

ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD: EMPRESAS SALUDABLES

CASO GRUPO AVIATUR

STEPHANNY HARTMANN CORTÉS

LAURA NAVIA GÓMEZ

TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2011

ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD: EMPRESAS SALUDABLES

CASO GRUPO AVIATUR

STEPHANNY HARTMAN CORTÉS

LAURA NAVIA GÓMEZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

IRMA MARIA OLIS BARRETO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2011

DEDICATORIA

A nuestro padres, compañeros y amigos que nos brindaron su apoyo para la realización de este trabajo.

A los profesores, porque es gracias al conocimiento que nos impartieron que esta tesis se pudo desarrollar satisfactoriamente.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Facultad de Administración por habernos permitido hacer parte de este proyecto de investigación y por hacer lo posible para que su culminación fuera satisfactoria.

Un especial agradecimiento a los profesores Andrés Castro, Irma María Olis B. y Yolima Farfán por su constante guía y apoyo.

Al empresario Jean Claude Bessudo por el tiempo que nos dedicó y por la buena disposición en la entrevista que nos brindó. Además, agradecemos a las personas de Aviatour que colaboraron con el desarrollo de esta investigación.

TABLA CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Metodología.....	15
1.3 Situación actual	15
1.5 Justificación.....	18
2. Marco teórico.....	20
3. Caso Grupo Aviatur.....	25
3.1 Gerencia.....	26
3.1.1 Finanzas	26
3.1.2 Gestión Humana.....	30
3.1.3 Mercadeo	33
3.2 Dirección	34
3.2.1 Liderazgo.....	34
3.2.2 Planeación estratégica.....	35
3.2.3 Realidad empresarial	36
4. Indicador de la perdurabilidad financiera	40
4.1 Introducción.....	40
4.2 Empresa	42
4.3 Sector.....	44
4.4 Empresa Vs. Sector	47
5. Trece Indicadores de perdurabilidad.....	48
5.1 Perspectiva del empresario.....	48
5.2 Perspectiva colaboradores	52
6. Conclusiones	77
7. Recomendaciones	79
Bibliografía	

LISTAS ESPECIALES

Lista de tablas

Tabla 1 Aviatur S.A. en Cifras.....	27
Tabla 2 Variaciones del Balance General.....	28
Tabla 3 Apalancamiento.....	28
Tabla 4 ROA Aviatur SA.....	30
Tabla 5 Participación Aviatur SA en el Sector Turismo.....	36
Tabla 6 Crecimiento Aviatur vs competencia.....	38
Tabla 7 Indicador de Rentabilidad de Aviatur SA.....	42
Tabla 8 Liquidez Operativa de las ventas Aviatur SA.....	43
Tabla 9 Contribución financiera Aviatur SA.....	43
Tabla 10 Indicador de la Perdurabilidad Aviatur SA.....	44
Tabla 11 Indicador de rentabilidad del Sector Turismo.....	45
Tabla 12 . Liquidez Operativa de las Ventas del Sector Turismo.....	45
Tabla 13 Estructura de endeudamiento Sector turismo.....	46
Tabla 14 Indicador de la Perdurabilidad Sector turismo.....	46
Tabla 15 IPE Aviatur SA Vs Sector.....	47
Tabla 16 Preguntas Según Indicador.....	55

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura del Balance Aviatur.....	27
Ilustración 2 Crecimiento Ingresos vs Ganancias.....	29
Ilustración 3 Organigrama Aviatur.....	33
Ilustración 4 Porcentaje de participación de Aviatur SA en el sector.....	37
Ilustración 5 Ingresos Aviatur Vs. Competencia.....	37
Ilustración 6 Ingresos Aviatur Vs. Competencia.....	38
Ilustración 7 Perdidas Aviatur Vs Competencia.....	39
Ilustración 8 Participación por empresas en el sector turismo.....	39
Ilustración 9 Cohesión social para la acción.....	56
Ilustración 10 Conocimiento del entorno y del mercado.....	57
Ilustración 11 Consolidación.....	58
Ilustración 12 Diferenciación.....	59
Ilustración 13 Dinámica social de los empleados.....	60
Ilustración 14 Eficiencia en los procesos.....	61
Ilustración 15 Factores que aportan a la eficiencia.....	62

Ilustración 16 Formalización para el gobierno.....	63
Ilustración 17 Formalización soporte para las decisiones	64
Ilustración 18 Gestión Integral	65
Ilustración 19 Identidad Organizacional	66
Ilustración 20 Reconocimiento por el entorno y sector.....	67
Ilustración 21 Gestión Financiera.....	68

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de perdurabilidad.

Anexo 2. Indicadores de Perdurabilidad Aviatur SA

Anexo 3. Indicadores de perdurabilidad sector

RESUMEN

El estudio de la perdurabilidad empresarial es un tema de gran interés para el mundo de la Administración debido a que muestra cómo y qué hacen las empresas que sobreviven y se mantienen en el tiempo, objetivo que forma parte de cualquier organización.

La siguiente investigación pretende hacer un acercamiento a este tema a través de un estudio del caso del Grupo Aviatur, una de los más reconocidos, prestigiosos y longevos, en el mercado de las agencias de viajes de Colombia. Tratando de establecer que patrones o estrategias de gestión y dirección ha seguido, la empresa y su presidente, para conservarse y perdurar a través de los años.

El estudio no solo muestra la organización, sino que desarrolla una comparación con dos modelos de perdurabilidad anteriormente propuestos en investigaciones de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, por una parte el modelo de los 13 Indicadores de Perdurabilidad empresarial (Rosario, 2009) y por otra, un Indicador de la perdurabilidad cuantitativo (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006)

Estableciendo así, cuál es el modelo de la empresa, que tiene en común con los otros dos y que lecciones se pueden aprender de la misma.

Palabras clave:

Perdurabilidad Empresarial, Organización, Estrategia, Modelo, Indicadores de perdurabilidad.

ABSTRACT

The study of business perdurability is a subject of great interest in the management world, because it shows how and what the enterprises that survive during time do, which is one of the main objectives of any the organizations.

The following research pretends to do an approach to this subject through the study of the case of the Aviator Group, which is one of the most recognize, prestige and oldest enterprises of the Colombian travel agency market. The study tries to establish what patterns or management strategies the enterprise and its president have follow in order to persist and carry on a cross the years.

The study not only shows the organization structure, but it develops a comparison with two perdurability models proposed previously by two other researches of the Rosario University Business Faculty. On is the model of the 13 business perdurability indexes (Rosario, 2009) and the other is the Quantitative Perdurability Index. (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006).

Establishing, which is the model of the enterprise, what it has in common with the other two and what lessons can be taken from it.

Key words: Business perdurability, organization, strategy, model, perdurability indexes.

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Premio al Empresario Colombiano del Año, entregado por el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, es una mención para aquel empresario que se ha destacado por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial. El objetivo primordial del premio es promover el reconocimiento por la perdurabilidad en las empresas colombianas, exaltando a los empresarios que han logrado, a través del tiempo, crecimientos superiores y aportes relevantes a la construcción de un país con mayores niveles de calidad de vida, equidad, justicia social.

El símbolo de la estatuilla es la Mariposa de Lorenz, que refleja la importancia de las pequeñas causas generadoras de grandes efectos en el tiempo, mostrando así la capacidad que tiene algunas organizaciones para sobrevivir a través de las crisis y más importante aún perdurar en el tiempo.

Algunos de los ganadores en años anteriores han sido: Carlos Ardila Lulle (2005), Arturo Calle Calle (2006), Pedro Gómez Barrero (2006), Rafael Molano Olarte (2007), Beatriz E. Fernández y Eduardo Macías Restrepo (2008), Carlos Enrique Piedrahita Arocha (2009) y Aníbal Roa Villamil, Jesús Guerrero y Luz Mary Guerrero (2010).

El éxito de estos empresarios y sus respectivas empresas, se debe a su espíritu innovador, perseverante, trabajador, ético y responsable con la comunidad. Lo que no solo los hace grandes ejemplos en materias

administrativas, sino también sociales; por lo tanto dignos merecedores del premio Mariposa de Lorenz.

Ejemplo de ello son:

- Arturo Calle de Almacenes Arturo Calle - 2006, uno de los mayores productores de ropa masculina del país, se ha caracterizado por tener éxito por su buen manejo de la inversión además de tener un comportamiento ético empresarial sobresaliente, su consigna es “no explotar al ser humano, que es sinónimo de amor al prójimo, y ser transparente en sus negocios.”

(Calle, Entrevista Legados RCN) (Calle, Nosotros)

- Pedro Gómez Barrero, de Pedro Gómez & Cía., merecedor del premio en 2006, ha teniendo éxito en su constructora según él, al “pensar en grande”; es reconocido por ser el “primero en concebir la idea de conjuntos cerrados en el país, y cambió la forma tradicional del comercio para introducir el concepto de modernos centros comerciales, tipo mall.”

Su labor comenzó en 1968, desde entonces ha desarrollado proyectos en mas de 4.068.364 m² de vivienda, comercio y hotelería entre otros. Como principal misión su empresa tiene “ofrecer cada día mejores proyectos que contribuyan al desarrollo de un mejor país”.

Entre sus estrategias para el éxito se encuentran: “Rodearse de un equipo muy talentoso, con el que se comunica de manera permanente y consulta en la toma de decisiones” y “asumir riesgos, pero bien calculados y medidos. Una apropiada mezcla de audacia y de prudencia que se expresa en la planeación de los negocios”.

Es precisamente este espíritu de soportar las dificultades, triunfar ante la adversidad, manejar el riesgo y tener una conciencia social, lo que lo ha

hecho mantenerse en el tiempo como uno de los más importantes constructores colombianos y ser galardonado con la Mariposa de Lorenz. (Revista Dinero, 2008)

- Rafael Molano Olarte de Productos Ramo S.A., ganador del premio en 2007, gracias a su labor en la empresa, a través de los años se ha mantenido firme en el mercado gracias a su ingenio, tradición y “un sistema de distribución que le permitiera llegar a todo el país con precios bajos”; Los productos Ramo están enclavados en la tradición de la gente colombiana por su imagen y sabor.

Comenzó junto a su esposa Ana Luisa Camacho Gómez, hace 62 años como un negocio familiar en la ciudad del Bogotá, actualmente tiene plantas en Bogotá, Palmira y Medellín. “Ramo centra su interés en la educación, en la familia y especialmente en los niños.”

De acuerdo al Rector de la Universidad del Rosario Hans Peter Knudsen, Molano fue merecedor del galardón gracias a “sus aportes a la dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial” además de “su contribución a la construcción de País utilizando como medio la consolidación de empresas portadoras de futuro y esperanza”. (Dinero, Fundador y Presidente de Productos Ramo, elegido como Empresario del año 2007. 2008)

- Carlos Enrique Piedrahita del Grupo Nutresa S.A., quien recibió el premio en el 2009, por su destacada labor como presidente del Grupo Nacional de Chocolates. Se ha caracterizado por ser “un visionario y realizador de los proyectos de crecimiento de una compañía que hoy tiene plantas de producción en Colombia, Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica y México; también distribuye de manera directa en 12 países y tiene presencia en 74 naciones.” Prueba de ello es la forma en que ha mantenido la constante evolución de este grupo empresarial, entre sus

últimos cambios en búsqueda del crecimiento es el cambio de imagen y nombre, que ahora se conoce como el Grupo Nutresa S.A. (Nombre que tomó de su adquisición el México en 2009), el cual no solo consta de la parte de chocolatería y confitería sino también de: galletería, cárnicos, café, helados y pastas. Lo que se logró tras diversas adquisiciones de otras empresas, no solo en Colombia sino en otros países de Latinoamérica.

Se puede decir que algunas de las razones para ser galardonado y hacer su empresa perdurable son: “su visión y sagacidad, realizando una serie de alianzas y adquisiciones estratégicas, haciendo inversiones de gran envergadura y penetrando en nuevos mercados, todo ello con la meta ulterior de alcanzar niveles de competitividad cada vez más altos, expandirse internacionalmente y generar un crecimiento con rentabilidad.” Además de hacerlo sin olvidar su compromiso con la sociedad, desarrollando actividades como programas de nutrición, educación, generación de ingresos, emprendimiento, medio ambiente, arte y cultura.

(Dinero, Grupo Nacional de Chocolates se llamará Grupo Nutresa, 2011)

- Durante el año 2010 el galardón fue recibido por tres empresarios: los hermanos Luz Mary Guerrero y Jesús Guerrero, propietarios y presidentes de Servientrega S.A. y el empresario Aníbal Roa Villamil, presidente de Molinos Roa.

“SERVIENTREGA S.A. es una empresa que integra la cadena de abastecimiento, brindando soluciones integrales en logística y comunicaciones, pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano y a nivel internacional.” (Servientrega, 2011)

Fue fundada el 29 de noviembre de 1982 y desde ese día su expansión ha continuado hasta convertirse en uno de los mayores transportadores de carga del país. Actualmente, tiene presencia directa en: Ecuador, Venezuela, Panamá, Perú, Estados Unidos.

Lo que ha hecho merecedores del premio a los hermanos Guerrero es su espíritu de innovación que los ha llevado a la perdurabilidad en el competitivo mercado del transporte y la carga. “La Innovación se ha constituido en la punta de lanza para mantenerse a la vanguardia y hacer realidad la estrategia de posicionamiento “Centro de Soluciones” orientada a construir servicios a la medida de las cadenas de abastecimiento de los diferentes sectores de la economía.” (Notingenio, 2011)

Por su parte Molinos Roa S.A. es una empresa “es una empresa procesadora y comercializadora de arroz, cuyo objeto social es la producción, compra, venta, exportación e importación de frutos y bienes del sector agropecuario, así como toda clase de equipos, elementos e insumos para la misma actividad agropecuaria.” (Romero, 2011)

Molinos Roa S.A. fue constituida en 1958 por Rafael Vicente y Aníbal Roa Villamil como una compañía cafetera y de manera simultánea comenzar a soñar con el negocio del arroz. Hasta el 61 se realizó la compra de los primeros molinos en el Huila y allí fue donde se dio el verdadero comienzo del negocio. El empresario galardonado fue el hijo mayor de la familia Roa y presidente de la compañía Aníbal Roa Solano, quien la preside desde el 2006, su estilo gerencia fue merecedor del galardón debido a su habilidad para estar al tanto de las necesidades del mercado, trayendo: tecnología, talento humano, innovación y compromiso con el desarrollo de la comunidad, llevando

a la empresa a perdurar en el tiempo, sin dejar de ser líder en el mercado a lo largo de su trayecto.

Problema de Investigación

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

1.2 Metodología

Este estudio presentará un enfoque descriptivo que busca aproximarse al problema de la perdurabilidad empresarial en Colombia. Para este caso específico se realizó una investigación en profundidad a la empresa Aviatur, que a pesar de no haber sido galardonada con el premio Mariposa de Lorenz, si ha sido nominada en múltiples ocasiones.

La investigación, se realizará en forma sistémica en la medida en que se involucrará todos los aspectos de la empresa que puedan afectar a las variables del estudio sobre la perdurabilidad. Para ello se efectuó: una entrevista al Presidente del Grupo Aviatur, el señor Jean Claude Bessudo, se aplicó una encuesta a 50 empleados de la empresa y se realizó un análisis estructural y financiero de la empresa aplicando un indicador de perdurabilidad cuantitativo.

Se pretende definir y explicar el modelo que presenta esta empresa colombiana para ser catalogada como perdurable, desde la perspectiva del empresario, la de los empleados y los resultados tangibles de la realidad.

1.3 Situación actual

Grupo Aviatur nace con la creación de Aviatur, Agencia de Viajes y Turismo, en 1957, con cinco empleados y un capital de 60.000 pesos.

Se encuentra ubicada dentro del sector de actividades del turismo, el subsector de agencias y viajes y servicios relacionados. Bajo el CIIU: Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes; actividades de asistencia a turistas ncp.

Veinte años después, iniciaron operaciones las empresas Avía Corredores de Seguros y la Agencia de Carga y Aduanas Aviatur S.A.

A partir de ese año, han surgido de las demás empresas filiales de la Organización:

- Representaciones Avia Ltda. (1978).
- Unión de Representaciones Ltda. (1987).
- Cielos Abiertos, Ltda. (1991).
- Unión Cargo Inc., Miami. (1992).
- Octopus Travel Ltda. (1994).
- Axa Asistencia S.A. (1994).
- Agencia de Carga Aviatur S.A. (1995).
- Aduanas Avia Ltda. SIA. (1995).
- Usuarios de Servicios Avia Ltda. (2000).
- Sociedad de Sistematización de la Industria Turística Ltda. (2000).
- Servicios Médicos Avia Ltda. (2001).
- Avia Marketing Ltda. (2003).
- Avia Caribbean S.A., Panamá. (2003).
- Servicios Avia Ltda. (2003).
- Avia Caribbean Ltda. (2004).
- Mayatur S.A. (2005).
- Avia Export. (2006).
- Avia Hoteles. (2006).
- Avia Express Ltda. (2007).
- Producciones Avia (2007).
- Latin American Distribution Ltda. (2008).

También, hacen parte del Grupo Aviatur: Aviatur Campus, encargada de las diferentes versiones de Expo Estudiante; los portales aviatur.com y

rumbo.com, las marcas Avia Express, Avia Producciones y Floravia y las Uniones Temporales para la administración de los servicios eco turísticos en los Parques Naturales Amacayacu, Gorgona, Los Nevados, Tayrona y las Casas Navegantes en el Amazonas y Boyacá.

El Grupo Aviatour emplea a más de 3.300 personas, cuenta con 298 oficinas en el país, de igual forma tiene representación en Quito (Ecuador), Caracas (Venezuela), La Habana (Cuba), Ciudad de Panamá, París y Miami, en donde funciona una oficina del Grupo Logístico Aviatour Carga.

Las empresas del Grupo tienen como misión convertirse en "El Mejor lugar para trabajar en Colombia". En la actualidad es la Fundación Aviatour, que también hace parte del Grupo, la encargada del papel social de la compañía en la medida en que tienen un equipo humano que brinda apoyo a la ejecución y promoción de los proyectos de responsabilidad social que involucran actividades culturales, educativas, ambientales y en derechos humanos.

El Grupo cuenta además con un grupo de formación para la capacitación de personas que desean adquirir conocimientos en el área del turismo y mejorar su desempeño en la compañía.

Su actual presidente es el empresario Jean Claude Bessudo.

(Aviatour, Visión Grupo Aviatour)

1.4 Situación Deseada

Aviatour será una compañía que estará en una constante mejora de los servicios que ofrece, y en formación de su recurso humano; el Grupo construirá relaciones basadas en la ética y será una compañía que se adapta al cambio permanente siendo pioneros e innovadores en los

productos y servicios que ofrece. Contará con un equipo humano de óptima calidad, tendrá siempre presente a sus clientes, proveedores y a los colaboradores y estará en búsqueda constante de la excelencia en todos los sentidos. Por último, Aviatur seguirá siendo una empresa líder en su sector.

1.5 Justificación

El análisis de la perdurabilidad de las empresas lo viene realizando la Facultad de administración de la Universidad del Rosario desde el año 2004, por medio de grupos de investigación, éstos han tenido como resultado un nuevo modelo en el que se evalúan las empresas en 47 ítems que se agrupan en 13 componentes.

La Universidad del Rosario se ha centrado en este tema en la medida en que GEM (Global Entrepreneurship Monitor, red de investigación sin ánimo de lucro a partir de la cual se monitorea la actividad empresarial), hizo un estudio que demostró que el 10,52% de las empresas en Colombia no son perdurables, por lo tanto realizar un análisis de las empresas que lo son puede ayudar a los empresarios colombianos a hacer un mejoramiento de sus modelos mentales y de la forma en la que las organizaciones están siendo manejadas para que éstas puedan permanecer en el tiempo. De esta forma, las organizaciones podrán hacer un mejor planteamiento de sus estrategias y hacer que éstas se destaquen por su perdurabilidad.

Hacer una evaluación sobre la perdurabilidad de Aviatur siendo una empresa líder del sector, desde que empezó su funcionamiento, y que no ha dejado el interés en un mejoramiento continuo. Aviatur es un buen caso de estudio para la perdurabilidad en la medida en que ha

incrementado el número de empresas que hace parte de su grupo sin descuidar su core business.

Para determinar si una empresa es perdurable o no, un grupo de docentes de la Facultad de administración de la Universidad del Rosario realizaron estudios descubriendo que puede realizarse una posible evaluación de la perdurabilidad por medio de la medición de 47 criterios agrupados en 13 componentes.

De esta forma, para evaluar la perdurabilidad de una empresa debe realizarse un estudio sobre las diferentes áreas y los stakeholders de la misma, por lo tanto la aplicación de una evaluación de éstos es lo más indicado si de medir la perdurabilidad se trata.

Con este estudio, la empresa Aviatur obtendrá un beneficio en la medida en que podrá evaluar el estado de la organización en diferentes aspectos y la percepción de las personas hacia la misma. Por otra parte, hacer una investigación de este sector hace que las empresas tengan un ejemplo y poder hacer asociaciones que lleven al sector a la creación de un clúster.

Además, la responsabilidad social en les empresas de sector turismo es un aspecto muy importante. El estudio de perdurabilidad de Aviatur puede arrojar resultados que nos demuestren que aplicar una política de responsabilidad social puede ayudar a las empresas a tener un mejor rendimiento a través del tiempo.

Por otra parte, en la medida en que las empresas sean evaluadas, la academia tendrá fuentes primarias de información para la investigación, las cuales se podrían aplicar como estudios de caso en la academia, especialmente en el tema de perdurabilidad empresarial; igualmente es una oportunidad para que los estudiantes de administración conozcan

cuáles son las estrategias que los empresarios han utilizado para ser exitosos y poder aplicarlas a sus ideas de emprendimiento.

Este estudio se llevará a cabo por medio de la realización de entrevistas semi estructuradas a los diferentes empresarios que han sido nominados y galardonados al premio Mariposa de Lorenz. Contienen preguntas planteadas por el grupo de investigación para la perdurabilidad de la Universidad del Rosario, dirigidas para que el empresario muestre cuál es su estilo gerencial y así poder determinar si hay un patrón o no entre los entrevistados.

Se aplicaron encuestas al personal de la compañía para comprender no solamente la perspectiva del empresario, sino también de sus subordinados, sobre los pilares de la perdurabilidad. De esta forma se podrá observar si hay o no diferencias entre los enfoques dependiendo del rango.

2. Marco teórico

A través del tiempo se han presenciado diversos ejemplos de empresas que permanecen, se sostienen y sin importar el pasar de los años no se deterioran, sino que por el contrario perduran y ofrecen resultados financieros positivos. Ejemplos de ello son empresas como Kongo Gumi fundada en el año 578 en Japón, José Cuervo fundada en 1795 en México o Dupont fundada en 1802 en Estados Unidos. Partiendo de esta observación, se ha presenciado una preocupación permanente por parte de directivas y gerentes por medir e identificar, las razones que llevan a las empresas a perdurar en el tiempo de forma exitosa, para así tratar de aplicarlo en sus propios proyectos.

A partir de ésta inquietud, el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, realizó un estudio en el que se pretendía encontrar un mecanismo idóneo para que los administradores determinen si sus empresas pueden lograr la perdurabilidad en el tiempo.

En el marco de este grupo se han desarrollado estudios como: “Indicador de la perdurabilidad empresarial” (2006), “Condiciones para la perdurabilidad empresarial” (2007), entre otros.

En el caso del estudio “Indicador de perdurabilidad empresarial” se examinó una serie de indicadores cuantitativos que permitieran la medición de la perdurabilidad empresarial, bajo términos unificados y fácilmente observables a través investigación y consultoría cualitativa. Estos basados principalmente en indicadores financieros como: la liquidez, la rentabilidad y la estructura de endeudamiento.

Para los propósitos de esta investigación se entiende que una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, apropia su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explorados o débilmente explorados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Como resultado final, se propone el Indicador de Perdurabilidad Empresarial (IPE) formado por el margen operativo del activo, la liquidez operativa de las ventas y la contribución financiera. El IPE permite identificar las empresas con mayores posibilidades de perdurar en el tiempo, además de abrir la puerta a estudios que analicen las mejores

prácticas gerenciales que soporten el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

De tal forma que realizar un análisis del indicador anteriormente mencionado, conjuntamente con la propuesta metodológica de la investigación presente, proporcionaría un patrón y modelo contundente, basado no solo en cifras financieras, sino también en perspectivas y experiencias empresariales sobre las dinámicas que permiten perdurar en el tiempo.

Por otra parte, el grupo de Investigación sobre Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario por medio de estudios realizados logró formular un modelo que permite a los empresarios medir la perdurabilidad. Los cálculos estadísticos hicieron que 47 ítems sobre la perdurabilidad fueran relatados y se encontrara correlación entre ellos. Éstos fueron agrupados en diferentes componentes que se van a explicar a continuación, y cada componente incluye una breve explicación de la importancia del mismo en la organización y en la perdurabilidad de la misma. (Rosario, 2009)

1. Identidad organizacional: en el que se tienen en cuenta los diferentes aspectos de pertenencia y conocimiento en el interior de la organización. Este componente es muy importante en la medida en que el capital humano es evaluado con respecto a la compañía y al entorno de la misma. Se miden los valores éticos y los estratégicos de la empresa.
2. Formalización del gobierno: en el que se hacen mediciones con respecto a los líderes empresariales, a las habilidades, a la gestión de los mismos y por último a los procesos y la gestión de la empresa dirigida por el gobierno empresarial.

3. Cohesión social para la acción: que es especialmente importante porque se evalúan sociológicamente la coherencia de los objetivos y propósitos de las personas que trabajan en la empresa con la misma. Debe haber una congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos del personal para que la consecución de los propósitos organizacionales sea mucho más fácil y represente además una ganancia para todas las personas que hacen parte de la empresa. En este aspecto cabe recalcar la importancia de tener una cohesión entre las personas que trabajan para la empresa ya que la integración de objetivos y la creación de propósitos colectivos ayuda al funcionamiento de la empresa.
4. Formalización, soporte a las decisiones: donde se evalúan los procesos para la toma de decisiones y los lineamientos que tenga la empresa. Al hacer una evaluación de este aspecto es evidente la rigidez que puede llegar a manejar la organización en la toma de decisiones por parte de sus directivos haciendo que en una emergencia sea mucho más difícil reaccionar.
5. Reconocimiento por el entorno y el sector: Se hará una evaluación de la transparencia de los estados financieros, del cumplimiento de la legalidad, se hará una evaluación de las acciones de la empresa y si estas han tenido algún tipo de impacto en la sociedad.
6. Diferenciación: Se realiza una identificación de las acciones o estrategias específicas que ha tomado la empresa para poder diferenciarse de su competencia. La diferenciación es una ventaja que está en la empresa y en sus productos, en la medida en que se tenga claro cuál es su fuerte la empresa podrá contar con esta información y aprovecharla para una mejor aceptación por parte de sus clientes. De esta forma se logrará hacer énfasis en éstos aspectos diferenciadores para lograr mejores resultados.
7. Dinámica social de los empleados: En una empresa el trabajo en equipo es esencial para la consecución de objetivos y la asociación de los

empleados normalmente sirve para lograr que haya una integración en los mismos y así una cooperación. Por otra parte, está la participación que tienen los empleados y la interacción con niveles más altos de la empresa.

8. Factores que aportan a la eficiencia: Se hace una evaluación de la información, que se maneja en la empresa y la forma en la que se hace. Es evidente que para la eficiencia el aprendizaje debe ser continuo por lo tanto debe hacerse una incorporación del mismo en los procesos de la empresa. Factores que se evalúan además son la comunicación, el comportamiento de los socios, del gobierno, además de la coordinación de la organización hacia un fin común.
9. Consolidación: La visión hacia futuro de la empresa por parte de los empleados y por parte de los directivos puede ser diferente pero sin tener una divergencia muy grande en la medida en que los directivos son los que hacen la estrategia y los empleados los que deben ejecutarla por lo tanto las diferencias deben ser pocas. Si las diferencias sobre el futuro de la empresa son muchos se debe hacer una evaluación de la comprensión de la misión y visión de la compañía.
10. Gestión integral: Las situaciones que se presentan en las empresas tienen perspectivas diferentes inclusive para la dirección de la empresa, pero se deben integrar estas visiones para que los grupos de interés de la empresa estén todos satisfechos y se pueda hacer una integración de los stakeholders de la organización.
11. Conocimiento de entorno y mercado: La empresa está dividida en varios niveles de jerarquía por lo tanto cada uno de ellos tiene grados de influencia diferentes en la organización y en el entorno. La evaluación va dirigida al impacto de los mismos en la empresa y en el entorno, además de ver cómo el mercado se influencia por la publicidad.
12. Eficiencia en procesos: Las acciones realizadas por los involucrados en los procesos deben tener un resultado determinado que contribuya a la

eficiencia de la empresa, la evaluación del ordenamiento de las acciones se relaciona directamente con la eficiencia.

13. **Gestión Financiera:** La organización tiene diferentes situaciones financieras que pueden impedir que se convierta en una empresa perdurable y se conduzca la organización a la mortalidad. Las estrategias en el área financiera son esenciales para que la compañía y su tiempo de vida.

“De esta forma, la encuesta ECP se convierte así en una poderosa herramienta de análisis y diagnóstico en la empresa, que servirá como apoyo a la alta dirección para la toma de decisiones que garanticen la perdurabilidad de las organizaciones” (Grupo de Investigación de Perdurabilidad, 2008)

Lo anteriormente expuesto, conforma los antecedentes, o estudios previos relacionados con el tema de la perdurabilidad empresarial, de tal forma que enmarcara la presente investigación propuesta.

3. Caso Grupo Aviatur

Jean Claude Bessudo es uno de los empresarios más reconocidos en Colombia en la medida en que preside hace más de 40 años el Grupo Aviatur. Este conglomerado de empresas se destaca por su competitividad y liderazgo en el sector turismo. Los servicios que ofrece están direccionados a satisfacer todas las necesidades que un cliente del sector pueda tener.

Este empresario se destaca por su informalidad, su carisma y su constante búsqueda de la felicidad en las actividades que realiza. A continuación, se hablará de su experiencia como empresario, según la entrevista que le otorgó a las autoras de este documento el día 27 de mayo de 2011.

A lo largo de esta entrevista se hizo notoria la preferencia del empresario por el desarrollo de una charla amigable y continua en lugar de que se llevara a cabo con el formato de 'Pregunta-Respuesta'.

Los resultados de esta entrevista se encuentran a continuación en formato de caso, clasificando los temas discutidos, según los dos grandes ejes de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Gerencia y Dirección, cada uno visto desde sus componentes.

3.1 Gerencia

3.1.1 Finanzas

El empresario Jean Claude Bessudo asegura que lo más importante en la vida es ser feliz y comprende que cada una de las personas tiene una diferente forma de lograrlo y no todos sienten satisfacción al crear empresa, por lo que afirma que el emprendimiento no es para todos. Sin embargo, para aquellos que si les interesa el tema recomienda el siguiente lema que llama *“el lema de las páginas amarillas: Alguien quiere lo que usted tiene y alguien tiene lo que usted necesita.”* En el caso de las empresas, lo que usted necesita generalmente son capital e ingresos, lo que forma finalmente las finanzas.

Seguidamente, afirmó no ser un apasionado por el tema de los indicadores, pero si los considera importantes. Por ello, para analizar esta área de la empresa se tomó la información de la Superintendencia de Sociedades de los últimos tres años registrados por la empresa Agencia de Viajes y Turismo Aviatur S.A. reconocida bajo el NIT: 860000018. (Los datos se encuentran en miles de pesos) (Superintendencia & Sociedades, 2010).

Aviatur S.A. en Cifras			
	2008	2009	2010
Ingresos Operacionales	88.019.608	105.444.590	113.043.450
Pérdidas y Ganancias	3.289.289	2.140.248	1.590.177
Total Activos	69.479.351	61.562.610	65.900.542
Total Pasivos	58.439.921	55.599.899	60.143.799
Total Patrimonio	11.039.430	5.962.711	5.756.743

Tabla 1 Aviatur S.A. en Cifras

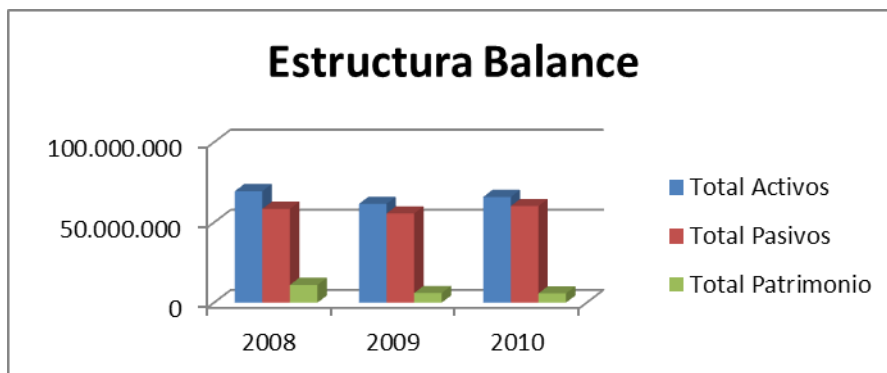


Ilustración 1 Estructura del Balance Aviatur

Como se puede observar Aviatur S.A. es una empresa con atractivos operacionales que incrementan año tras año, que conserva una estabilidad en su estructura financiera, al no tener variaciones muy altas entre los activos y pasivos de cada año, siendo los activos los que más peso representan en la misma.

Periodos	2008 -2009	2009-2010
Crecimiento Activos	-11%	7%
Crecimiento Pasivos	-5%	8%
Crecimientos Patrimonio	-46%	-3%

Tabla 2 Variaciones del Balance General

Apalancamiento			
	2008	2009	2010
Promedio Total	5,29	9,32	10,45
Promedio a Corto Plazo	4,74	8,12	8,95
Promedio a Largo Plazo	0,56	1,21	1,50

Tabla 3 Apalancamiento

Por otra parte, durante la entrevista el empresario dijo: *“Para mi es sagrado no deber plata, tratar de no perder, ganar plata, mantener el equilibrio”*, lo cual se puede observar en las cifras. Como cualquier empresa cuenta con apalancamiento, pero la mayoría proviene de pasivos a corto plazo, mientras que en el 2010 por cada peso propio se debían 8,95 pesos en el corto plazo, en el largo solo se debían 1,50. Lo que va de acuerdo con la idea de no deber durante largos periodos de tiempo, pero si ganar con el apalancamiento.

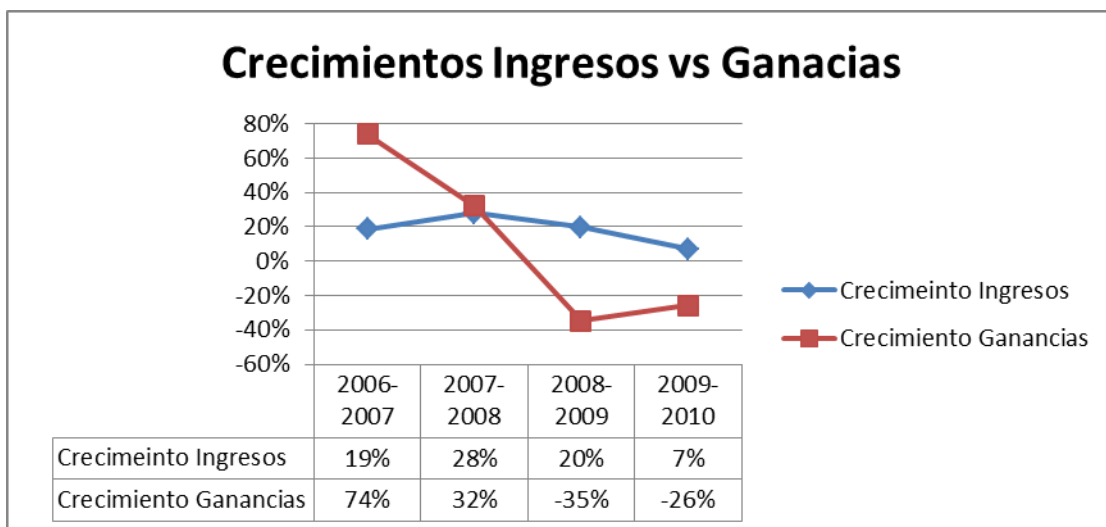


Ilustración 2 Crecimiento Ingresos vs Ganancias

Así mismo, sus ingresos operacionales han incrementado año tras año, se puede observar que este crecimiento ha sido relativamente continuo y sostenible. Las variaciones no han sido muy altas, a excepción del último periodo, donde hubo un crecimiento 7%, no indica pérdidas solo que se creció pero en una menor proporción. Esto se podría explicar debido a la latente crisis económica mundial, pero a la vez de muestra que aunque las ventas no crezcan como siempre, la empresa sigue vendiendo en momentos difíciles presentando aumentos.

Sin embargo, las ganancias durante los dos últimos periodos se han visto diezmadas, incluso presentando decrementos, aun así sin presentar pérdidas, lo que indica que a pesar de que los ingresos han aumentado, los costos y los gastos lo han hecho también, incluso en mayores proporciones, pero se puede ver del periodo 2008-2009 al 2009-2010 se ha recuperado, lo que demuestra un control de costos y gastos para retornar a ganancias más estables.

De cualquier forma la empresa muestra ser rentable, de acuerdo al indicador financiero de la Rentabilidad sobre el Activo o ROA (Return on Assets) (Utilidad neta/ Total Activos), la empresa muestra potencial de rentabilidad y una gestión eficiente en el manejo de sus activos, gracias a los resultados positivos obtenidos en el mismo durante los tres últimos años.

ROA Aviatur SA		
2008	2009	2010
8%	5%	4%

Tabla 4 ROA Aviatur SA

3.1.2 Gestión Humana

Continuando con un segundo tema, durante la entrevista el empresario Jean Claude Bessudo recalcó la importancia de contar con diferentes departamentos especializados dentro de la empresa, manifiesta que el departamento jurídico es uno de los más importantes, ya que todo está permeado por las leyes. Sin embargo, afirma que el más importante de ellos podría ser el de Gestión Humana, ya que lo más valioso, aunque suene a frase de cajón, como él mismo dice, son los recursos humanos de la empresa. Para demostrar su punto durante la entrevista comentó el caso de varios de sus empleados, los cuales aprecia y considera importantes. Específicamente citó dos de sus colaboradores: Luis, mensajero de gran coeficiente intelectual, pero ama su trabajo sin grandes responsabilidades, y Norberto, un hombre que empezó como mensajero, igual que Luis, pero decidió trabajar y progresar en la empresa hasta llegar a ser gerente general.

El Grupo Aviatur cuenta con una muy bien estructurada área de Recursos Humanos, de acuerdo a lo expresado por el empresario Jean Claude Bessudo lo único que se tiene en cuenta en la selección de personal en la empresa es “la hoja de vida, nada de palanca, ni de favores a conocidos”.

Además de pasar los diferentes exámenes técnico y psicológicos, que se realizan durante un cuidadoso proceso de selección.

Una vez dentro del Grupo Aviatour la empresa dice garantizar “no contratar a alguien externo si dentro existe alguien que pueda asumir el cargo.” Para suplir una vacante se convoca a un comité, donde los empleados están representados por el presidente de del fondo de empelados, en el que se decide quién es la persona más indicada para ocuparla. Con lo que se pretende dar a los empleados un espacio de crecimiento profesional dentro de la misma.

Así mismo expresa en su libro “*Improvisación estratégica*” que un empleado que progresa en Aviatour debe de tener las siguientes características:

1. 20% coeficiente intelectual (IQ) y un 80% coeficiente emocional (EQ).
2. Volverse indispensable
3. No ser irresponsable
4. Ser honrado
5. Encontrar la satisfacción en lo que se hace

No obstante, el empresario dice estar en contra de la motivación, de cualquier tipo, ya sea emocional al no permitir eventos como la celebración de cumpleaños, o desarrollar concursos y premios al “empleado del mes”; o de tipo financiera como auxilios o bonos ya que los considera “sofismas de distracción”; además de argumentar que “lo importante es encontrar la motivación en uno mismo, la satisfacción del trabajo bien hecho y la opción de progresar en la empresa.”

Por ello, lo único que se garantiza es la formación. Para lo cual la empresa maneja un Departamento de Capacitación, que trabaja no solo en la introducción del empelado a la empresa y sus labores, sino que también ha

desarrollado un centro de formación en turismo, el *Centro de Formación Aviatur*, que brinda oportunidades a los actuales empleados de la empresa y a los futuros también.

A pesar de que no se motiva a los empleados, durante la entrevista hubo una intervención por parte de una empleada de la compañía y esta afirmó que todos los empleados se sentían identificados con la misma y les daba gusto trabajar en ella.

Por otra parte, al entender lo valioso que es su personal, la empresa desarrollo un modelo para aquellos que quieren dejar de ser empleados y montar su propia empresa. Jean Claude Bessudo dice tener siete u ocho empresas donde son socios con los empleados, donde Aviatur pone a disposición todos los departamentos, además del capital. El empleado tiene dos años para decidir si se queda allí o vuelve a su puesto original.

Así es como el empresario describe el área de Recursos Humanos de su empresa Aviatur, en donde todos son igualmente importantes y por eso propone un organigrama circular. (Grafico a continuación)

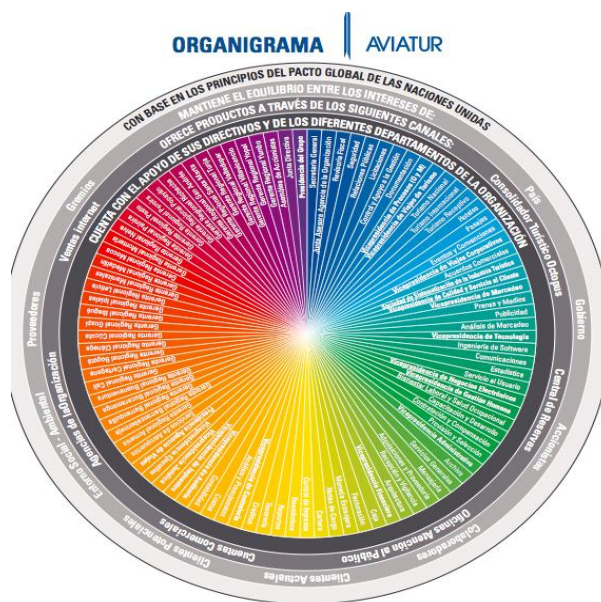


Ilustración 3 Organigrama Aviatur

Todo cobijado bajo lo que él llama la Biblia de trabajo: el Pacto Global de las Naciones Unidas en el que hay directrices sobre el trabajo, el medio ambiente, derechos humanos y políticas anticorrupción.

3.1.3 Mercadeo

Como cualquier otra empresa, Aviatur cuenta con un área de mercadeo, sin embargo, se manejan algunos conceptos de una forma diferente a otras empresas, en especial en el sector de turismo.

Por una parte, mercadeo promocional y el manejo de la marca el empresario dijo que en Aviatur se evita el uso de los superlativos, la propaganda llamativa y en las oficinas se mantiene un estilo sobrio. Además, la clasificación de los servicios prestados no está permitida, al igual que el uso de lo que él llama frases pre establecidas como por ejemplo: “feliz viaje”.

Continuando con la entrevista, se discutió sobre si la empresa manejaba Customer Relationship Management llegando a la conclusión de que en Aviatur este sistema no se implementa, ni se va a implementar nunca debido a que va en contra de la política del empresario, de no clasificar ni categorizar a las personas ya que él considera que el ser humano es más complejo y no se pueden pre establecer sus gustos ni su forma de pensar. Por otra parte, el señor Bessudo considera que este sistema va en contra de la confidencialidad y privacidad de los viajeros. Siguiendo esta línea de

pensamiento, es mandatorio para los empleados ofrecer todo el portafolio de la empresa a todos los clientes para que estos últimos escojan qué es lo que quieren, de una forma más pull que push de hacer llegar el producto al consumidor final.

Así mismo se ha manejado el desarrollo del portafolio de productos de la empresa, se ven cuáles son las constantes necesidades de los clientes que aún no han sido suplidas y se crean productos, proyectos, departamentos o hasta empresas que se encarguen de lo mismo. Así es como explica, el mismo empresario Jean Claude Bessudo la diversificación de la empresa y el surgimiento de productos como: catamarán atender los pasajeros a Malpelo y empresas del grupo como: Avia Caribbean especializada en atención a pasajeros de cruceros.

Como se puede ver el mercadeo de la empresa es simple pero efectivo, ya que sin ser los más llamativos, han logrado ser bien reconocidos y posicionados en el mercado, además de aplicar uno de los principios de la perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración del Rosario de “enfocarse permanentemente en espacios no explorados o débilmente explorados, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.” (Rosario, 2009)

3.2 Dirección

3.2.1 Liderazgo

Abordando el tema del liderazgo el empresario considera que éste es extremadamente peligroso; afirma que el poder de la mente de una persona sobre los demás puede tener consecuencias nefastas. Los ejemplos que citó fueron los de líderes como Hitler, Mussolini o Mao Tse Tung. Citando a Jean Claude Bessudo “El liderazgo anestesia el pensamiento y la voluntad” y es

por esto que su consejo es las personas siempre cuestionen permanentemente a aquellos que están en una posición de mando.

3.2.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica puede ser definida como: “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.” (Evoli, 2009)

Además, “la planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilitara el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización deseada a seguir y las permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.” (Evoli, 2009)

Teniendo esto en mente se cuestionó al empresario con respecto al tema, y lo que mencionó fue, al igual que en su libro *Improvisación Estratégica*, “la planeación estratégica implica sentido común, organización, prevención, claridad mental, orden, conocimiento de los temas, coordinación del equipo. Esto, en la mayoría de los casos es evidente y lógico. Lo importante no es la planificación sino la improvisación estratégica, esto es cuando las cosas no salen como están previstas, o sea adaptarse a las situaciones, para así salir de las crisis.” (Bessudo, 2007)

Jean Claude Bessudo concuerda con que deben existir momento para el consenso, pero así mismo hay ocasiones en las que se deben tomar acciones inmediatas. Además, dice no tener un modelo de planeación, ni creer en la futurología, sino que las decisiones en Aviatour se toman teniendo

siempre en cuenta los eventos ocurridos en el pasado. Considera que son especialistas en el análisis del pasado y en el de las tendencias, para así corregir los errores. Por ésta razón el Grupo Aviatur hace una gran inversión de dinero en este tipo de análisis. Además, Jean Claude Bessudo comentó que en su perspectiva “pasado mañana es largo plazo” por lo tanto la adaptación se debe realizar día a día.

Así mismo, Jean Claude Bessudo afirmó que todos los planes de mejoramiento, las normas, las políticas de certificación, el tener una misión y una visión, ayudan a la credibilidad y perdurabilidad de la empresa ya que las vuelve más organizadas, pero a pesar de ello, las considera más un requisito que una necesidad. Aun así, la empresa tiene diversas certificaciones como: Certificado ISO 9001:2000; Certificación de calidad SGS y el estándar internacional de seguridad BASC.

Una vez más se puede observar que las prácticas del empresario difieren de las clásicas y típicamente propuestas en los actuales modelos empresariales.

3.2.3 Realidad empresarial

I. Participación en el Sector

Ingresos	2008	2009	2010
Sector	473.129.571	447.305.028	316.114.020
Aviatur SA	88.019.608	105.444.590	113.043.450
Participación	19%	24%	36%

Tabla 5 Participación Aviatur SA en el Sector Turismo

De la totalidad de los ingresos del Sector de Turismo, enfocado en el subsector de actividades de agencia de viaje y organizadores de viaje, los ingresos de Aviatur, como se puede observar, tiene una gran participación, solamente durante el último año fue de un 36%, es decir que tiene gran

poder e influencia en el sector, casi un tercio un tercio de sus ingresos provienen de la misma.

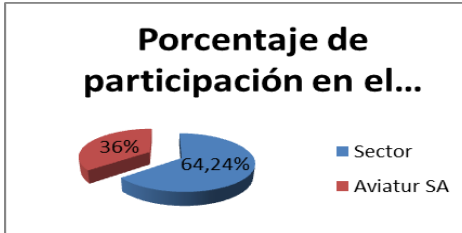


Ilustración 4 Porcentaje de participación de Aviatur SA en el sector

II. Competencia

Para analizar el factor competencia, se tomaron las empresas del Sector de Turismo, enfocado en el subsector de actividades de agencia de viaje y organizadores de viaje que figuraban en la Superintendencia de Sociedades como las de mayores ingresos, con un tamaño de sociedad grande, pertenecientes al sector, con situación de sociedad activa. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Ingresos	2008	2009	2010
Octopus Travel LTDA	4.433.812	5.292.961	5.095.698
Contactos LTDA	7.849.822	10.192.434	9.174.129
DUQUE ESCOBAR Y CIA S EN C VIAJES CHAPINERO LALIANXA	6.464.850	11.380.851	7.047.781
ALVARO VELEZ Y CIA S A	8.610.667	7.144.104	8.028.724
Aviatur SA	88.019.608	105.444.590	113.043.450

Ilustración 5 Ingresos Aviatur Vs. Competencia

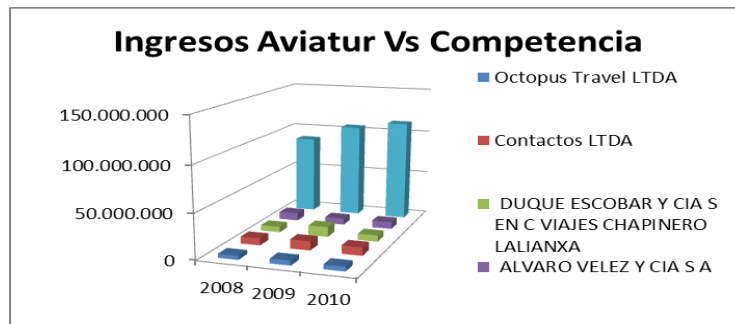


Ilustración 6 Ingresos Aviatur Vs. Competencia

Crecimiento Ingresos	2008-2009	2009-2010
Octopus Travel LTDA	19%	-4%
Contactos LTDA	30%	-10%
VIAJES CHAPINERO LALIANXA	76%	-38%
ALVARO VELEZ Y CIA S A	-17%	12%
Aviatur SA	20%	7%

Tabla 6 Crecimiento Aviatur vs competencia

Como se puede observar Aviatur SA, cuenta con una superioridad no solo en ingresos, sino en la forma que crecen los mismos. A pesar de que no crecieron en forma constante, no ha presentado decrecimientos como las otras organizaciones. Lo que demuestra que el sector puede estar pasando por momentos de dificultad, pero Aviatur se ha comportado mejor ante la situación de mercado.

En cuanto a las ganancias, además de ser la que muestra mejores resultados, a diferencia de algunos de sus competidores no ha presentado pérdidas durante los últimos periodos, lo que puede señalar que la empresa ha gerenciado mejor sus recursos. La única que se acerca es la Agencia de viajes Álvaro Vélez, que al igual que Aviatur tiene gran trayectoria y reconocimiento en el mercado, pero aun así Aviatur sigue estando un por encima de ella.

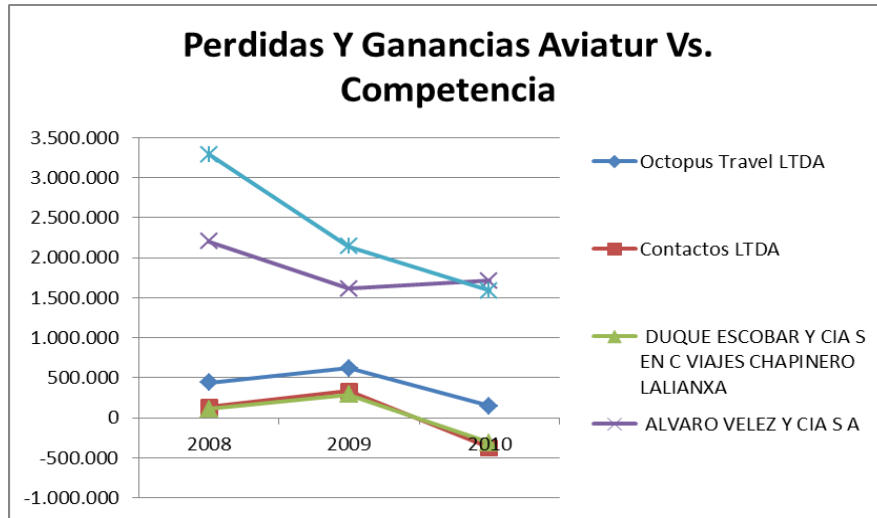


Ilustración 7 Perdidas Aviatur Vs Competencia

Respecto a la participación en el sector, Aviatur S.A., lleva la delantera no solo porque ésta es casi un 30% mayor, de las podría considerar su mayor competencia, sino que solo está un 19% abajo del resto de las empresas del sector en conjunto.

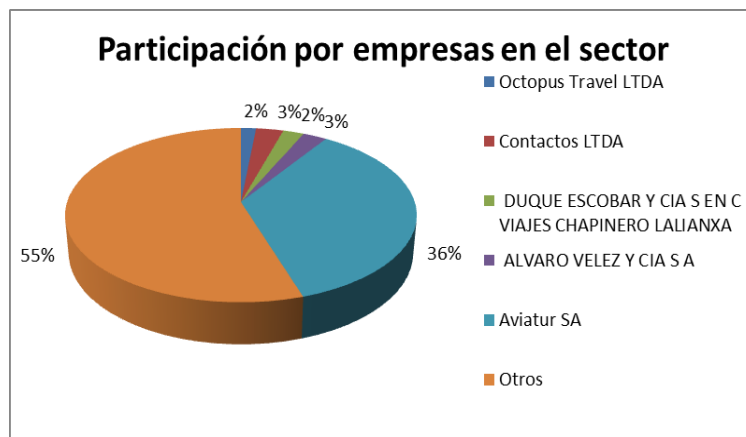


Ilustración 8 Participación por empresas en el sector turismo

Se puede concluir finalmente que, frente a sus competidores en Colombia, Aviatur es la empresa líder en el mercado de las agencias de turismo.

III. Perspectiva de la Competencia en Aviatur

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la pregunta de cómo es que Aviatur ha logrado la superioridad que tiene en el sector, de acuerdo al empresario Jean Claude Bessudo, esto además de deberse a la buena gestión dentro de la empresa, también se da gracias a lo que el llama “un programa que es único en el mundo”, el programa de “administración de la competencia”, que representa aproximadamente el 40% de sus ventas. Explicó el empresario que, Aviatur se hace cargo de la parte administrativa, comercial financiera, tecnológica, de las agencias de viaje competidoras, sin que necesariamente su nombre aparezca en grandes letras, dice que muchas veces los clientes no se dan cuenta.

Este modelo se ha implementado principalmente con las agencias de viaje y está empezando con las empresas de carga. Comentó además que en el exterior también se estaban llevando a cabo alianzas bajo este mismo modelo, pero que consideraba que la empresa era muy nacional y las alianzas que se hicieran en el exterior serían principalmente tecnológicas para poder seguir con el modelo de adaptación.

4. Indicador de la perdurabilidad financiera

4.1 Introducción

De acuerdo al estudio, antes mencionado en el marco teórico, de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, el *Indicador de la*

Perdurabilidad empresarial, de una empresa perdurable “es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores.” (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006)

A continuación analizaremos la estructura financiera del Agencia de Viajes y Turismo Aviatur S.A, bajo los parámetros de esta investigación.

Para medir la perdurabilidad el estudio realiza una nueva propuesta de indicador de la perdurabilidad que permita una medición cuantitativa de la misma. Este está conformado por “tres componentes claves en la perdurabilidad empresarial que se pueden obtener por medio de cifras financieras de las organizaciones. Estas son: la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento, que bien administradas pueden hacer una empresa perdurable.” (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006):

- i. Rentabilidad: “mantener o acrecentar el patrimonio de los accionistas.”
- ii. Liquidez: “utilidades rentables que se convierten en flujo de caja, para soportar la corriente de pagos y compensaciones a los propietarios de los factores de producción.”
- iii. Estructura de endeudamiento: proveniencia y utilización de recursos financieros proporcionados por terceros y por los propietarios de la compañía. “El inadecuado endeudamiento puede llevar a la empresa a tener problemas que afecten su perdurabilidad.”
- iv. Para ello la investigación propone dos indicadores, siendo el segundo una versión mejorada del primero, para efectos de este trabajo solo nos referiremos a los resultados de la segunda versión del indicador. El cual combina los tres

anteriores y da un Indicador de Perdurabilidad Empresarial cuantitativo.

4.2 Empresa

I. Rentabilidad

Esta parte del indicador observa la rentabilidad a través del Margen Operativo del Activo (MOA), el cual relaciona la utilidad operacional con los activos operativos que “son aquellos relacionados directamente con la actividad o razón de ser del negocio (activos fijos, cuentas por cobrar e inventarios)” (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006)

$$\text{MOA} = \text{UO}/\text{AO}$$

MOA	2008	2009	2010
UO	1.810.947	4.706.951	4.853.352
AO	24.595.960	16.347.042	15.270.039
MOA	0,07	0,29	0,32
MOA%	7%	29%	32%

Tabla 7 Indicador de Rentabilidad de Aviatur SA

Los resultados de Aviatur muestran que se está haciendo un uso efectivo de los activos destinados a la operación del negocio, de tal forma que los accionistas reciban una rentabilidad atractiva fruto del desarrollo del objeto social de la empresa y no de otras actividades, lo que según el estudio la hará perdurable.

II. Liquidez

Para este indicador se desarrolló la fórmula de Liquidez Operativa de las Ventas (LOV). La cual compara “la liquidez generada operativamente con el nivel de ventas realizado por la empresa”, determinando “que porcentaje de

las ventas se convierte en flujo de efectivo para la organización gracias a la operación del negocio”. (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006)

$$\text{LOV} = \text{EBITDA} - \text{CKTNO} / \text{Ventas}$$

LOV	2008	2009	2010
EBITDA	4.690.508	8.081.775	7.690.235
CKTNO	4.456.885	2.033.314	1.382.168
Ventas	88.019.608	105.444.590	113.043.450
LOV	0,00	0,06	0,06
LOV%	0%	6%	6%

Tabla 8 Liquidez Operativa de las ventas Aviatur SA

De acuerdo a estos resultados Aviatur, ha contado con la capacidad de convertir las utilidades operacionales en flujo de efectivo de tal forma que haya liquidez, durante los últimos años, no ha sido muy alta pero se ha mantenido constante.

III. Estructura de Endeudamiento

Se pretende medir la contribución financiera que obtiene la organización. Para ello se propone el indicador de Contribución Financiera (CF) que muestra la diferencia entre la rentabilidad del patrimonio y el margen operativo del activo.

$$\text{CF} = \text{ROE} - \text{MOA}$$

CF	2008	2009	2010
ROE	0,51	0,48	0,44
MOA	0,07	0,29	0,32
CF	0,44	0,19	0,12
CF%	44%	19%	12%

Tabla 9 Contribución financiera Aviatur SA

Se obtuvieron resultados positivos lo que “implica que la empresa está consiguiendo los recursos a tasas inferiores a la del margen operativo, logrando mejorar la rentabilidad obtenida sobre los recursos del patrimonio y fortaleciendo patrimonialmente la empresa, además de satisfacer las expectativas de los accionistas.” (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006) (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006).

IV. Indicador de perdurabilidad

IPE	2008	2009	2010
MOA	0,07	0,29	0,32
LOV	0,00	0,06	0,06
CF	0,44	0,19	0,12
IPE2	0,52	0,54	0,49
IPE2%	52%	54%	49%

Tabla 10 Indicador de la Perdurabilidad Aviatur SA

4.3 Sector

Para poder saber si la empresa es perdurable y si tiene un desempeño superior es necesario “comparar el desempeño de la empresa contra el desempeño de su sector.” (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006). Por ello se decidió tomar las cifras financieras del Sector de Actividades de Turismo. Agregado: Actividades de agencias de viaje y organizadores de viajes, obtenidas de la fuente de la Superintendencia de Sociedades y realizar un análisis de los mismos indicadores.

I. Rentabilidad

MOA	2008	2009	2010
UO	115.089.771	35.173.083	27.854.577
AO	189.822.569	203.195.445	132.523.432
MOA	0,61	0,17	0,21
MOA%	61%	17%	21%

Tabla 11 Indicador de rentabilidad del Sector Turismo

Los resultados del Sector de Actividades de Turismo muestran que las empresas del sector están haciendo un uso efectivo de los activos destinados a la operación del negocio, de tal forma que los accionistas reciben una rentabilidad atractiva fruto del desarrollo del objeto social de las empresas y no de otras actividades. Sin embargo, se puede observar una gran disminución en los dos últimos años frente al 2008, lo cual no resulta tan positivo y cuestiona la estabilidad del sector y su perdurabilidad en el futuro. Frente a los resultados de estos mismos años, Aviatur presenta mejores cifras 29% y 32% respectivamente, lo cual demuestra su superioridad frente al sector en lo respectivo a la rentabilidad.

II. Liquidez

LOV	2008	2009	2010
EBITDA	125.521.122	45.147.101	34.605.588
CKTNO	77.201.201	75.893.420	54.687.872
Ventas	473.129.571	447.305.028	316.114.020
LOV	0,10	-0,07	-0,06
LOV%	10%	-7%	-6%

Tabla 12 . Liquidez Operativa de las Ventas del Sector Turismo

Este indicador muestra la liquidez generada operativamente con el nivel de ventas realizado por las empresas, por lo tanto de acuerdo a los resultados del sector se puede decir que durante los dos últimos años, las empresas de turismo no han tenido la capacidad de convertir las utilidades operacionales en flujo de efectivo, por lo tanto no hay liquidez, presentan incluso indicadores negativos.

Comparando Aviatur con el Sector, la empresa esta en mejores condiciones para generar efectivo de forma inmediata ya que sus porcentajes del indicador durante los últimos años aunque no son altos, son positivos (6% cada año).

III. Estructura de Endeudamiento

CF	2008	2009	2010
ROE	0,28	0,12	0,20
MOA	0,61	0,17	0,21
CF	-0,32	-0,05	-0,01
CF%	-32%	-5%	-1%

Tabla 13 Estructura de endeudamiento Sector turismo

Se obtuvieron resultados negativos lo que implica que las empresas del sector están consiguiendo los recursos a tasas superiores a las del margen operativo, por lo tanto no se está mejorando la rentabilidad obtenida sobre los recursos del patrimonio y fortaleciendo patrimonialmente las empresas, lo que hace finamente que no se estén satisfaciendo las expectativas de los accionistas del sector. Sin embargo parece que durante los últimos años, se ha ido reduciendo el porcentaje de Contribución Financiera (CF) que muestra la diferencia entre la rentabilidad del patrimonio y el margen operativo del activo, lo que podría indicar que las empresas del sector están tomando medidas para mejorar su capacidad de endeudamiento y así lograr la perdurabilidad.

IV. Indicador de perdurabilidad

IPE	2008	2009	2010
MOA	0,61	0,17	0,21
LOV	0,10	-0,07	-0,06
CF	-0,32	-0,05	-0,01
IPE	0,38	0,05	0,13
IPE%	38%	5%	13%

Tabla 14 Indicador de la Perdurabilidad Sector turismo

4.4 Empresa Vs. Sector

IPE	2008	2009	2010
Aviatur SA	52%	54%	49%
Sector	38%	5%	13%

Tabla 15 IPE Aviatur SA Vs Sector

Al comparar el desempeño de Aviatur S.A. frente al sector de actividades de turismo se ve que la empresa efectivamente muestra resultados financieros superiores, para los últimos dos periodos casi del doble.

Para el caso de Aviatur los factores que tiene más peso en su indicador de perdurabilidad son la rentabilidad y la capacidad financiera, mientras que la liquidez no tiene gran representación, aunque no ha sido insuficiente. Por su parte, para el sector es notorio que el factor de más peso es la rentabilidad, mientras que la liquidez y la estructura de endeudamiento no son muy buenas, incluso presentan cifras negativas, es decir que en el sector la liquidez de la mayoría de empresas es insuficiente y muchas han presentado un inadecuado endeudamiento.

Se puede concluir entonces, que Aviatur S.A. muestra una superioridad financiera frente al sector no solo por sus altos ingresos, sino además porque es una empresa que es rentable para sus accionistas, tiene la capacidad de convertir la rentabilidad en flujos que permiten soportar las corrientes de pagos y compensaciones a sus propietarios, además de tener una estructura de endeudamiento adecuada que reduce su “vulnerabilidad ante variaciones macroeconómicas (tasas de interés, tipo de cambio)” (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006). Lo que finalmente indica que, la Agencia de Viajes y Turismo Aviatur SA, es como se ha visto en la realidad una empresa perdurable.

5. Trece Indicadores de perdurabilidad

5.1 Perspectiva del empresario

El principal objetivo de ésta entrevista era que el señor Jean Claude Bessudo expusiera su perspectiva frente a la perdurabilidad empresarial tanto del Grupo Aviatur, como desde su experiencia personal.

Para ello, se le pidió al empresario que definiera la perdurabilidad empresarial y los principios que consideraba que eran esenciales para que las empresas sobrevivieran en el tiempo. Para empezar, aclaró que la perdurabilidad no era cuestión de dinero, ni de tamaño, sino de la capacidad de adaptación de las empresas. En este momento expuso que su estilo gerencial tenía unos principios básicos y que a pesar de que en las diferentes empresas éste cambiara, la ética debía ser siempre el común denominador para todas.

A continuación, el empresario habló de los principios que eran básicos para que la empresa subsistiera. Comenzó por decir que la gestión de la empresa debe hacerse basada en las soluciones que se han encontrado a los problemas que se presentaron en el pasado para que estos no vuelvan a ocurrir. Según Jean Claude Bessudo para solucionar problemas en la empresa de tal forma que haya un crecimiento y una transformación posterior se debe seguir la lógica propuesta por Hegel en el que hay un planteamiento de hipótesis, tesis, antítesis, síntesis y conclusión.

Seguidamente, él considera que en la medida que surjan los requerimientos de los clientes se deben no sólo hacer departamentos especializados, sino también empezar a crear empresas especializadas en solucionar los problemas más frecuentes que planteen los clientes, adaptándose a las necesidades del mercado. De esta forma es que Bessudo explica el crecimiento empresarial del Grupo Aviatur, de pasar de ser sólo una agencia

de viajes, a contar con empresas dedicadas a los seguros, hotelería, carga y a la asistencia médica entre otras.

Después de dar varios ejemplos del crecimiento del Grupo, el empresario se enfocó en los principios que cree son los más importantes a la hora de gerenciar una empresa en pro de la perdurabilidad. Estos son:

- Los empleados de la empresa deben aprender a hacer nada.
De tal forma que estén siempre disponibles.
- Trabajar en tiempo real.
- No tener asuntos pendientes, estar al día y sin deudas.
- Saber delegar.
- Rodearse de buenos colaboradores.
- Tener un departamento de verificación.
- Mantener el equilibrio entre los stakeholders.
- Ser responsable socialmente.
- No tener preferencias ni clasificaciones de las personas.
- No contar con un Customer Relationship Management (No al cliente V.I.P.)
- Jamás negociar sobre la primera propuesta.
- No poner metas.

Uno de estos principios es la responsabilidad social, el cual destaco ser muy importante dentro de su organización, por ello el empresario comentó sobre algunos de los diversos proyectos de la Fundación Aviator que es el la encargada de estas actividades, como: el Proyecto de promoción comunitaria "Pareos Baruleros", proyecto productivo Casa Hogar la Esperanza, proyecto de atención psicológica a víctimas de abuso sexual, la campaña de Reforestación, el Centro de formación agropecuario la Sandalia o las estrategias de fortalecimiento para utilizar la conexión Guapi - Gorgona.

Una parte importante de la perdurabilidad es sobrevivir en tiempos difíciles, por ello para tener una aproximación más realista de la empresa se le hicieron preguntas sobre las crisis que ha afrontado y cómo las ha superado a lo cual respondió abiertamente.

Nombró específicamente dos, la primera en la década de los 90's en la que los intereses que debía pagar la empresa eran muy altos, entonces para aumentar las ventas se hicieron políticas de crédito atractivas en las que se ponía en riesgo la estabilidad financiera de la empresa. También habló de la crisis tecnológica que tuvieron recientemente porque se hizo un cambio por sistemas de última generación que habían sido probados en pequeñas empresas y habían funcionado, pero al trasladarse a las grandes empresas generaron un choque lo que llevo a una momentánea, pero significativa crisis. Lo importante, según lo resaltó Bessudo, fue que los clientes no lo percibieron y ya todo está normalizado.

Lo que demuestra que la empresa ha logrado perdurar en el tiempo a pesar de encontrarse con dificultades en el camino. Entonces, se le preguntó al empresario los factores que consideraba que llevan a las empresas a la muerte, menciona especialmente el de la pérdida del equilibrio. Con esto se refiere a una situación en la que la compañía empieza a actuar para beneficiar expresamente a alguno de los stakeholders, en este escenario se descompensaría el principio de igualdad que tiene Aviatour frente a todos. El concepto más importante para el presidente del grupo Aviatour es que no hay nada que no sea importante, todo se debe tratar con la misma cautela ya que "no hay problema pequeño". Lo más importante para este empresario es que haya un equilibrio empresarial y que la organización aprenda a resolver problemas para que éstos no se repitan.

En conclusión para este empresario las claves de la perdurabilidad se encuentra en: la adaptación, la evolución, la solución de problemas y el aprendizaje de los errores, todo sobre una base de igualdad y ética.

Haciendo un paralelo con lo propuesto sobre los indicadores de perdurabilidad en el paper realizado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (Rosario 2009) podemos deducir que el Señor Bessudo tiene una perspectiva un poco diferente con respecto a cuáles son los principios básicos para que una empresa perdure en el tiempo en la medida en que en los resultados del estudio la identidad organizacional está como un aspecto clave en la supervivencia de las empresas mientras que el señor Bessudo ni siquiera lo menciona como un aspecto importante.

De acuerdo a los indicadores de la Universidad del Rosario el conocimiento de los clientes y del entorno es básico para que las empresas puedan durar más tiempo vigentes, pero el empresario prefiere no tener un seguimiento al comportamiento de sus clientes y cree que en la empresa no se deberían tomar decisiones basadas en el comportamiento histórico sino que la empresa debe estar preparada para poder adaptarse a cualquier cambio que haya en el entorno.

Además, según los indicadores de perdurabilidad, la formalización de las decisiones debe ser un aspecto muy importante en las empresas y como lo dice el señor Bessudo en el grupo Aviatur las decisiones se van tomando conforme los eventos suceden por lo que es difícil que haya una formalización de las mismas.

Concluyendo, las prioridades para la perdurabilidad del empresario son significativamente diferentes a las que detectaron los investigadores del grupo de perdurabilidad ya que el estilo gerencial de Bessudo está por fuera de los preceptos convencionales de dirección como se evidenció en la entrevista. Sin embargo, no lo hace un mal estilo de gerencia, según lo que

se evidenciara a continuación al hacer un contraste frente a la opinión de los colaboradores de la empresa.

5.2 Perspectiva colaboradores

Como complemento para el análisis de la perdurabilidad empresarial se realizaron satisfactoriamente 18 encuestas (anexo 1) a diferentes colaboradores de la empresa y se hizo un análisis de las respuestas comparándolas a su vez con lo expuesto por el empresario durante la entrevista. Obteniendo así resultados un poco mas cualitativos sobre la perdurabilidad de la empresa que los obtenidos gracias a los indicadores cuantitativos expuestos en el capítulo 4.

La encuesta esta compuesta por 47 preguntas, dirigidas a los 13 indicadores de perdurabilidad propuestos por la Universidad del Rosario. Las respuestas podían ser las siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La encuesta tiene un espacio para observaciones igualmente, pero ninguno de los empelados presento observaciones relevantes.

La caracterización de las personas que contestaron la encuesta se resume así:

- La edad promedio es de 37 años
- La experiencia promedio es de 8.5 años

- 3 de las 18 personas encuestadas son consumidores de los servicios prestados por Aviatur y las 15 restantes son trabajadoras de la misma.

Los cargos de las personas que respondieron la encuesta son:

- Analista de Arancel
- Auxiliar Custodia
- Diseñador
- Gerente sucursal
- Coordinador de cuenta comercial
- Contador
- Profesional de control interno
- Gerente filial
- Jefe de oficina -Ecodestinos Organización AVIATUR
- Jefe de Oficina
- Gerente
- Jefe de cuenta comercial
- Auxiliar contable
- Auditor
- Profesional
- Instructor
- Auxiliar de Vicepresidencia de Auditoría
- Técnico control gestión

Para ello se realizó una clasificación de las preguntas de acuerdo con los 13 indicadores de perdurabilidad propuestos por la Universidad del Rosario, para poder hacer un análisis más amplio sobre los indicadores como tal.

De esta forma, las preguntas quedaron catalogadas según el indicador, como se muestra en la tabla siguiente:

Número	Indicador	Pregunta
1.	Cohesión social para la acción	Pregunta37
		Pregunta38
		Pregunta39
		Pregunta40
2.	Conocimiento de entorno y mercado	Pregunta2
		Pregunta3
		Pregunta6
3.	Consolidación	Pregunta5
		Pregunta9
4.	Diferenciación	Pregunta14
		Pregunta44
		Pregunta34
5.	Dinámica social de los empleados	Pregunta36
		Pregunta1
		Pregunta27
6.	Eficiencia en Procesos	Pregunta28
		Pregunta17
7.	Factores que aportan a la eficiencia	Pregunta41
		Pregunta29
		Pregunta4
		Pregunta7
8.	Formalización para el gobierno	Pregunta8
		Pregunta12
		Pregunta30
		Pregunta31
		Pregunta32
		Pregunta33
9.	Formalización soporte para las decisiones	Pregunta35
		Pregunta45
		Pregunta10
		Pregunta11
10.	Gestión Integral	Pregunta13
		Pregunta25
11.	Identidad Organizacional	Pregunta15
		Pregunta20
		Pregunta19
		Pregunta21
		Pregunta22
		Pregunta23
12.	Reconocimiento por el entorno y el sector	Pregunta24
		Pregunta46
		Pregunta47
		Pregunta16
13.	Formalización para el gobierno	Pregunta18
		Pregunta42
		Pregunta43
		Pregunta26

Tabla 16 Preguntas Según Indicador

A continuación, se realizará el análisis de los resultados según cada indicador, las graficas muestran un promedio consolidado de las respuestas de cada pregunta. (Para ello se tomo cada pregunta y se sacó un promedio es decir suma total de las respuestas dividida por el número de individuos que contestaron.)

1. Cohesión social para la acción: (Promedio de respuesta 4,438)

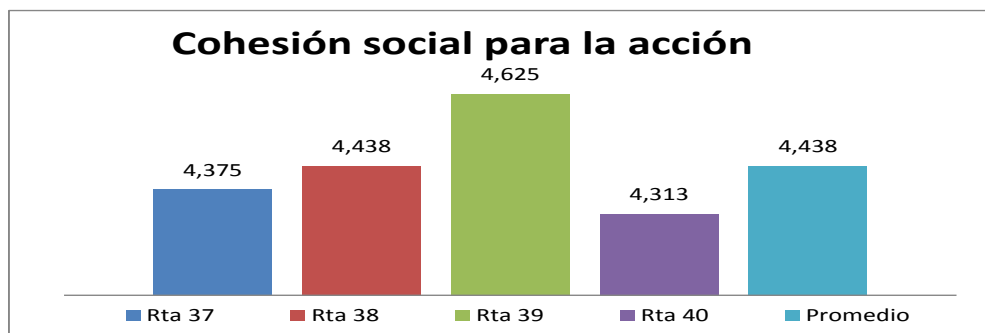


Ilustración 9 Cohesión social para la acción

Este indicador mide el grado de consenso que identifica a las personas, y qué tan alineados están los objetivos de las personas con los propósitos y objetivos de la organización.

De acuerdo a la encuesta, las dos preguntas con los resultados mas relevantes para este indicador fueron las 39 y 38 que hacían referencia a la filosofía, la misión, los objetivos y la posibilidad aprendizaje dentro de la organización; las respuestas de los empleados demuestran que el nivel de integración que tienen los colaboradores de Aviatur con la empresa es alto y que de esta forma, se comparten ciertos parámetros, de tal forma, que existe

una coherencia entre las acciones de las personas y el rumbo de la organización.

Además, si tenemos en cuenta lo dicho por el empresario en la entrevista realizada podemos ver que a pesar de que para él no debería existir la planeación

2. Conocimiento de entorno y mercado: (Promedio de respuesta 3.066)

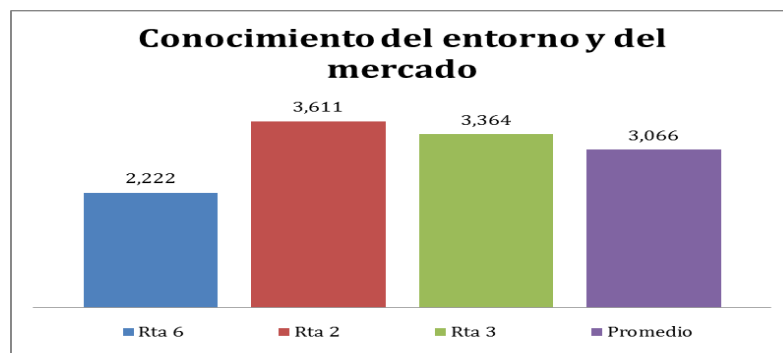


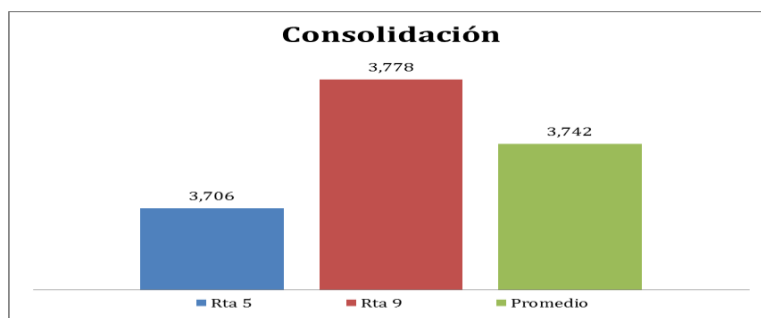
Ilustración 10 Conocimiento del entorno y del mercado

Este indicador evalúa los comportamientos de la alta jerarquía de la empresa que influyen sobre el mercado y sobre el entorno de desarrollo de la misma. No es sorprendente que los resultados de estas preguntas en la encuesta sean bajos en la medida en que el estilo gerencial de Aviatur es muy particular y es por esto que los criterios tradicionales para evaluar el conocimiento sobre el entorno y sobre el mercado van a tener resultados particulares.

Por ello mismo, como lo expresó el empresario en su entrevista para él no debe haber un seguimiento de los clientes debido a que el mercado del turismo varía dependiendo de la situación particular de cada persona por lo que hacer estudios para tener un CRM de los clientes no es primordial ni básico en Aviatur. Igualmente, es importante recalcar que en las pregunta 3 y 6 los trabajadores de Aviatur dejan claro que no sólo las personas que

tienen cargos directivos tienen conocimiento sobre el mercado, los clientes y el entorno ya que no son sólo las decisiones de los directivos las que influyen en el conocimiento que tiene la empresa del mercado, lo que concuerda con la política de la empresa de que todos sus empleados son igualmente importantes y capaces.

3. Consolidación: (Promedio de resultados: 3,74)



Iustración 11 Consolidación

Este indicador, como el anterior, tiene que ver con la construcción de futuro por parte de los directivos y la participación de los empleados en la misma. Las personas encuestadas tienden a estar más de acuerdo con los dos juicios que evalúan este indicador que a ser indiferentes al mismo, a pesar de esto, el promedio de las respuestas es bajo.

Podemos inferir que es debido a que la construcción de futuro para los empleados de Aviatour no se hace sólo por medio de la construcción que hacen los directivos sino por medio de una construcción colectiva.

Por otra parte es importante entender que según el empresario Jean Claude Bessudo sí hay un empoderamiento de los empleados y cree que ellos son los que ayudan a que los directivos tomen decisiones sobre el rumbo de la compañía.

Esto contrasta con las respuestas de los empleados en la medida en que las respuestas de los encuestados tienen un promedio bajo comparado con el resto de los grupos de preguntas.

5. Diferenciación: (Promedio de respuesta: 4,41)

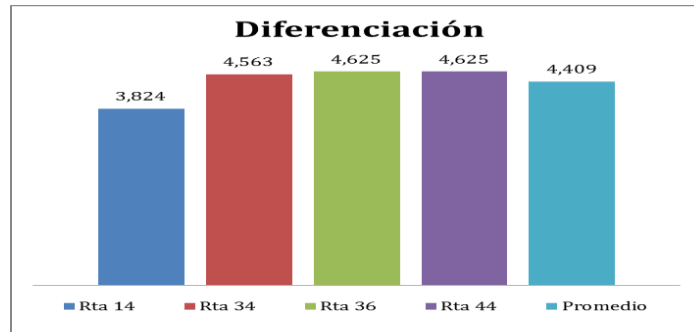


Ilustración 12 Diferenciación

Como se ha hecho evidente a través del trabajo de investigación, Aviatour es una empresa que tiene políticas de acción muy particulares lo que lleva a que su comportamiento sea a su vez diferente de las otras empresas en el sector. Tanto los colaboradores de la organización como el empresario tienen claro que las prácticas en Aviatour permiten que ésta se diferencie de todas las demás y es por esto que el resultado de la encuesta tiene un promedio de respuesta alto.

6. Dinámica social de los empleados: (Promedio de respuesta 3,90)

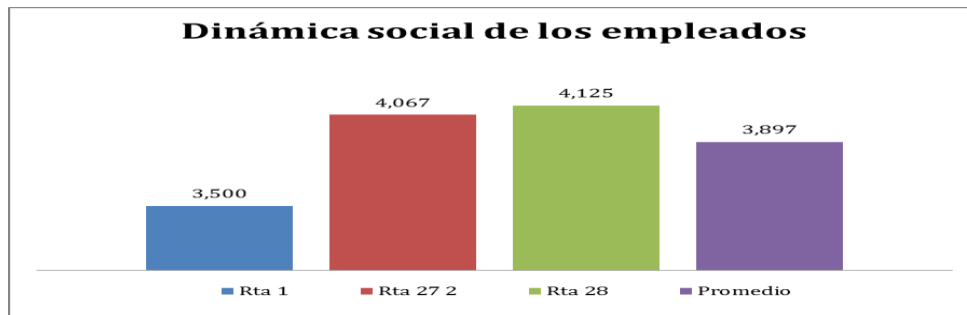


Ilustración 13 Dinámica social de los empleados

En este indicador se pretende medir la dinámica de participación de los empleados gracias al proceso de cooperación. Para los colaboradores de Aviatour sí existe una dinámica de participación de los empleados, pero ésta no se debe solamente a la capacitación de los empleados sino a la confianza y autonomía que les da la organización.

Lo que explica que el promedio sea menor que 4 es el hecho de que la pregunta 1 tiene una baja calificación porque no son sólo los empleados que definen los procesos de trabajo los que hacen mayores aportes sino que todos están en la capacidad de hacerlo porque se les da la suficiente confianza y autoridad para que así sea.

Esto concuerda con la información concedida por el empresario durante la entrevista en la medida en que él menciona el empoderamiento que se les da a todos los empleados y la posibilidad de que den ideas para mejorar la organización.

6. Eficiencia en los procesos: (Promedio de respuesta: 4,23)

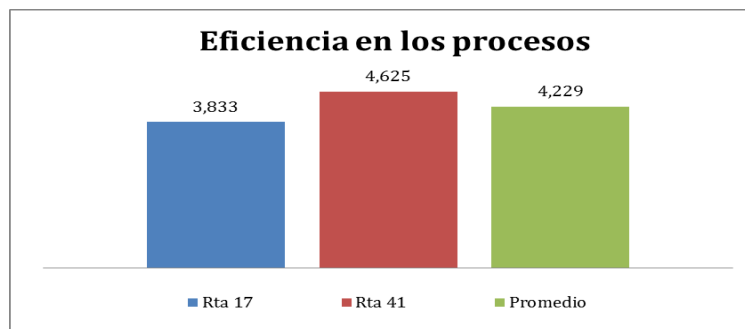


Ilustración 14 Eficiencia en los procesos

La eficiencia de la organización está mayormente basada en la eficiencia de los procesos que ésta maneja por lo tanto, los colaboradores de Aviatour están de acuerdo en que hay una transferencia constante del conocimiento en los procesos de la organización que la hacen más eficaz. Además creen que las empresas que tienen mejores prácticas en su gestión, son aquellas que son más reconocidas.

Por su parte, el presidente de Aviatour asegura que la empresa tiene la burocracia necesaria para que todos los procesos queden documentados pero sin que dejen de ser eficientes. Además Jean Claude Bessudo habló de que las empresas son más reconocidas son las que mejor se adaptan a las necesidades del entorno y es así como la gestión que le han dado los directivos a Aviatour tiene como reflejo un reconocimiento nacional y el posicionamiento de la empresa como una marca.

7. Factores que aportan a la eficiencia: (Promedio de respuesta: 3,98)

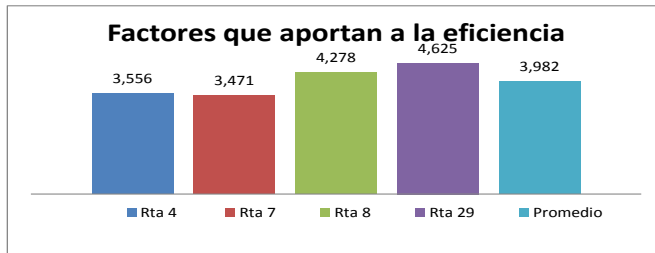


Ilustración 15 Factores que aportan a la eficiencia

Con estas preguntas se hace alusión al manejo de la información, a la coordinación, al aprendizaje, a la comunicación y al comportamiento de la Junta Directiva ya que son estos aspectos los que tienen relación con la eficiencia de los resultados de la empresa.

En términos generales estas preguntas refuerzan lo expresado por el empresario durante la entrevista con el empresario, la forma en la que lo empleados tiene autonomía para usar la información en pro de sus labores y como la comunicación es un factor clave, no es solo algo que dice, sino que es algo que realmente viven los empleados en la organización.

La pregunta que disminuye el promedio de este indicador es la número 4 en la que se les pregunta si se debería almacenar información sobre la competencia, esto se podría explicar gracias al proyecto de manejo de la competencia que tiene Aviatur, que ya se mencionó anteriormente.

8. Formalización para el gobierno: (Promedio de respuesta 4.34)

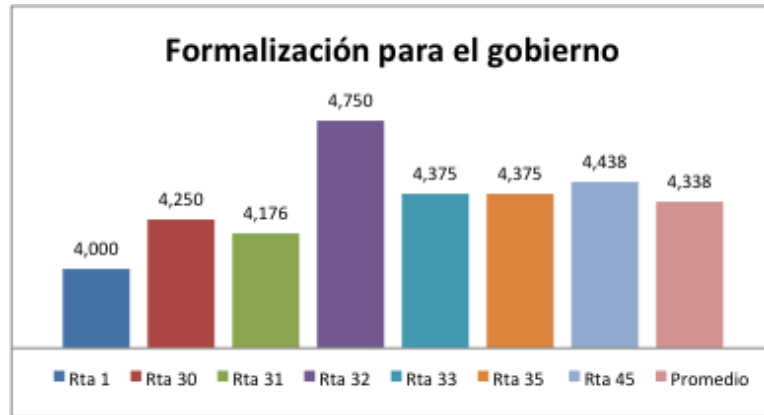


Ilustración 16 Formalización para el gobierno

Este ítem evalúa el impacto que tienen los protocolos, los procesos y la estructura de gobierno. Con el promedio de respuesta de estas preguntas podemos ver que los colaboradores de Aviatur están de acuerdo en el modelo de gobierno que está implantado en esta organización. Y que de esta forma creen que los dirigentes de la misma han tenido un impacto positivo en el comportamiento organizacional. Así como se observa en las respuestas a las preguntas 30, 31 y 33 donde se plantea la importancia de tener una organización formalizada guiada por las directivas.

Así mismo, como se vio en la entrevista, aunque el empresario no considera de vital importancia la adhesión a las calificaciones de calidad como las normas ISO, los empleados expresan en la respuesta la pregunta 32, el conocimiento de la existencia y presencia de las mismas dentro de la organización. El empresario también deja claro a través de la entrevista que para él la formalización del gobierno es una especie de burocracia de la que hace parte pero no está convencido de que esto sea un aspecto que ayude a la perdurabilidad de la empresa.

9. Formalización, soporte para las decisiones: (Promedio de respuesta: 3.58)

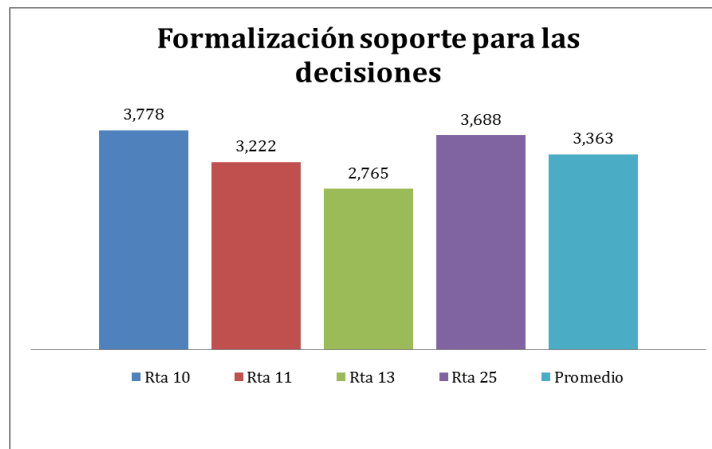


Ilustración 17 Formalización soporte para las decisiones

Este indicador muestra el grado de formalización de los procesos de toma de decisiones y cómo afectan estos en la gestión de la empresa. La formalización de las decisiones en Aviatour no es tan relevante debido al estilo de la dirección que se lleva a cabo en esta empresa, como lo mencionó el Sr. Bessudo busca un alto grado de autonomía en las decisiones que toman los empleados por lo que la formalización de las mismas no es tan relevante en el funcionamiento de las empresas.

Lo que se observa con en los bajos resultados de las preguntas 13 y 11, donde se hace referencia a los protocolos dentro de la empresa. Sin embargo en las preguntas 25 y 10 donde se hace referencia a la forma como la empresa toma sus fracasos y lecciones del pasado para aprender, los resultados fueron significativamente mas altos, lo que se encuentra en concordancia con lo expresado por el empresario durante la entrevista de como la empresa aprendía de sus errores para mejorar en el presente

10. Gestión Integral: (Promedio de respuesta: 3.85)

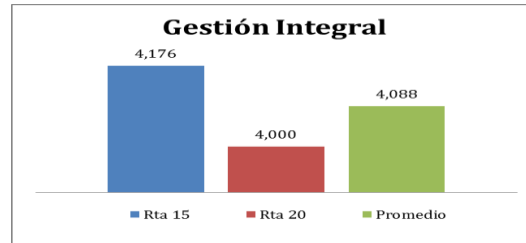


Ilustración 18 Gestión Integral

Este indicador nos muestra las situaciones que están relacionadas con el uso de la planeación estratégica y con las políticas de dirección. Así como el presidente de la empresa, el Señor Bessudo, no cree que la planeación estratégica sea del todo relevante para la dirección de la empresa, según los resultados en la respuesta a la pregunta 15 que hace referencia específicamente a el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro, se puede observar que para los colaboradores de la misma tampoco es lo mas importante, a pesar de que sí debería ser tenido en cuenta.

Los colaboradores confirman a través de las encuestas que los stakeholders sí deberían ser tenidos en cuenta a través de la toma de decisiones tal como lo planteó el empresario a través de toda la entrevista. Para él tener en cuenta a todos los grupos de interés dentro de la compañía es vital para su perdurabilidad lo que está completamente alineado con las respuestas de las personas que respondieron la encuesta.

11. Identidad Organizacional: (Promedio de respuesta 4.32)

La identidad organizacional es un indicador que se compone de diferentes aspectos sobre la forma en la que se lleva a cabo un gobierno en la empresa. Entre éstos hay aspectos estratégicos, de política de gestión, del conocimiento del mercado, aspectos éticos entre otros. Este indicador, que es considerado uno de los más importantes para la perdurabilidad según la Universidad del Rosario tiene un promedio de respuesta alto debido a que, como se ha venido diciendo, los colaboradores de Aviatur han aprendido diferentes aspectos de la forma de dirección de la misma y es de esta forma que se puede inferir que hay un alineamiento entre las políticas de la compañía y las políticas de vida de las personas.

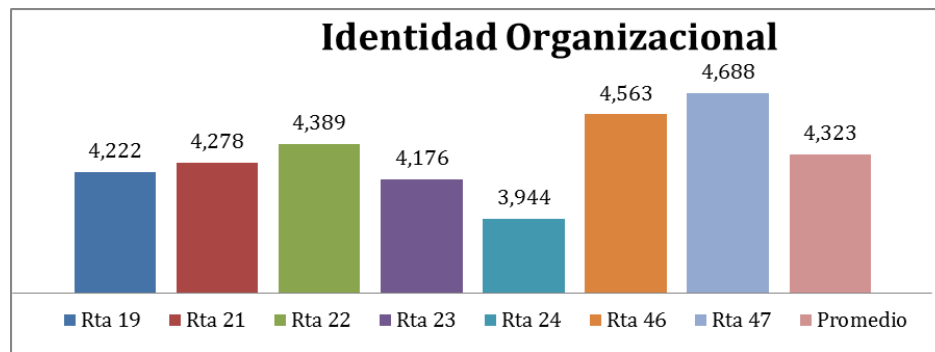


Ilustración 19 Identidad Organizacional

Según los resultados de la encuesta se puede decir que: para la gran mayoría de los colaboradores la ética es un aspecto fundamental en el desarrollo de una empresa; lo que se contrasta con la visión del presidente de la compañía, que recalca que lo más importante para la empresa y el primer valor que debe estar siempre presente es la ética. Lo que se ven en la respuesta específica a la pregunta 22 (La ética y la responsabilidad social

es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.) la cual dentro del grupo de preguntas tuvo el promedio mas alto en cuanto a estar de acuerdo con la afirmación.

Se puede concluir entonces que según lo observado durante la entrevista con el empresario y las respuestas de los empleados, en Aviatur existe una identidad organizacional, sin embargo y a pesar de que la responsabilidad social también es un aspecto importante para tener en cuenta según todos los colaboradores y que Aviatur tiene un amplio portafolio de proyectos que están ligados a la responsabilidad social, no es tan fuerte como cree el empresario ya que existen ciertas dudas por parte de los empleados en aspectos como: El compromiso con el desarrollo social como parte de la agenda estratégica dela empresa, donde se obtuvieron los resultados en promedio mas bajos.

12. Reconocimiento por el entorno y el sector: (Promedio de respuesta: 4.04)

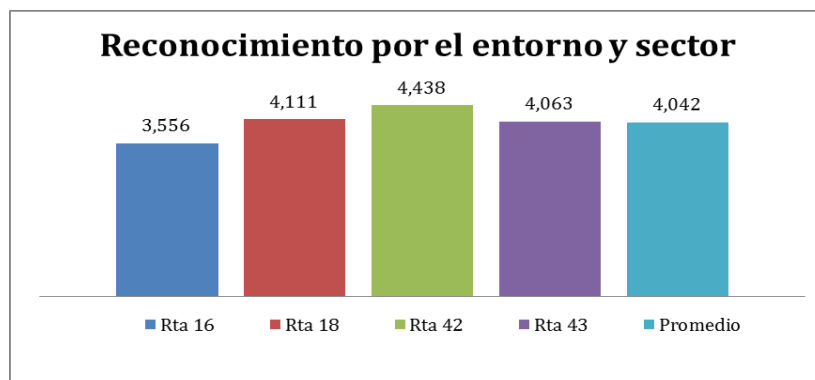


Ilustración 20 Reconocimiento por el entorno y sector

El indicador muestra cómo el entorno y el mercado empiezan a reconocer a la empresa por sus prácticas de la gestión que son el reflejo del cumplimiento y estandarización de las decisiones. Los colaboradores de Aviatur están de acuerdo con el hecho de que las prácticas y la forma de gobierno de la organización permiten que la empresa sea reconocida como

líder en el sector. Además, como es bien sabido, el modelo de manejo y administración de la competencia que tiene Aviatour le permite que no sólo haya un reconocimiento como líder en el sector sino también que haya reconocimiento de este modelo por otros sectores.

La pregunta que bajó el promedio de este indicador es la 16, que hace referencia a los métodos de financiación ya que, como lo dijo el Sr. Bessudo en su entrevista, las deudas no son la forma principal de financiación de la empresa. Esta política también la han adoptado los trabajadores que al parecer están convencidos que la utilización de mecanismos de financiación no hace que haya más reconocimiento por el entorno.

13. Gestión Financiera: (Promedio de respuesta 3,5)

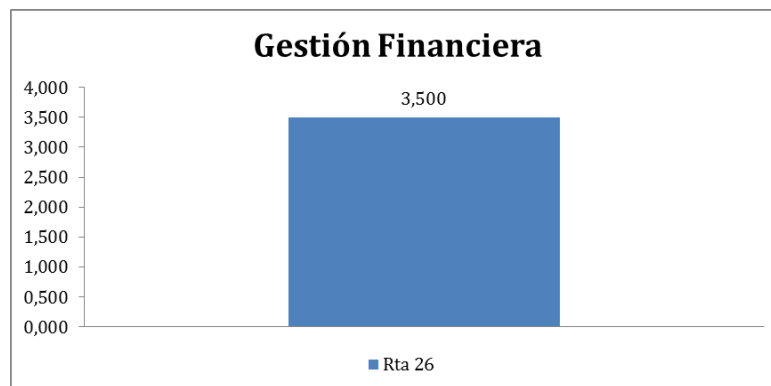


Ilustración 21 Gestión Financiera

Este indicador muestra los problemas financieros, como la liquidez que pueden llevar a la empresa a la quiebra y de esta forma a su muerte. Debido a que es una sola pregunta que se relaciona precisamente con la liquidez y la falta de endeudamiento a largo plazo, los colaboradores de Aviatour no creen que ésta sea necesariamente una de las causas más importantes para que las empresas no perduren en el tiempo ya que, por ejemplo, Aviatour cuenta con un pasivo a largo plazo muy bajo por mismas políticas de la

empresa, es así como el comportamiento financiero de la empresa logra influenciar el pensamiento de quienes respondieron la encuesta.

Por su parte, el presidente de Aviatur está convencido de que en endeudamiento no es la salida para que la empresa sea perdurable y esto está completamente alienado a lo que contestó en la entrevista y a las respuestas que dieron las personas en la encuesta.

Análisis cualitativo de las encuestas:

Se le pide al colaborador que responda las preguntas según su propia perspectiva. En general, para los trabajadores el promedio de todas las calificaciones de las preguntas es mucho menor que el de los consumidores, lo que quiere decir que la percepción externa de la empresa es mejor que la interna.

Si tenemos en cuenta los años de experiencia, aquellas personas que tienen un tiempo de experiencia menor al promedio tienen percepción de la empresa y de su dirección más desfavorable que aquellas personas con más experiencia. Esto se puede deber al desconocimiento de la forma cómo ha crecido la empresa en los últimos años. Por su parte, las personas que cuentan con más años de experiencia tienen una calificación mucho más alta que el promedio a las primeras 24 preguntas demostrando que la mejor imagen de Aviatur la tienen las personas con mayor experiencia.

La primera pregunta, que tiene que ver con los aportes a la empresa por parte de los empleados, se puede ver que los encuestados tienden a estar de acuerdo en que la capacitación hace que los aportes sean mayores aunque no hay una tendencia bien definida (con un promedio de 3.5).

Los encuestados tienden a estar de acuerdo con que la inversión en publicidad por parte de la empresa representa un aumento de las ventas. Además, para estos stakeholders los directivos de Aviatur no cuentan (directamente) con información privilegiada sobre el sector ni sobre el mercado.

A diferencia de la perspectiva del empresario Bessudo, los encuestados tienden a creer que la eficiencia de las empresas se relaciona con la información recolectada de la competencia; en este punto es importante recalcar que el Gerente está en total desacuerdo con la mayoría de los encuestados por lo que hay un alineamiento de los altos mandos de la organización.

La percepción que tienen los encuestados sobre la importancia de la retroalimentación de los empleados hacia sus superiores y viceversa es, tal como lo había dicho Jean Claude Bessudo, un aspecto relevante para la consolidación de los resultados de Aviatur.

En concordancia con la pregunta 3, los encuestados no están de acuerdo con que las personas que más tienen conocimiento del mercado del cliente y del entorno sean los directivos. Asimismo, creen que la forma de dirección de una empresa permite o no una operación eficiente de la misma.

Con uno de los promedios más alto de todas las preguntas (4.3) los encuestados nos muestran que están de acuerdo en que debe haber una coordinación entre la comunicación de los empleados para que pueda haber una mejor comprensión de sus responsabilidades y de sus funciones.

Por otra parte, para los colaboradores de Aviatur la proyección que hacen los directivos de la empresa influye en su consolidación como líder, esto va en desacuerdo con lo que el empresario planteó en la entrevista en la medida en que el Sr. Bessudo decía que a él la planeación a futuro y las metas no le parecían importantes ni convenientes para la empresa.

En cambio, en el aspecto del aprendizaje de los comportamientos de los empleados tanto el empresario como sus colaboradores estaban de acuerdo en que Aviatur les brinda las herramientas necesarias para que haya un record de éstas enseñanzas y de esta forma hacer un constante mejoramiento en la curva de aprendizaje de los empleados. Los encuestados manifestaron además que son casi indiferentes a los protocolos de sucesión y de relevo generacional, esto quiere decir que, como lo plantea el empresario, la persona una vez entrada a la compañía puede quedarse en su puesto mucho tiempo o ascender en la misma.

Esto también se puede evidenciar cuando se les pregunta por los índices de rotación externa en la medida en que los encuestados no creen que éstos sean determinantes para evaluar el periodo de tiempo que se debería quedar una persona trabajando en la compañía.

Además, los encuestados están de acuerdo en que en la compañía es importante la transferencia de conocimiento oportunamente ya que eso no sólo mejora la eficiencia sino también permite un mejor desempeño en tiempos más oportunos. Por otra parte, la recopilación formalización y contabilización del conocimiento de los empleados hace que la empresa sea más competitiva en el sector según los encuestados.

Los encuestados están de acuerdo con que Aviatur es una empresa que se caracteriza por un gobierno en el que los Stakeholders hacen parte esencial.

En este punto (preguntas 12 y 20), casi el 90% responden que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, tal como el empresario en su entrevista y siguiendo los mismos lineamientos que tiene la empresa según su organigrama. Teniendo esto en cuenta se demuestra que hay una permeabilización de las políticas de Aviatour en el criterio de sus Stakeholders.

Además, según el criterio de los encuestados, los directivos son los encargados de la detección temprana de señales que permita nuevas oportunidades de negocio para aplicarlas a la compañía. Aunque hacen una observación diciendo que no es únicamente responsabilidad de los directivos sino que los empleados deberían también estar involucrados en este proceso y por eso también debería ser su responsabilidad.

De esta misma forma, están de acuerdo en que debería haber una planeación estratégica a futuro; en este punto hay una gran diferencia con la visión de Jean Claude Bessudo ya que él dice que las cosas se deberían hacer en el momento necesario para adaptarse a las situaciones, que no se debe hacer una planeación previa de los asuntos porque no se sabe cómo será la coyuntura de eventos o situaciones que se puedan presentar.

Los colaboradores de Aviatour encuestados están de acuerdo existir mecanismos de financiación para que haya un reconocimiento por parte del sector, esto no se ha transmitido a los altos mandos ya que el presidente de la compañía cree que lo mejor es en la medida de lo posible no tener deudas y para él estas es una de las políticas pilares de Aviatour.

Las decisiones estratégicas que ha tomado Aviatour la han llevado al liderazgo indiscutible en el sector, por lo que tanto los colaboradores como el Sr. Bessudo están de acuerdo en que esta postura es un ejemplo para la

competencia y de esta forma pueden llevar a cabo su modelo único de manejo de la competencia.

Los lineamientos de los recursos humanos de los que habló el Sr. Bessudo se ven reflejados en las respuestas de los colaboradores en la medida en que éstos están convencidos de que el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo es un punto crucial para la satisfacción y mejor desempeño de los trabajadores. Además, las personas creen que los lineamientos de responsabilidad social son importantes para el buen desarrollo social, lo que muestra una cohesión entre las directrices de Aviatur respecto a este tema y los criterios de los colaboradores.

Finalmente, se puede evidenciar que la ética que es un pilar fundamental para el empresario también lo es para sus colaboradores en la medida en que la pregunta 22 es la que más alto grado de aprobación tuvo (4.4) reconociendo que siempre se debe tener la ética presente para tomar decisiones. Además, están de acuerdo y reconocen que como parte de una organización, los valores de la misma se permeabilizan a las personas por lo que se demuestra que el cultivo de los valores en la empresa y el reforzamiento de los mismos es necesario y en este caso, evidente.

Otras preguntas que se le pidió al colaborador que respondiera, teniendo en cuenta su reflexión, también evidenciaron su importancia, dado que se destaca que en la mayoría de los promedios de las respuestas fueron evaluadas con un promedio superiores a 4, lo que indica que hay una tendencia a creer que estas premisas son ciertas o se cumplen en la mayoría de las empresas.

Los colaboradores de Aviatur consideran que la formalización de las experiencias se debería hacer esporádicamente, y que no es tan necesario

que haya una documentación de las mismas para que se tomen decisiones en el futuro. Como lo comentó Jean Claude Bessudo en la entrevista, es importante que las empresas aprendan de sus errores para adaptarse, pero esto no quiere decir que se deban hacer manuales basados en el pasado para dirigir el futuro tal como él lo indicó.

En cuando a la pregunta sobre la liquidación de las empresas, los colaboradores creen que se debe a razones como la quiebra, los problemas de liquidez o la ausencia de financiación a largo plazo.

Por otra parte, los colaboradores de Aviatur creen que debe haber cierta autonomía de los empleados para que puedan intervenir en los problemas de la compañía. Además, creen que se deberían hacer con frecuencia grupos que propicien la integración y la eficiencia por medio de actividades por parte de las directivas.

Como ya se había mencionado anteriormente, en la perspectiva como directivos, los encuestados creen que las empresas que aprende de sus experiencias es la que más ventaja tendrá en el mercado; pero además, creen que es más conveniente tener los objetivos formalizadas y por escrito.

Las personas encuestadas aseguran que las funciones, responsabilidades y cargos de la Junta Directiva deben estar bien definidos para que así haya un buen gobierno de la compañía.

En la pregunta en la que se obtuvo el promedio más alto de aprobación (4.8) fue en la que se les pregunta a los encuestados si creen que las normas ISO o sus equivalentes hacen que las empresas tengan ventaja frente a sus competidores. Es importante recalcar entonces que para los colaboradores

de Aviatour las certificaciones de calidad son el factor más importante mencionado en la encuesta que influye en la ventaja de una empresa.

Asimismo, los encuestados creen que siempre que las empresas se preocupan por establecer una ventaja en de sus productos tienen mejores resultados que la competencia, también podemos ver que las personas que respondieron a la encuesta creen que siempre que hay una difusión y una aplicación de los códigos del buen gobierno en las empresas éstas van a tener mejores resultados. Demás, es muy importante que haya coordinación y comunicación entre las áreas para que una empresa sea perdurable. Asimismo, los colaboradores encuentran relevante que haya espacios para compartir lo que han aprendido en su experiencia laboral y de esta forma haya un aprendizaje masivo y enriquecedor para todo el personal.

Por otra parte, para los colaboradores de Aviatour es importante que haya un conocimiento masivo de la misión, la visión los valores de la empresa para que se genere una identidad dentro de la empresa. Además, consideran que en la medida en que haya canales formales de comunicación la dirección será más fácil, especialmente si hay una documentación de las decisiones. De esta forma podrá haber una mejor gestión. También es importante recalcar que las personas que respondieron la encuesta consideran que debe haber un seguimiento a las políticas provenientes de la dirección para que haya una coherencia en las acciones de la compañía.

El marco legal y la ética, para los encuestados es importante para que haya un reconocimiento de la empresa, esto quiere decir que los colaboradores de Aviatour tienen inculcado que la ética es el primer aspecto en el reconocimiento, tal como el presidente de la empresa lo expresó en su entrevista.

También existe un acuerdo en que los sistemas de gestión son importantes para el desarrollo de la empresa y consistentemente, las personas creen que la aplicación de metodologías y procesos para el monitoreo de las dinámicas del entorno hacen a la empresa más competitiva.

6. Conclusiones

- Gracias a la entrevista que con el Sr. Bessudo pudimos entender que éste no está ceñido a los estilos clásicos de la administración, por el contrario esta es una empresa cuyo gobierno no es tradicional y cuyas decisiones no se toman de forma habitual, pero a pesar de este estilo particular de gobierno la empresa ha surgido, prosperado y se ha convertido en la líder del sector. Por lo tanto, se puede concluir que no existe un único modelo de perdurabilidad empresarial ni de administración eficiente.
- Según los planteamientos del empresario se entendería que no siempre la planeación es la estrategia más adecuada para las empresas, porque a pesar de no llevar una planeación estratégica Aviatur ha perdurado en el tiempo y su indicador de perdurabilidad es favorable lo que indica que probablemente no va a tener una muerte pronta.
- Lo que se puede comprobar no solo con los resultados cualitativos obtenidos dentro de la misma empresa gracias a las encuestas aplicadas a los empleados, donde se pudo observar que existe un alineamiento entre las políticas empresariales que plantea el Sr. Jean Claude Bessudo y las respuestas de las encuestas de los colaboradores de Aviatur, que han dado como resultado positivo su estabilidad y perdurabilidad en el mercado.
- Se evidencia, con factores cuantitativos, como los observados en los indicadores para la perdurabilidad analizados. Que llevaron a concluir que Aviatur SA es una organización perdurable, gracias a que es una empresa rentable para sus accionistas; cuenta con una capacidad eficiente para convertir las utilidades operacionales en flujo de efectivo y cuenta con una estructura de endeudamiento que consigue los recursos

a tasas inferiores a la del margen operativo, lo que hace finalmente que tenga un índice de perdurabilidad alto y una probabilidad de mortandad baja e incluso mejor que la del resto del sector al que pertenece.

- Se puede comentar que Aviatur SA puede ser un excelente ejemplo de empresa perdurable en el sector del turismo y a su vez en el entorno empresarial colombiano.

7. Recomendaciones

A pesar de que Aviatur cuenta con un modelo de negocio y de administración diferente a lo que se conoce como tradicional. El empresario Jean Claud Bessudo tiene algunas metas que no se pueden encasillar en financieras o de mercadeo, porque su visión es mucho más holística.

Aun teniendo visiones diferentes, los resultados de los indicadores de perdurabilidad apuntan a la misma dirección, que Aviatur es una empresa líder en el sector y que ha perdurado y va a perdurar en el tiempo.

Las recomendaciones que se hacen tienen más relación con la percepción y la identidad organizacional, que con los resultados financieros como tal, ya que como se evidenció en la perspectiva de los colaboradores y en la entrevista al empresario, no existe una definición clara de elementos que ligen a todas las personas que pertenecen a la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, este es un elemento esencial en los indicadores de perdurabilidad propuestos por la Universidad del Rosario.

Es importante recalcar que tanto los colaboradores como el empresario tienen una visión diferente de los modelos de negocio que se refleja en la ventaja que saca Aviatur al conocer perfectamente el entorno y al adaptarse de tal forma que el liderazgo que han obtenido no se pierda, sino que por el contrario se consolide.

Se recomienda seguir con este modelo único de administración de la competencia ya que permite mantener el liderazgo de la empresa.

Por otra parte, es importante que Aviatur comience una formalización de las decisiones y los procesos, ya que esto le permitirá tener un respaldo al contar con protocolos y manuales para los nuevos empleados y para que siempre exista un registro escrito de los conocimientos y experiencias de los empleados. De esta forma sus sucesores o futuros colaboradores podrán usar como herramienta el conocimiento de los demás y así tener una notable mejora de los procesos.

Bibliografía

1. Aviatur, G. (s.f.). *Filiales Grupo Aviatur*. Recuperado el 21 de Mayo de 2011, de Aviatur: http://www.grupoaviatur.com/es/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2
2. Aviatur, G. (s.f.). *Visión Grupo Aviatur*. Recuperado el 21 de May de 2011, de Aviatur: http://www.grupoaviatur.com/es/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=165
3. Bessudo, J. C. (2007). *Improvisación estratégica*. Bogotá: Planeta.
4. Cadena, J. B., Rivera Rodríguez, H. A., Guzmán Vásquez, A., Beltrán Torrado, A., & Velasco Méndez, D. A. (Abril de 2006.). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Bogotá: Grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.
5. Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. A. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad? *Revista Científica de UCES. Volumen1.* , 47-69.
6. Calle, A. (s.f.). Entrevista Legados RCN. (Y. Ruiz, Entrevistador)
7. Calle, A. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 21 de Mayo de 2011, de Arturo Calle: <http://www.arturocalle.com/nosotros/index.html>
8. DANE. (2011). *Información económica*. Recuperado el 15 de Julio de 2011, de Comercio y Servicios MTA: DANE, Informacion, economicas, comercio y servicios, MTAhttp://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/agen_viajes/cp_mtav_ITrim11.pdf.
9. Dinero, R. (14 de Febrero de 2008). Fundador y Presidente de Productos Ramo, elegido como Empresario del año 2007. . http://www.dinero.com/noticias/fundador-presidente-productos-ramo-elegido-como-empresario-del-ano-2007_44558.aspx .

10. Dinero, R. (31 de Marzo de 2011). Grupo Nacional de Chocolates se llamará Grupo Nutresa. http://www.dinero.com/negocios/grupo-nacional-chocolates-llamara-grupo-nutresa_86166.aspx
11. Edición, I. (09 de Diciembre de 2008). Pedro Gómez Barrero. *Revista Dinero*.
12. Evoli, J. (2009). *La Planeación estratégica*. Argentina: El Cid editor.
13. Hoyos, M. (23 de Enero de 2009). El Ejecutivo del Año 2009. *El Colombiano*
14. Rivera Rodríguez, H. A. (Septiembre, Diciembre. 2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista EOS*. , 51-56.
15. Rivera, H., Guzmán, A., Cadena, J., Beltrán, A., & Méndez, D. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
16. Rosario, F. d. (2009). Moderlo para que las empresas vivan mas tiempo. *Universidad Ciencia y desarrollo*, Fasículo 1.
17. Superintendencia, & Sociedades, d. (12 de Diciembre de 2010). *Sistema de información y riesgo empresarial*. Recuperado el 10 de Julio de 2011, de <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta de perdurabilidad

(Disponible en: http://portal.urosario.edu.co/fac_administracion/instrumento_medicion/encuesta.php)

Encuesta de Perdurabilidad empresarial	
	Empresa que Evalúa:
	Cargo Actual:
	Edad:
	Tiempo que lleva relacionado con la empresa (En años)
	Indique en que sector ha trabajado más tiempo :
	Grupo de Interés:
PARTE 1	
Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO, eligiendo una sola alternativa	
Escala	
1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	
Pregunta	
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.
6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.
8	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	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.
10	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.
11	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.
12	Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.
13	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.
14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
15	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.
16	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.
17	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
18	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.
19	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.

20	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.
21	EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.
22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
PARTE 2	
Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO COMO DIRECTOR, eligiendo una sola alternativa	
Escala	
1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Con frecuencia 5. Siempre	
Pregunta	
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.
26	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.
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.
31	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.
32	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.
37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.
40	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas. en su gestión.
42	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.
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.
46	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.
47	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.

Anexo 2. Indicadores de Perdurabilidad Aviatur SA

1. Rentabilidad

Activos de Operación	2008	2009	2010
Activos fijos	11.464.527	7.437.847	7.156.633
CxC	13.131.433	8.909.195	8.113.406
Inventarios	0	0	0
AO	24.595.960	16.347.042	15.270.039

MOA	2008	2009	2010
UO	1.810.947	4.706.951	4.853.352
AO	24.595.960	16.347.042	15.270.039
MOA	0,07	0,29	0,32
MOA%	7%	29%	32%

2. Liquidez

LOV	2008	2009	2010
EBITDA	4.690.508	8.081.775	7.690.235
CKTNO	4.456.885	2.033.314	1.382.168
Ventas	88.019.608	105.444.590	113.043.450
LOV	0,00	0,06	0,06
LOV%	0%	6%	6%

3. Estructura de Endeudamiento

CF	2008	2009	2010
ROE	0,51	0,48	0,44
MOA	0,07	0,29	0,32
CF	0,44	0,19	0,12
CF%	44%	19%	12%

IPE2	2008	2009	2010
MOA	0,07	0,29	0,32
LOV	0,00	0,06	0,06
CF	0,44	0,19	0,12
IPE2	0,52	0,54	0,49
IPE2%	52%	54%	49%

Anexo 4. Indicadores de perdurabilidad sector: Sector de Turismo, subsector de actividades de agencia de viaje y organizadores de viaje.

1. Rentabilidad

Activos de Operación	2008	2009	2010
Activos fijos	80.610.721	91.468.959	53.625.915
CxC	109.211.848	111.726.486	78.897.517
Inventarios	0	0	0
AO	189.822.569	203.195.445	132.523.432

MOA	2008	2009	2010
UO	115.089.771	35.173.083	27.854.577
AO	189.822.569	203.195.445	132.523.432
MOA	0,61	0,17	0,21
MOA%	61%	17%	21%

2. Liquidez

LOV	2008	2009	2010
EBITDA	125.521.122	45.147.101	34.605.588
CKTNO	77.201.201	75.893.420	54.687.872
Ventas	473.129.571	447.305.028	316.114.020
LOV	0,10	-0,07	-0,06
LOV%	10%	-7%	-6%

3. Estructura de Endeudamiento

CF	2008	2009	2010
ROE	0,28	0,12	0,20
MOA	0,61	0,17	0,21
CF	-0,32	-0,05	-0,01
CF%	-32%	-5%	-1%

IPE2	2008	2009	2010
MOA	0,61	0,17	0,21
LOV	0,10	-0,07	-0,06
CF	-0,32	-0,05	-0,01
IPE2	0,38	0,05	0,13
IPE2%	38%	5%	13%