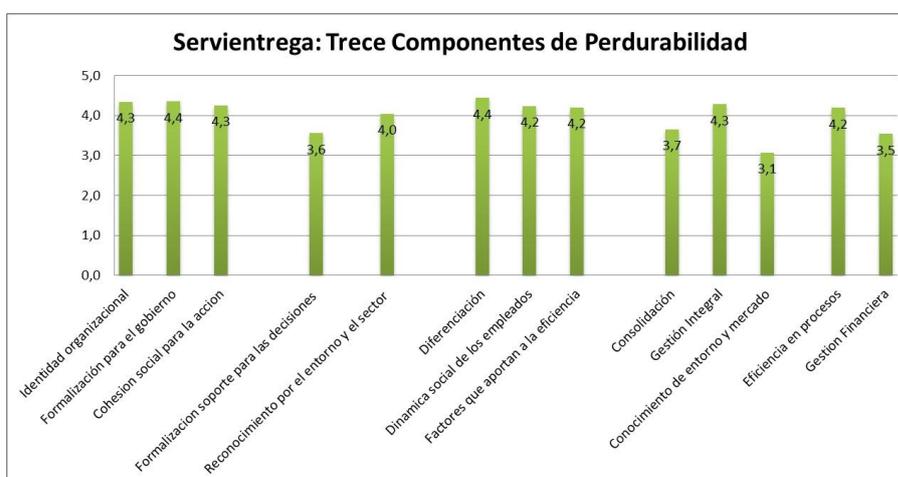
- Posicionamiento de la Marca
- Aplicación del sistema de concesión (CRESS, 1991 y COSS, 1993).
- Implementación de procesos de flexibilización laboral (Ley 50 de 1990 y Ley 100 de 1993)
- Puesta en marcha de procesos de tercerización (Outsourcing)
- Adaptación y aplicación de teorías y modas administrativas
- Creación del “Modelo S”
- La aplicación de funciones improductivas a través del Lobby y el capital relacional.
- La asunción de riesgos, la disciplina, la constancia (Berdugo, 1982-2007)

4.2 Análisis Encuestas Perdurabilidad

Como ya se había mencionado anteriormente, se realizaron cincuenta y tres encuestas con los ítems relacionados a los componentes de perdurabilidad. Estas encuestas fueron diligenciadas por los mismos empleados de Servientrega.

El promedio de puntajes obtenidos en la evaluación de los trece componentes a valorar, fueron los siguientes:

Tabla 11. Resultados Servientrega: Trece componentes de perdurabilidad



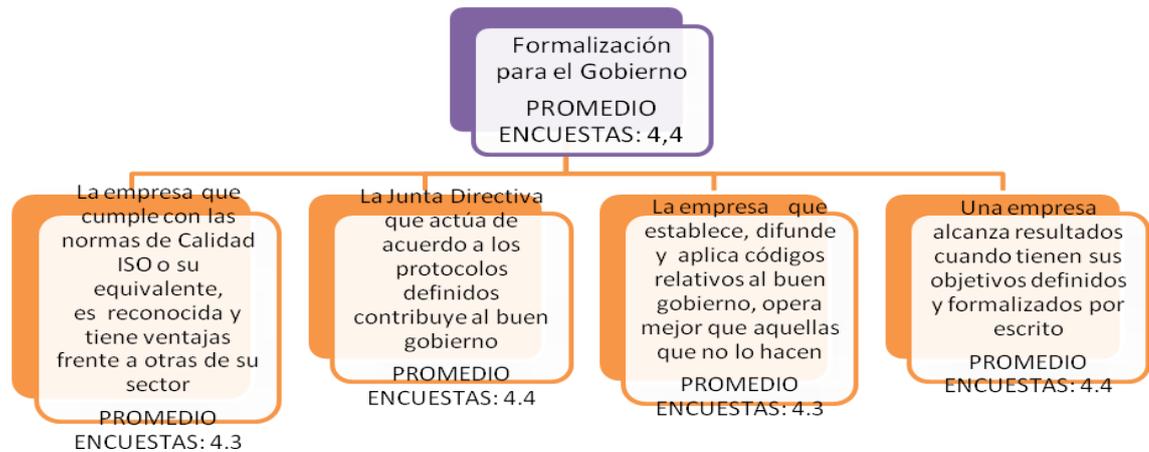
Fuente: Elaboración propia 2012.

Teniendo en cuenta que para la presente investigación la información de sobre los componentes son los que deben mayor peso en la perdurabilidad, se puede apreciar que la *identidad organizacional* (calificado como el más importante) tiene un valor alto para los empleados. En este componente se evalúan factores que se relacionan con “aspectos éticos, de estrategia, de políticas en la gestión de las personas y del conocimiento del entorno de mercado.” (Universidad del Rosario, 2011) El componente es calificado con un promedio de 4,3 lo que indica una respuesta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con los ítems relacionados al componente.

La anterior información muestra como los empleados perciben y asimilan que los aspectos que generan una identidad son importantes para Servientrega. El ítem con mayor puntaje dentro de la categoría de *identidad organizacional* fue el *buen gobierno de la empresa* se relaciona con el cumplimiento de los preceptos éticos.

Como se puede apreciar en la Tabla 11, los componentes con mayor puntaje obtenido fueron: *La formalización para el gobierno* y *la diferenciación*, ambos con un puntaje de 4,4, lo que significa que los empleados evaluaron y estuvieron de acuerdo. *La formalización para el gobierno* resalta la gestión de las empresas por parte de sus dirigentes, así que es de notar que las personas encuestadas aprecian y afirman la buena gestión por parte de los directores, administradores y gerentes de Servientrega S.A. Así como también, la clara identificación y reconocimiento de las acciones que toma la empresa frente a la realidad empresarial ya nombrada en el capítulo anterior.

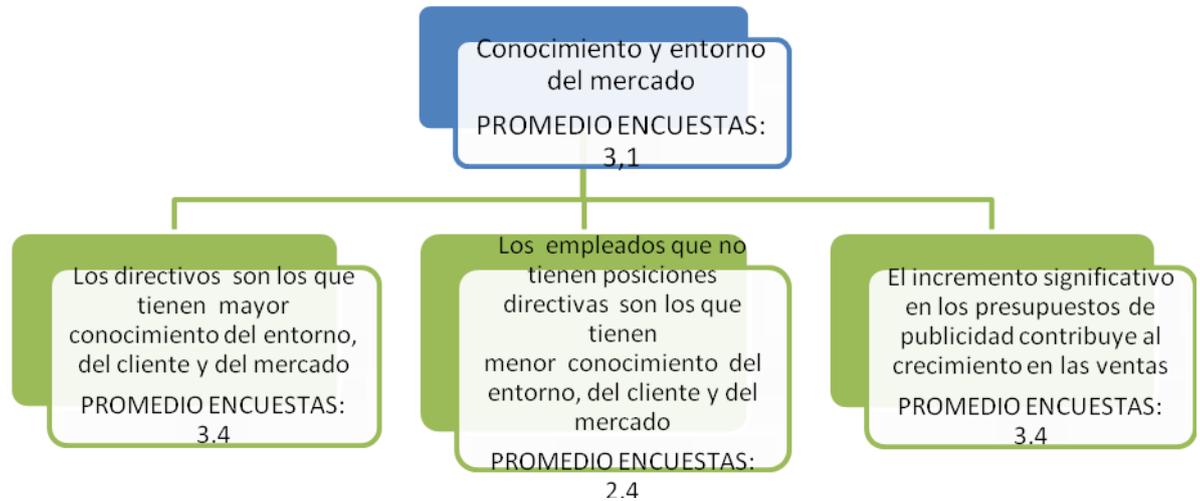
Tabla 12. Factor: Formalización para el Gobierno



Fuente: Elaboración propia 2012.

El componente que menos se asocia con la empresa en cuanto a factor determinante en la perdurabilidad es el *conocimiento de entorno y mercado*. En aquel componente se hace referencia a como los niveles jerárquicos de la organización influyen o tienen comportamientos frente al mercado y el entorno mismo. Es claro que los empleados no reconocen ni afirman que los cargos directivos son los que tienen mayor conocimiento de dónde se mueve la compañía. Este componente tuvo en promedio de respuesta de 3,1 es decir un grado de indiferencia frente al componente con mayor puntaje (Tabla 11).

Tabla 13. Factor: Conocimiento de entorno y mercado



Fuente: Elaboración propia 2012.

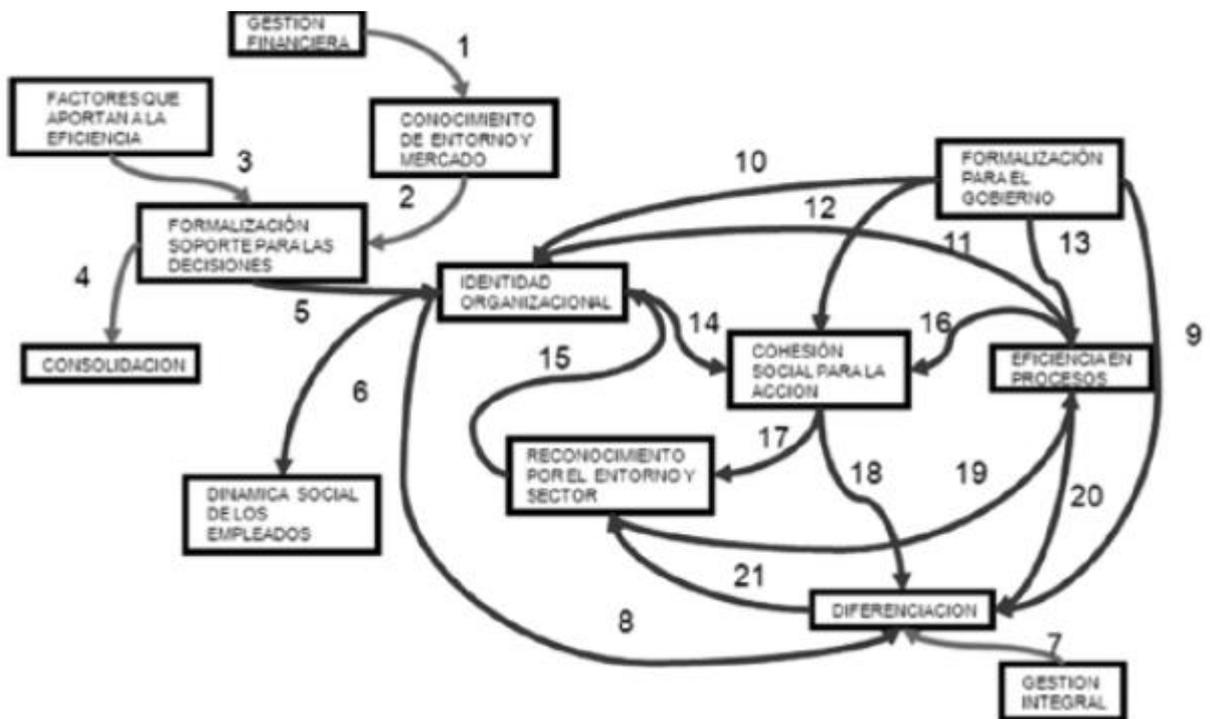
Sin embargo, es interesante notar la percepción que se tiene del componente de *conocimiento de entorno y mercado* ya que en teoría es un factor de vital importancia en el desarrollo y crecimiento de una empresa. Servientrega ha demostrado que precisamente por entender cómo funciona el mercado y qué exige el entorno en el que se desempeña, logra satisfacer la necesidad de sus clientes y posicionarse como líder en la actualidad. Además, este componente integra “(...) *impacto que en las ventas tienen las estrategias de inversión en publicidad*” (Universidad del Rosario, 2011) y esto, como bien lo aclaran los fundadores de la empresa, es uno de los impulsos que la ha llevado al éxito.

Particularmente se hace referencia a la estrategia de mercadeo utilizada durante los primeros años de crecimiento a través de la campaña de expectativa para dar a conocer el slogan “Servientrega es entrega segura”.

CONCLUSIONES

La realidad empresarial colombiana evidencia falencias en el manejo y dirección de las organizaciones, ya que existen factores que no se tienen en cuenta a la hora de gestionar estratégicamente una compañía.

Tabla 14. Diagrama de influencias de los 13 componentes



Tomado de: Mendoza, S. Liliana A., 2011.

A partir del apoyo sobre el diagrama anterior, el cual establece las relaciones débiles y fuertes entre los componentes de la perdurabilidad, es posible identificar también una aplicación al caso Servientrega. La autora del escrito que establece el diagrama a partir de los resultados aclara que las relaciones 1, 2, 3, 4 y 7 corresponden a las débiles, mientras que el resto se refieren a las fuertes. Los componentes Gestión Financiera y Factores representan entradas de la información a la empresa (tomándola como un sistema) y las que no proyectan una relación posterior a ellas mismas, como la Dinámica Social de los Empleados y la Consolidación, a las salidas (Mendoza 2011).

Es evidente que las relaciones visibles en la figura 1, son sustento de la hipótesis inicialmente planteada pues teniendo como base los 13 componentes de la perdurabilidad y estableciendo las relaciones entre ellos se puede entender un posible modelo a través del cual las empresas logran ser perdurables. Se cumple para el ejemplo de empresa seleccionado que la Identidad Organizacional y Formalización para el Gobierno y sumado a la Eficiencia en Procesos en cuanto al aspecto interno de Servientrega, permiten que el componente de Diferenciación de esta organización sea vital para el éxito de la misma. De ahí que se refleje en el componente un puntaje alto en las encuestas realizadas. El conjunto de este sistema hace a Servientrega una empresa merecedora del Premio Empresario del Año Mariposa de Lorenz.

A su vez, los objetivos planteados logran cumplirse en cuanto a lo que se pretende como principal. Hay un modelo que se ve proyectado en el análisis de los componentes realizado, más no puede establecerse un patrón general que garantice a cualquier empresa la perdurabilidad al seguirlo al pie de la letra. El estudio de dinámica de sistemas propuesto se cumple por parte del GIPE y otros estudiantes interesados vinculados a la investigación. El entendimiento de las relaciones entre los componentes que proyectan la definición de la empresa como un sistema vivo y cambiante, hace posible establecer la medida en que cada uno de los 13 componentes debe ser visto por los agentes determinantes de la perdurabilidad de las organizaciones. Es cuestión de que la empresa interesada analice y acople su sistema en cada aspecto para entender cómo hacer para que ellos aporten a que sea saludable como Servientrega.

Adicionalmente, es importante que los empresarios colombianos además de simplemente llevar a cabo una idea y crear una empresa libremente, deberían tener mayores estudios, evaluaciones, planes, estrategias, para lograr ingresar al mercado e intentar mantenerse el mayor tiempo posible, generando opciones a los clientes, buscando oportunidades, evaluando la realidad empresarial, el entorno para así, generar empresas estables.

Durante el estudio e investigación se pudo evidenciar que existen diversos componentes que pueden llevar a la perdurabilidad empresarial. Algunos de éstos pueden relacionarse entre sí, y ser aplicables para varias empresas. Sin embargo, cada empresa que ha llegado a la perdurabilidad tiene un caso específico y los factores que influenciaron ese crecimiento pueden ser únicos y de gran ejemplo.

Así mismo, el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz, otorgado por la Facultad de la Universidad del Rosario, es un excelente reconocimiento a los casos de perseverancia y de éxito en nuestros empresarios. Específicamente el caso de Servientrega es un caso muy interesante debido a su rápido crecimiento, a su reconocimiento y éxito. Los manejos, direccionamientos, estrategias, gerencia, han llevado a Servientrega S.A. a ser de las empresas mejor posicionadas y grandes de nuestro país.

El análisis de los trece componentes en su totalidad implica un conocimiento más profundo del funcionamiento de la empresa del que se alcanzó en el periodo de estudio. En el presente trabajo, se logró el objetivo de acercamiento al empresario y a su visión como emprendedor y líder de una organización que perdura en el tiempo. Se trabajó con argumentos, explicaciones y percepciones puramente aplicadas a personas que día a día llevan a Servientrega a generar en la mente del consumidor la seguridad y confianza de que sus necesidades serán cumplidas. Esto hace del análisis de los componentes de la perdurabilidad algo más aplicable a los casos de pequeñas, medianas e incluso grandes organizaciones en la comprensión del caso particular de Servientrega. Los empresarios mostraron que sin necesidad de amplios estudios en el área de administración, es posible llevar una idea de negocio a la realidad y hacer de ella un proyecto que mejora y crece continuamente.

RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de la investigación y del análisis de los resultados se encontraron varios puntos que son importantes y muchos otros que deben considerarse para próximas investigaciones.

Se podría de alguna manera conseguir que la empresa tuviera un mayor involucramiento con el proceso de recolección de datos, así como de ese papel facilitador para que el análisis hubiera sido un poco más sencillo y en menor tiempo. La empresa no se mantuvo tan interesada y muchas veces no ofrecía información, las entrevistas, las encuestas, etc., a tiempo.

Sería interesante seguir haciendo investigaciones como las que se estuvieron realizando para poder ofrecer a los nuevos o pequeños empresarios, oportunidades de apoyo y de información para conocer acerca de casos de crecimiento y desarrollo de empresas colombianas.

A partir de las inconsistencias que se pueden observar en las respuestas a las encuestas realizadas, se recomienda tener un espacio de explicación de la encuesta a quienes la van a contestar con el ánimo de aclarar y unificar los conceptos que se incluyen en ella.

BIBLIOGRAFÍA

Berdugo C., Elber. (1982-2007) Tomado de “Servientrega S.A. Historia, Gestión y Organización empresarial”, Docente Universidad de la Salle. Administración de empresas.

Castro B., Belem M., García G., Nadxieli P. y Olmos E., M. (2006, diciembre). Tutorial de administración. Dirección. Otros conceptos de Administración. Rescatado el 3 de abril de 2012 en <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/administracion-direccion-y-liderazgo.htm>

Castro R., Guido A. (2011, junio). Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones. Revista Universidad y Empresa, No. 20, pp. 145. Bogotá (Colombia). Rescatado el 15 de marzo de 2012 en <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1873/1695>

Cogollo R., Susana y Hernández C., Lucía. “Estudio sistémico del sector de transporte terrestre de carga en Colombia – Caso Servientrega”. Tesis. Universidad del Rosario, 2010. Rescatado el 26 de febrero de 2012 en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1619/1/1020732731%20-%202010.pdf>

Del Castillo, Doris. (2007, mayo 14 a mayo 28). El Rosario forma para la dirección y gerencia de empresas. NOVA ET VETERA, No. 8, pp. 1.

“Empresas que perduran” El Tiempo, NULLVALUE, 1996, septiembre 9. Rescatado el 18 de noviembre de 2011 en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-496115>

Guerrero, Jesús. (2011, mayo 19). Entrevista a Jesús Guerrero en la Universidad del Rosario. El Sofá. Material de consulta en archivo de Centro de Emprendimiento Universidad del Rosario.

Hernández M., Andrés G. (2006, diciembre). Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional: Una exploración del objeto de estudio/ Intervención de la gestión. Revista Universidad y Empresa, No. 5, pp.11. Bogotá (Colombia).

Kotter, John P. (1988) *The Leadership factor*. Rescatado el 20 de mayo de 2012 de <http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

“Las 100 empresas más grandes de Colombia (...y las 900 siguientes) Revista Semana, 2007, abril 28. Rescatado el 18 de noviembre de 2011 de <http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia-900-siguientes/102884-3.aspx>

Lozano S., María Victoria. "Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas." Tesis. Universidad del Rosario, 2009.

Mendoza S., Liliana A. (Junio 2011). "Hacia el diagnóstico de perdurabilidad empresarial." *Dimens. empres.* - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 9-16.

"Modelo para que las empresas vivan más tiempo". Facultad de Administración. Fascículo Interactivo 1. Universidad del Rosario Programa de divulgación científica.

Plaza Gómez, María Trinidad y Mildred Domínguez Santiago, "La estrategia de recursos humanos como clave del éxito de la gestión del conocimiento en empresas que implementan nuevas tecnologías en la ciudad de Montería", *Revista Universidad & Empresa*, 2011, 20, pp. 44-83.

Ranking 2010 empresas mensajería y correo de Colombia. (2011, agosto 29). La nota. Rescatado el 25 de marzo de 2012 en lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-mensajería-y-correo-de-Colombia.html

Rivera R., Hugo A. (Javier Cadena, Alexander Guzmán) "¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?" *Revista Científica de Vol. X N° 1 UCES*. 2006

Rivera R., Hugo A (2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía, y la dirección estratégica de la empresa. *Revista EOS No. 1*.

Sanabria, Mauricio. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. Volumen 13 2007. *Revista Universidad y Empresa*, No. 6 (13): 155-194. Pp. 176. Bogotá (Colombia).

Skandia (2011, abril). La importancia del sector de servicios, CEI:Skandia, Centro Estratégico de Inversiones. (Informe económico semanal: "Portafolio de relaciones" órgano informativo de Skandia Holding de Colombia) Pp.7. Rescatado el 13 de enero de 2012 en <http://www.slideshare.net/SkandiaColombia/skandia-colombia-informe-economico-semanal-marzo-25-a-abril-01-de-2011>

Susa, David. (2012, marzo 21). Servientrega reitera que no está en venta y anuncia expansión en Panamá y Perú. *La República*, pp.1. Recuperado el 10 de abril de 2012 en <http://www.larepublica.co/node/4889>

Universidad del Rosario (2011). Premio al Empresario colombiano del año, Página principal Universidad del Rosario – Facultad de Administración. Rescatado el 25 de noviembre de 2011 en

<http://www.urosario.edu.co/Administracion/Empresario-Colombiano/ur/Informacion-General.aspx>

Universidad del Rosario (2010). Instrumentos de medición, Encuesta. Universidad del Rosario – Facultad de Administración. Rescatado el 23 de junio de 2012 en http://portal.urosario.edu.co/fac_administracion/instrumento_medicion/encuesta.php.

Vélez, Rodrigo. “Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos”. Documento de Investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, 2005.