

LOS ACTIVOS OCULTOS COMO GENERADORES DE VALOR PARA LA EMPRESA  
SERVIENTREGA SA

SONIA STELLA PÉREZ OSPINA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
MEDELLÍN

2015

LOS ACTIVOS OCULTOS COMO GENERADORES DE VALOR PARA LAS EMPRESAS  
DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN COLOMBIA

SONIA STELLA PÉREZ OSPINA

Anteproyecto para trabajo de grado para optar al título de Administrador Financiero

Asesor:

JULIÁN ALBERTO PATIÑO MURILLO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

MEDELLÍN

2015

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Medellín, 15, 01, 2016

A mis Seres queridos, que hoy me acompañan y aquellos que por la voluntad de Dios quedan en Mi recuerdo y corazón.

*Sonia Stella*

## Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos a:

Andrés Felipe Uribe Acosta, Coordinador de Trabajos de Grado, asesor metodológico del trabajo de grado en su etapa inicial; a Julián Alberto Patiño Murillo, quienes muy amablemente y con toda su mejor disposición y profesionalismo me acompañaron en la ejecución final del proyecto.

Las directivas de la empresa Servientrega SA, al brindarme información relevante y altamente confidencial, por considerar el presente estudio de invaluable importancia porque a lo largo de su trayectoria empresarial no se ha realizado un estudio de esta categoría y que hoy lo ven y aprecian con beneplácito.

## CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| 1. TITULO                                | 10   |
| 1.1 Descripción de la idea               | 10   |
| 1.2 Tema                                 | 10   |
| 1.3 Objeto de estudio                    | 11   |
| 2. ANTECEDENTES                          | 12   |
| 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN             | 13   |
| 3.1 Descripción del problema             | 13   |
| 3.2 Formulación del problema             | 16   |
| 3.2.1 Pregunta principal                 | 16   |
| 3.2.2 Preguntas subordinadas             | 16   |
| 4. JUSTIFICACIÓN                         | 18   |
| 5. OBJETIVOS                             | 21   |
| 5.1 General                              | 21   |
| 5.2 Específicos                          | 21   |
| 6. MARCO REFERENCIAL                     | 22   |
| 6.1 Marco conceptual                     | 22   |
| 6.1.1 Qué es un activo                   | 22   |
| 6.1.2 Clasificación de los activos       | 23   |
| 6.1.2.1 Activo No Corriente              | 23   |
| 6.1.2.2 Activo Circulante o Corriente    | 23   |
| 6.1.3 Criterios de valoración de Activos | 23   |
| 6.1.4 Tipos de activos ocultos           | 25   |
| 6.1.4.1 Intangibles                      | 25   |
| 6.1.4.2 Relaciones con los clientes      | 25   |
| 6.1.4.3 Localizaciones estratégicas      | 25   |
| 6.1.4.4 Redes                            | 25   |
| 6.1.4.5 Información                      | 25   |
| 6.2 Marco Teórico                        | 26   |
| 6.3 Marco contextual                     | 31   |
| 7. MODELO METODOLÓGICO                   | 36   |
| 7.1 Tipo de investigación                | 36   |
| 7.2 Enfoque de la investigación          | 36   |
| 7.3 Método de la investigación           | 36   |
| 7.4 Población y Muestra                  | 37   |
| 7.4.1 Población                          | 37   |
| 7.4.2 Muestra                            | 37   |

|  |     |
|--|-----|
| 7.5 Diseño de la investigación                       | 37  |
| 7.5.1 Fuentes  | 38  |
| 7.5.1.1 Fuentes primarias                            | 38  |
| 7.5.1.2 Fuentes Secundarias                          | 38  |
| 7.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos  | 39  |
| 7.6.1 Técnica de recolección de datos                | 39  |
| 7.6.2 Instrumentos de recolección de datos           | 39  |
| 7.7 Técnicas para el procesamiento de la información | 40  |
| <br>   |     |
| 8. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN            | 41  |
| 8.1 Análisis de la información                       | 41  |
| 8.2 Discusión de resultados                          | 90  |
| <br>   |     |
| 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                    | 95  |
| 9.1 Conclusiones                                     | 95  |
| 9.2 Recomendaciones                                  | 97  |
| <br>   |     |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA                            | 99  |
| <br>   |     |
| APÉNDICES  | 102 |
| Apéndice A: Antecedentes                             | 102 |
| Apéndice B. Entrevista Semiestructurada              | 108 |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Clasificación activos ocultos              | 15   |
| Tabla 2. Clasificación Activos Intangibles          | 44   |
| Tabla 3. Proyecciones financieras Servientrega      | 72   |
| Tabla 4. Proyecciones financieras Sector Transporte | 73   |
| Tabla 5. Indicadores de Activos Intangibles.        | 83   |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|   | Pág. |
|---|------|
| Ilustración 1. Índice de desempeño logístico 2014       | 19   |
| Ilustración 2. Logo Servientrega                        | 32   |
| Ilustración 3. Cobertura geográfica Servientrega        | 54   |
| Ilustración 4. Menú portal Servientrega                 | 55   |
| Ilustración 5. Portal web Servientrega                  | 55   |
| Ilustración 6. Logo efecty                              | 56   |
| Ilustración 7. Logo TIMON                               | 56   |
| Ilustración 8. Logo CARGO                               | 57   |
| Ilustración 9. Activos Servientrega                     | 84   |
| Ilustración 10. Pasivos Servientrega                    | 85   |
| Ilustración 11. Patrimonio Servientrega                 | 85   |
| Ilustración 12. Cálculo EBITDA Servientrega             | 88   |
| Ilustración 13. Patrimonio Servientrega                 | 88   |
| Ilustración 14. ROA Servientrega                        | 89   |
| Ilustración 15. ROE Servientrega                        | 89   |
| Ilustración 16. Normatividad de los Activos Intangibles | 92   |

## **1. TITULO**

### **LOS ACTIVOS OCULTOS COMO GENERADORES DE VALOR PARA LA EMPRESA SERVIENTREGA SA**

#### **1.1 Descripción de la idea**

Identificar los activos ocultos de una empresa de transporte de carga, evaluando cuáles de ellos pueden ser grandes generadores de valor o podrían generar nuevas oportunidades de negocio.

#### **1.2 Tema**

Consiste en abordar el concepto sobre activos ocultos, y en particular el tratamiento contable y financiero que se las organizaciones, en este caso la organización Servientrega, le viene dando a estos importantes rubros que hacen parte de su estructura patrimonial o en otros casos son tratados como un gasto del ejercicio. Se presenta el ejercicio realizado por una de estas empresas; las oportunidades identificadas, los nuevos negocios planteados y a la par se describe una metodología de evaluación de activos ocultos que puede servir para ser aplicada en cualquier otro tipo de empresa diferente al sector transporte. En este sentido la temática aborda podrá explorar la forma cómo este rubro de activos ocultos puede llegar a generar valor (rentabilidad) y fortalecer la organización en términos de valoración empresarial, o si por el contrario las inversiones realizadas sobre los mismos, caso patentes, desarrollos de software, entre otros, no son patrimonializados por las organizaciones.

### **1.3 Objeto de estudio**

El enfoque de este trabajo está principalmente en el negocio de transporte terrestre de carga, por considerar que es un sector clave para la dinámica económica del País. Partiendo de la contextualización de sus características como negocio y para una empresa en particular; de su posición competitiva en el mercado, lo cual servirá de base para realizar la identificación de activos ocultos y las potencialidades que ofrece.

Finalmente, la adecuada identificación de activos ocultos permitirá sugerir un negocio potencial a dicha empresa que le ayude a fortalecer su crecimiento y posición competitiva en el mercado.

## 2. ANTECEDENTES

Después de hacer una búsqueda exhaustiva en diferentes fuentes académicas referente al tema que le compete a este trabajo, se ha obtenido información referente a investigaciones realizadas sobre la situación actual del sistema de transporte de carga terrestre en Colombia, de la innovación y métodos que muchas empresas utilizan actualmente con el propósito de generar valor a las compañías, como lo hace la cadena de alimentos BURGER KING, logrando una posición en el mercado favorable para su marca. Sin embargo, es importante resaltar que hace falta indagar más sobre los activos ocultos como plan de mejoramiento y salvamento de las empresas al generarles valor, ya que son escasas las obras e investigaciones que aborden este tema.

*(Ver Apéndice A. Antecedentes).*

### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Descripción del problema

Según Gonzalo Duque Escobar, profesor de Economía del Transporte en la Universidad Nacional de Colombia, mediante su publicación digital llamada “Problemática y posibilidades del sistema de transporte de carga en Colombia”, el promedio poblacional de Colombia asciende a los 49.378.015 (DANE, 2015) de habitantes, los cuales se encuentran concentrados en el 42% del territorio colombiano. Pese a que algunas regiones del país han sido favorecidas por la proximidad entre ellas frente a la fácil distribución de productos, ampliando fácilmente los mercados, la rezagada infraestructura vial no ha permitido una adecuada integración terrestre, desaprovechando el gran potencial de algunas regiones, palideciendo así el futuro del país.

Según Gonzalo Duque el PIB del transporte corresponde aproximadamente al 5 o 6% del total del PIB del país, de los cuales el transporte terrestre aporta un 75%, el transporte por agua el 2%, el transporte aéreo participa con el 9% y los 14% restantes, se le atribuyen a servicios auxiliares y complementarios del sector. Frente a esta panorámica es paradójico saber que el medio de transporte que más peso tiene sobre la economía colombiana, es uno de los más rezagados y olvidados, dado que el deficiente estado de la infraestructura vial afecta este tipo de transporte de carga, disminuyendo, a su vez, la competitividad logística en el país.

Por las malas condiciones viales en las que tienen que transitar las tractomulas, las transportadoras pagan unos sobrecostos de un 35%, y la gran parte de los problemas representativos están en la rotación, es decir, si la empresa hace 11 viajes mensuales, estos van a asegurar rentabilidad, pero hoy se han reducido a 6 trayectos al mes. Este medio carretero es tan ineficiente que de acuerdo a cifras suministradas por Gonzalo Duque, actualmente las empresas

del sector privado destinan la mitad de sus costos de logística para cubrir los gastos de transporte, lo cual hace que el país se encuentre rezagado en los comparativos de logística. En el informe de 2013 del Consejo Privado de Competitividad, se referencia que factores como "el bajo desempeño en logística no sólo son el reflejo de falencias en infraestructura, sino también de la falta de un sector de transporte de carga eficiente". Asociación De Transportadores De Carga ATC, (2014).

El sector transporte cumple una labor vital para cualquier país, no solo a nivel económico sino también social, pues de éste depende en gran parte la competitividad de una nación. En el caso del transporte terrestre de carga, permite la movilización de los productos de una región a otra, incluyendo todos aquellos para exportación o los importados, debido a la poca tradición de transporte ferroviario que hay en el país para productos diferentes a carbón. De allí que sean tan traumáticos los paros nacionales de transportadores. A lo anterior se suma los problemas de seguridad en carreteras por grupos al margen de la ley (comúnmente llamados piratas terrestres), obligando a muchas compañías cambiar rutas y horarios de operación.

Las características propias del negocio del transporte en Colombia plantean una multiplicidad de obstáculos que limitan el crecimiento de las empresas de transporte, tales como:

- Disminución constante de fletes
- Altos costos operativos
- Sobre oferta de vehículos
- Competencia desleal
- Informalidad y Corrupción
- Pobre infraestructura logística (vial, portuaria, férrea, fluvial, entre otros)

Estos altos costos del transporte asociados a grandes problemas de infraestructura, altos costos de los combustibles, parque automotor envejecido y demás problemas mencionados encarecen los servicios de transporte de carga; en consecuencia, es urgente elaborar una estrategia estructurada para examinar activos ocultos de estas compañías como una oportunidad de nuevos negocios o de nuevos generadores de valor que permitan una mayor dinamización de este sector, antes de que el problema se agudice más.

Para las empresas, se convierte en un reto el mantener constante el crecimiento del negocio; uno de los grandes problemas radica en la falta de una identificación adecuada de sus fortalezas y/o activos ocultos, necesarios para sostener su negocio y apalancar su crecimiento. Como se puede apreciar en la tabla 1, de acuerdo con los antecedentes encontrados, se logra una clasificación homologada de los Activos Ocultos, que pueden ser aprovechados por el sector empresarial, en este caso del Transporte.

Tabla 1. *Clasificación activos ocultos*



Fuente: (Slywotzky, et, al, 2004)

De acuerdo con la clasificación anterior, es importante que las empresas de cualquier sector los tengan claramente identificados la interior de sus estructuras, pues de no identificar

adecuadamente los activos ocultos o realizar su análisis de forma deficiente puede llevar a la empresa a tomar decisiones equivocadas, emprender proyectos poco rentables e incluso la misma quiebra.

Se convierte en una necesidad la identificación de estos para lograr la supervivencia y el crecimiento de las empresas, pues las organizaciones necesitan estar cerca de conocer quiénes son sus consumidores, quienes utilizan y demandan sus servicios, las características de su mercado, y los servicios y procesos contra los que compiten. La eficacia empresarial en este tiempo ya no radica en el valor de los edificios o las maquinarias, sino en activos más valiosos como la fidelidad de los clientes, la propiedad intelectual, el potencial innovador, los conocimientos especializados del personal entre otros.

### **3.2 Formulación del problema**

Frente a esta problemática surgen interrogantes que se abordaron durante el desarrollo de la investigación, tales como:

#### **3.2.1 Pregunta principal**

¿Cuáles son los activos ocultos de la empresa de transporte Servientrega SAS que promuevan la optimización y la generación de valor en condiciones de mercado no favorables?

#### **3.2.2 Preguntas subordinadas.**

Las siguientes son las preguntas de apoyo a la formulación general del problema.

a) ¿Cuáles son los Activos Ocultos que ha identificado Servientrega SA, como elementos que le están agregando valor a la Compañía?

b) ¿Cuál es la percepción del equipo Directivo de Servientrega SA, acerca del comportamiento y tratamiento que se viene dando a sus activos ocultos?

c) ¿Qué Activos Intangibles como el Poder de Marca, la Imagen y el Posicionamiento, están influyendo positivamente sobre el nivel de liderazgo y competitividad de la Compañía Servientrega?

Frente a esta realidad las empresas deben hacer uso de su creatividad y revisar en su interior con cuales capacidades y fortalezas cuentan como activos ocultos que permitan resolver la situación y retomar el crecimiento. Para esto se plantean opciones como la de implementar un sistema de transporte que integre varios modos de transporte articulados que conecten los escenarios industriales del país mediante el sistema ferroviario y fluvial, se evidenciarían ventajas económicas sin necesidad de poner en competencia al río, la carretera y el ferrocarril.

## 4. JUSTIFICACIÓN

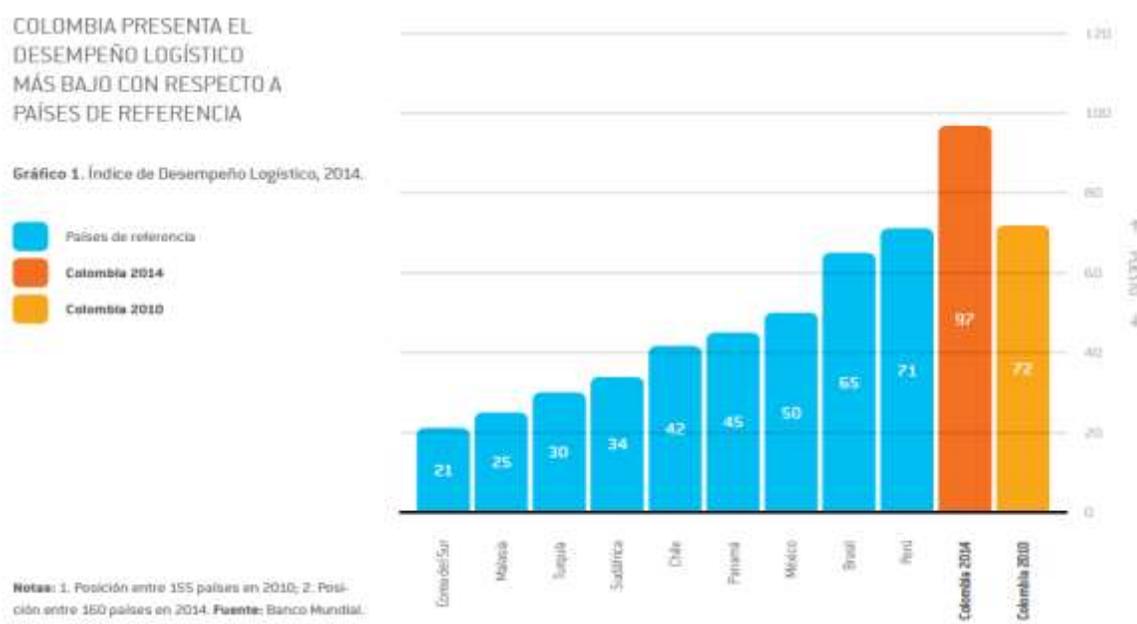
Las empresas deben realizar una identificación y aprovechamiento de sus activos ocultos, por ser un ejercicio sumamente útil para mantenerse en competencia. En general las empresas se desenvuelven hoy en día dentro de un contexto cada vez más globalizado y competitivo, no es de extrañar que nuestras industrias locales tengan que enfrentar competidores foráneos que desarrollan sus productos bajo condiciones laborales, tecnológicas, tributarias y logísticas muy diferentes a las nuestras.

Si a lo anterior agregamos las serias deficiencias que presenta el país en términos de competitividad, se conforma una situación bastante difícil para concretar negocios y lograr el crecimiento rentable de los mismos.

Citando del Informe Nacional de Competitividad realizado por el Consejo Privado de Competitividad; *“en los últimos cuatro (4) años, fue muy poco lo que el país avanzó en competitividad. De acuerdo con el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (WEF por su sigla en inglés), el cual se ha convertido en el principal referente en materia de competitividad a nivel mundial, Colombia pasó, entre 2010 y 2014, del puesto 68 entre 139 países al puesto 66 entre 144 países. Esta situación es preocupante en la medida en que en el contexto Latinoamericano, el país ocupa el séptimo lugar, lejos de la meta fijada hace ocho años de convertirse en 2032 en la tercera economía más competitiva de América Latina. En el entretanto, otros países como Costa Rica, Perú y*

*Panamá han tenido logros importantes en materia de competitividad, que les ha permitido avanzar sustancialmente en este indicador, superando a Colombia.”<sup>1</sup>*

En particular, para la empresa de transporte foco de este estudio, sus condiciones de competitividad se ven directamente relacionadas con el desempeño logístico del país, el cual, según el mismo citado estudio; retrocedió 25 puestos al 2014 ubicándose en el lugar 97 luego de haber ocupado el 72 en 2010, tal como se presenta en la siguiente gráfica:



*Ilustración 1.* Índice de desempeño logístico 2014. Fuente: (Zetta, et, al, 2014)

Ante el escenario anterior, surge la pregunta que hoy es común en el sector empresarial:

*¿Cómo ser competitivo dentro de un contexto que no lo facilita?* Ese es el gran cuestionamiento que las empresas se hacen y por ello deben aprovechar toda su capacidad; superar sus debilidades, potenciar sus fortalezas, blindarse frente a las amenazas y aprovechar las

<sup>1</sup> Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2014-2015; Consejo privado de competitividad; Zetta Comunicadores; 2014/ Desempeño logístico: infraestructura, transporte y logística pág. 111.

oportunidades. Es por lo anterior que toma absoluta relevancia que las empresas revisen periódicamente su posición competitiva y potencien sus activos ocultos, reforzando sus negocios actuales y generando nuevas oportunidades a futuro.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 General.

Identificar los activos ocultos de la empresa de transporte Servientrega SA que promuevan la optimización y la generación de valor en condiciones de mercado no favorables.

### 5.2 Específicos

a) Establecer los Activos Ocultos que ha adoptado Servientrega SA, como elementos que le están agregando valor a la Compañía?

b) Determinar la percepción del equipo Directivo de Servientrega SA, acerca del comportamiento y tratamiento que se viene dando a sus activos ocultos.

c) Establecer los Activos Intangibles como el Poder de Marca, la Imagen y el Posicionamiento, que están influyendo positivamente sobre el nivel de liderazgo y competitividad de la Compañía Servientrega.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 Marco conceptual**

Los activos ocultos son aquellos valores o atributos que sólo posee una empresa, que normalmente no hacen parte del giro del negocio u objeto social para el cual fue constituida la empresa, y que eventualmente pudieran constituirse como una fortaleza o debilidad competitiva de la misma o como una oportunidad de negocio. En este sentido, dichos activos pueden constituirse en diferenciales o nuevas capacidades que una empresa ha conseguido con el tiempo y que generan valor frente al mercado, a sus públicos objetivo y a sus competidores, caso nuevas patentes, sistemas de comunicaciones como la Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM); la experiencia, el posicionamiento, el respaldo de los accionistas, el enfoque del plan estratégico, entre otros.

Muchas empresas dedican esfuerzos a encontrar productos, estrategias o un método que le brinde una ventaja competitiva en el mercado, cuando en muchos casos esto ya lo tienen en casa, como activo oculto. Por lo tanto se considera activo oculto aquel activo que nadie ve. Esa oportunidad que siempre ha estado ahí pero que nadie la ha descubierto. Esa persona poseedora de un gran talento pero que nadie la ha descubierto o puesto atención. Esto es, todo aquello que siempre ha estado presente pero que ninguna mirada curiosa, inquieta y emprendedora ha determinado. Cañibano, (1997).

#### **6.1.1 Qué es un activo.**

Los Activos se definen como el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que es probable que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro. Igualmente se han definido como los bienes

y derechos de la compañía, susceptibles de ser valorados económicamente. Los activos se pueden dividir principalmente en Activos Corrientes, Fijos y Otros Activos. García, (2000).

### **6.1.2 Clasificación de los activos.**

*6.1.2.1 Activo No Corriente.* Aquellos activos que permanezcan en la sociedad por un periodo superior al año o al ciclo normal de la explotación.

Son Activos No Corrientes:

- Los elementos de Inmovilizado.
- Las Inversiones Inmobiliarias.
- Las Inversiones Financieras a largo plazo.
- Los Activos por Impuestos Diferidos.

*6.1.2.2 Activo Circulante o Corriente.* Forman parte del Activo Circulante o Corriente los elementos que se espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, así como, con carácter general, aquellas partidas cuyo vencimiento, enajenación o realización, se espera que se produzca en un plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio.

El Activo Circulante o Corriente está formado por:

- Las Existencias.
- Los Deudores Comerciales y Otras
- Cuentas a Cobrar.
- Las Inversiones a Corto Plazo.
- El Efectivo y Otros Activos Líquidos.

### **6.1.3 Criterios de valoración de Activos.**

A todos los elementos de las cuentas anuales se les asignará un valor monetario, teniendo en cuenta las normas de valoración incluidas en la segunda parte de este Plan General de Contabilidad. Para ello se tendrán en cuenta las siguientes definiciones y criterios:

*Coste histórico:* este coste hace referencia al precio de adquisición o al coste de producción de un activo.

*Valor razonable:* es el valor por el cual puede ser adquirido un activo o liquidado un pasivo, este se calculará teniendo como referencia el valor de mercado. Para aquellos elementos que no tengan un mercado activo, se aplicarán técnicas de valoración con el fin de determinar su valor razonable. Cuando no se determine el valor razonable teniendo en cuenta el valor de mercado o mediante la aplicación de los modelos y técnicas de valoración, se aplicará el coste amortizado o su precio de adquisición o su coste de producción.

*Valor neto realizable:* el valor neto realizable de un activo es aquel que se puede obtener por la enajenación de este deduciendo los costes estimados necesarios para llevarla a cabo, así como, en el caso de las materias primas y de los productos en curso, los costes estimados necesarios para terminar su producción, construcción o fabricación.

*Valor actual:* el valor actual es el importe de los flujos de efectivo a recibir o pagar ya sea de un activo o de un pasivo, respectivamente, actualizados a un tipo de descuento adecuado.

*Valor en uso:* el valor en uso de un activo o de una unidad generadora de efectivo es el valor actual de los flujos de efectivo futuros esperados, a través de su utilización en el curso normal del negocio, teniendo en cuenta su estado actual y actualizados a un tipo de descuento adecuado, ajustado por los riesgos específicos del activo que no hayan ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

#### **6.1.4 Tipos de activos ocultos.**

Existe una amplia gama de activos ocultos, muchos de los cuales ni siquiera son percibidos por la misma empresa. Se han identificado cinco tipos muy importantes que pueden estar en unas empresas y en otras no, subdivididos a su vez en subtipos, pero que bajo cualquier perspectiva constituye un potencial de crecimiento bastante apreciable; son:

*6.1.4.1 Intangibles:* compuesto por Propiedad intelectual, competencias y marcas.

*6.1.4.2 Relaciones con los clientes:* dado el alcance de las mismas, la clase de interacción, la información asimétrica y la autoridad que se posea en la relación.

*6.1.4.3 Localizaciones estratégicas:* que pueden ser de acuerdo a la posición del negocio en el clúster, por el posicionamiento mismo en el mercado o a través de medios virtuales como portales.

*6.1.4.4 Redes:* determinadas con base en las relaciones con terceros, la base instalada, la comunidad de usuarios existente o el flujo de oportunidades que puede originarse gracias a la participación en la red, en un momento determinado.

*6.1.4.5 Información:* subdividido en: ventana al mercado, conocimiento técnico, plataforma de sistemas, información asociada y autoridad o propiedad sobre la información.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se profundizará en cada uno de estos tipos y subtipos para definir una correcta manera de utilizarlos en la clasificación de activos ocultos y lograr que su uso sea eficaz.

De igual forma, es menester de este proyecto, dar respuesta a cuestionamientos tales como:

¿Cómo se identifican los activos ocultos?

¿Cuál es la metodología para elegirlos como negocios potenciales a desarrollar?

¿Cómo protegerlos frente a la competencia?

¿Qué metodologías pueden aplicarse para potencializarlos?

Estas y otras preguntas, se incluyeron en la entrevista a los directivos de Servientrega a fin de conocer su percepción y el tratamiento que actualmente le viene dando a esta categoría de activos y a futuro cómo han de ser incorporados en su nuevo portafolio de intangibles.

## **6.2 Marco Teórico**

El ciclo económico de las empresas transportadoras de carga es en la actualidad costoso y complicado para las compañías, por lo tanto asumir una posición de ahorro es una posible solución, partiendo de las estrategias diseñadas. Esta creación de nuevas opciones está sustentada básicamente en resultados de empresas que han logrado un desarrollo sostenible y ágil que les ha permitido generar valor, es el caso de Servientrega que ha logrado incursionar en el mercado nacional e internacional desarrollando su propia marca en un mercado antes liderado por Coordinadora y TCC; a través de altas inversiones publicitarias ha logrado un importante nivel de posicionamiento (Top Of Mind) e imagen positiva ante sus públicos, es decir, ha sido una compañía que ha aprovechado su marca, nuevos servicios y recursos intangibles para ampliar sus horizontes de mercado y dar importancia a la generación de valor.

Otras empresas de Latinoamérica han logrado identificar claramente los problemas del sector transporte de carga y han alcanzado unificar unos grandes bloques de crecimiento, integrándolos y complementándolos para que de esta forma se articulen los intereses económicos

para cada nación, como dijo en una entrevista pasada del señor Caleffi, (2010), donde manifestó que sólo la posibilidad de interconexión y el adecuado aprovechamiento de los activos intangibles permitirá obtener un valor adicional al generado actualmente.

Tomando estas experiencias productivas podemos decir que es aplicable a las empresas de transporte de carga.

Los activos intangibles constituyen uno de los factores de éxito presente y futuro de las empresas de transporte de carga en Colombia, por esto se incrementan más las inversiones en identificar este tipo de activos. No solo con tener unas instalaciones modernas podemos garantizar la posición competitiva en los mercados, en la actualidad es más urgente contar con procesos de innovación permanente, disponer de personal idóneo y con las competencias adecuadas, fidelizar a los clientes, dar credibilidad a los directivos y tener una gran habilidad para retener y atraer profesionales competitivos que ayuden a mejorar las condiciones de las empresas. Se desea destacar que el desarrollo de un conjunto de activos ocultos o intangibles se está convirtiendo en los pilares de las empresas, esto debido a que estamos inmersos en una economía basada en el conocimiento.

Según (Peña, 2004), “Los activos intangibles constituyen uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas, por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos”. Hoy en día, tener unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados puesto que en la actualidad es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, su habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc. En definitiva, el desarrollo de todo

un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en los pilares de las empresas al encontrarse éstas inmersas en una economía basada en el conocimiento. Por lo tanto, los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial conducen a la consideración del conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial, de ahí, que no es extraño, que las distintas empresas se encuentren interesadas en definir, medir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto fundamental para la competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico. Peña, (2004).

En este sentido, se han realizado distintas propuestas de medición y gestión del capital intelectual, entendiendo que la posible diferencia entre el valor de mercado y el contable es debida a éste. Los modelos pasan por definir una serie de grupos que conforman este capital intelectual, y el establecimiento de indicadores para su valoración. En este sentido se trata de conocer una herramienta que da un paso hacia adelante en dos frentes: en primer lugar, proponer un modelo estándar para la medición del capital intelectual; y en segundo lugar, la consideración de que dicho capital tiene un componente no explícito, que unido a factores propios del mercado, como lo expresa Peña, (et, al, 2004), generan una nueva visión «no exacta» (aleatoria) del capital intelectual. Por ende, la diferencia existente entre el valor en libros y el de mercado se generaría como función de esta nueva concepción del capital intelectual. Para la comprensión de la propuesta realizada, se presenta un caso práctico del modelo sobre la información de una empresa.

En 1985 alrededor del 25% de las fluctuaciones en el precio de las acciones de la mayoría de las empresas podía atribuirse a los informes financieros aunque hoy esta cifra ha descendido, y más del 90% de aquellas fluctuaciones puede atribuirse a otra información usada para valorar las empresas (Avalos, 1998). En este sentido, el Banco Mundial, mediante la adopción de nuevos

esquemas de medición, ha calculado que los 29 países que concentran el 80% de la riqueza total del planeta deben su bienestar, en un 67% al capital intelectual, en un 17% a su capital natural y en un 16% a su capital productivo (Avalos, et, al, 1998). Otras muchas cifras y evidencias señalan, en el mismo sentido, la desmaterialización del proceso productivo e indican con igual claridad que el desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, acerca de la inversión en la formación de su capital intelectual. Por lo tanto, como comenta Peter Drucker, nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, y donde los empleados de conocimientos desempeñarán un papel central. En la actualidad, los intangibles constituyen elementos claves para poder obtener ventajas competitivas, por lo que su identificación y la inversión en ellos se convierte en un objetivo principal, debido a que en gran medida el valor de la empresa depende de estos activos, por lo que además habrá que desarrollar las formas de poder gestionarlos con éxito.

En este sentido, Ordoñez, (1997), la intangibilidad de los activos son de carácter no monetario y sin apariencia física. Sin embargo, pueden no serlo o tener otras muchas características, en consecuencia, el incremento de los activos intangibles ha motivado los empresarios y los profesionales de la contaduría y las finanzas, bajo la normatividad vigente en materia tributaria, lograr su cuantificación y publicación del valor de tales activos en el Balance. Estas prácticas han llevado a que la información sea cada vez más real, así, un examen de los precios pagados por las diferentes adquisiciones muestra que, por término medio, los valores

reales de esas compañías se incrementan respecto al total de activos, fijos y corrientes, reflejado en su balance general y ofreciendo un mayor valor patrimonial a la organización.

En consecuencia, al contar con una información actualizada sobre el total de activos, incluidos los intangibles, tanto accionistas como el mismo Estado y demás usuarios, logran visualizar la real patrimonial de la organización, haciendo que decisiones como compra de acciones, alianzas estratégicas de participación, fusiones, entre otras prácticas, lleven a que dichas decisiones estén respaldadas a la luz de la normatividad y legislación sobre las prácticas contables, financieras y tributarias, toda vez que no todos los activos intangibles, según el Estatuto Tributario Colombiano, tiene la potestad de ser depreciados o diferidos, según sea el caso.

Habitualmente, se ha considerado esa diferencia como un factor subjetivo que no se puede medir y que viene motivado por rumores, información reservada, etc., para conocer cómo evolucionan dichos activos, aunque existe una tendencia sobre la posibilidad de su medición, aunque no se determine un importe exacto de los mismos. (Tomado de Domingo Nevado Peña y Víctor Raúl López Ruiz).

Con respecto a los componentes e indicadores del modelo para la medición del capital intelectual, el conocimiento del valor de estos activos intangibles se convierte en un aspecto básico, teniendo presente, que no es tan importante determinar un valor exacto del importe de este capital intelectual, pero sí, conocer cuál es la evolución que se produce del mismo, ya que esto es más valioso que decir que no se puede medir. No obstante, es necesario precisar que no existe un único modelo de capital intelectual, ya que la mayoría de ellos van asociados a la estrategia corporativa que tenga la empresa y en función de ello, a la importancia que le den a

cada factor, de ahí, que cada organización establece los indicadores más convenientes para medir dichos capitales.

Por lo tanto, diferentes modelos han surgido especialmente a partir de los modelos conceptuales de Tjänesteförbundet (1993), balance invisible, matriz de recursos y mediciones globales. No obstante, hay que tener en cuenta que existen también otros modelos que, en cierta medida, mantienen aspectos de los anteriores, pero que, por sus desarrollos, se empiezan a considerar como básicos y prototipos debido a que su conceptualización se ha llevado a la práctica, siendo ejemplos de ellos, el navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, 1999) y el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1997).

La normalización de activos ocultos permitida en la Ley 1739 de 2014 y su reconocimiento bajo el actual Estatuto Tributario Colombiano, y ahora con la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF-, Los artículos 35 a 40 de la Ley 1739 de 2014 permiten que durante los años 2015 a 2017 los contribuyentes puedan declarar los activos que hayan mantenido ocultos y sobre ellos se les cobrará tanto el impuesto a la riqueza como el impuesto complementario de normalización tributaria. Sin embargo, es importante empezar a analizar de qué forma se haría el reconocimiento contable por la normalización de tales activos si justo durante los años 2015 a 2017 se estarían aplicando los tres nuevos marcos normativos de información financiera. (Tomado de la reforma tributaria 1739 de 2014).

### **6.3 Marco contextual**

El trabajo investigativo se llevó a cabo específicamente en la Compañía Servientrega, por lo tanto, para una mejor contextualización del lector, a continuación se presentan algunos apartes

de la naturaleza de dicha Organización que hoy se ha consolidado como empresa líder de alto valor en Colombia y en el mercado internacional.



*Ilustración 2. Logo Servientrega. Fuente: Manual de Imagen Corporativa, 2015.*

### **Identidad.**

Somos un integrador de la cadena de abastecimiento orientado a desarrollar soluciones de logística flexible, integral y a la medida, para agregar valor estratégico a nuestros clientes en los diferentes sectores de la economía. Servientrega S.A. es una compañía orientada a ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, y distribución de documentos y mercancías. Contamos con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y nuestro País.

### **Antecedentes**

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. Fue constituida jurídicamente el 29 de noviembre de 1982 gracias a los

esfuerzos de sus socios y fundadores. El desarrollo y crecimiento de Servientrega se ha fundamentado en un modelo Estratégico Quinquenal el cual se describe a continuación.<sup>2</sup>

#### *Primer quinquenio (1982-1987)*

##### De Gestación:

Servientrega se crea el 29 de noviembre de 1982 por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero, quienes visualizan la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Con 17.500 pesos que logran reunir de los beneficios percibidos como colaboradores en empresas de transporte, constituyen el capital inicial de la empresa.

Operan los primeros Clientes representados en empresas de carga, autopartes y agencias aduaneras para los destinos de Cali y Buenaventura expandiéndose rápidamente a Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cartagena.

#### *Segundo quinquenio (1988-1992)*

##### De Posicionamiento:

Movidos por el interés de generar y acrecentar el impacto de marca se lanza la primera campaña de expectativa: ¿Sabe usted qué es Servientrega?, seguida por la respuesta “Servientrega es...entrega segura” frase que se constituyó en el slogan de la Compañía y en uno de los valores más importantes de la marca.

---

<sup>2</sup> <http://www.bing.com/search?FORM=SK2MDF&PC=SK2M&q=servientrega&src=IE-SearchBox>. Consultado: (10,09, 2015).

## **Elementos Corporativos:**

### Misión:

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País

### Visión:

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

### Política integral:

Basados en nuestra Doctrina Institucional enmarcada en Principios y Valores, en nuestro Direccionamiento Estratégico del Séptimo Quinquenio “Sustentabilidad” que nos conducirá a la equidad social, equilibrio ambiental y crecimiento económico, nos comprometemos a satisfacer las necesidades, expectativas y compromisos con nuestros grupos sociales objetivos, mediante:

El cumplimiento de las leyes de la República de Colombia, la normatividad aplicable a nuestra actividad económica y las directrices institucionales.

El mejoramiento continuo del Estándar Gerencial Modelo “S”.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social empresarial.

La implementación de controles para blindar a la Compañía de actividades ilícitas.

La gestión integral de riesgos orientada a prevenir sucesos que afecten la integridad de los Colaboradores, la información, la infraestructura de la Compañía, los bienes de terceros y la continuidad del negocio.

El cumplimiento de las normas de seguridad de la información garantizando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

La prevención de la contaminación ambiental, controlando el uso eficiente y responsable de recursos naturales como agua y energía, el control de emisiones atmosféricas y la correcta gestión y disposición de residuos.

La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la presente política.

## **7. MODELO METODOLÓGICO**

### **7.1 Tipo de investigación**

De acuerdo con Hernández, (2008), la investigación es de tipo Cualitativa Descriptiva, es decir, a diferencia de la investigación Cuantitativa, no requiere de un tratamiento estadístico (medible) y de la extracción de una muestra probabilística, es decir, pretende determinar características de una población (normalmente pequeñas) que pretenden identificar las percepciones o conceptos de dichas poblaciones, en este caso los directivos de la firma Servientrega respecto a sus apreciaciones sobre el tratamiento actual que vienen dando a su activos ocultos.

### **7.2 Enfoque de la investigación**

Obedece al de tipo Descriptivo, la cual, según Briones, (2004), su objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En este sentido, la Descripción no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las unidades de análisis, los cuales normalmente no obedecen a estudios Cualitativos o de caracterización de dichos hechos tal como se presentan en su realidad sin manipulación de los mismos, es decir en forma No Experimental. Por lo tanto, el estudio incluye la identificación de características, propiedades, dimensiones y regularidades del uso de los activos ocultos en la empresa de transporte bajo estudio.

A partir de la aplicación de esta metodología se busca satisfacer los objetivos planteados en esta investigación.

### **7.3 Método de la investigación**

El método de la investigación es Inductivo, toda vez que se enmarcó dentro de la descripción histórica de la aplicación de una metodología, al realizar un análisis crítico de tal aplicación basada en la observación y realización de propuestas orientadas a mejorarla con miras a su aplicación futura en empresas similares.

### **7.4 Población y Muestra**

#### **7.4.1 Población**

Al tratarse de un sector específico, esta obedece a las empresas de transporte del País, por ser considerado como el principal sector de servicios del cual tiene gran dependencia el desarrollo económico de Colombia, además, de ser un importante aportador o tributador de impuestos y contribuir de forma importante al Producto Interno Bruto-PIB- del País.

#### **7.4.2 Muestra**

En este tipo de estudios Cualitativos, donde no se requiere de un muestreo de tipo probabilístico como lo exige la investigación de tipo Cuantitativa, según González, (2012), permite seleccionar la muestra por diversos métodos como el basado en la Experiencia o el de Conveniencia. Para el caso que ocupa, la investigación seleccionó la empresa Servientrega SA, por su propia naturaleza dentro del sector, caracterizada por un crecimiento importante, no solo en su cobertura, posicionamiento y liderazgo, sino porque además, se convierte en referente de empresas exitosas colombianas.

### **7.5 Diseño de la investigación**

Como lo expresa González, (2009) “el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados”

7.5.1 Fuentes. Se consideraron dos tipos de fuentes:

7.5.1.1 *Fuentes primarias*. estas obedecieron a la información suministrada del sujeto de estudio, es decir, para el caso, se obtuvo la información de primera mano a través de los directivos de la compañía Servientrega, específicamente de la Dirección Administrativa, con el apoyo del área Contable y Financieras, como dependencias competentes de velar por la ejecución y cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Alta Dirección en materia de administración de sus recursos tecnológicos, financieros y Humanos, categorías en la cuales se encuentran inmersos los Activos Ocultos para dicha Compañía, como se podrá corroborar más adelante con el trabajo de campo al interior de dicha Organización.

7.5.1.2 *Fuentes Secundarias*. el estudio se apoyó en investigaciones realizadas sobre toda la conceptualización y teoría que enmarca los conceptos contables y financieros y el tratamiento gerencial que debe dársele a los Activos Ocultos de toda organización; así mismo, se abordaron temas relacionados con el sector transporte y los elementos considerados en un marco de competitividad empresarial, como los expuestos por Porter, (2002). Es decir, al igual que en la mayoría de estudios que demandan trabajo de campo, es importante realizar siempre la consulta documental como apoyo a las fuentes de primera mano. González, (2009).

En este sentido, se acudió a la Investigación Documental mediante el empleo de fuentes Secundarias o como su nombre lo indica de carácter documental, es decir, mediante el empleo de investigaciones ya realizadas o de segunda mano, soportada en documentos de cualquier género, obtenidas normalmente a través de fuentes bibliográficas (libros), hemerográficas (artículos o ensayos de revistas y periódicos) o archivísticas (documentos que se encuentran en archivos como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otras afines). González, (2009).

## **7.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **7.6.1 Técnica de recolección de datos**

Hace referencia a los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

De acuerdo con la población estudiada se utilizó la técnica de la Entrevista Semiestructurada, es decir, aquella que según González, (2013), parte de una estructura de preguntas filtro a partir de las cuales se da desarrollo o continuación a la entrevista. En ella participan Entrevistador y el Entrevistado a forma de conversatorio sobre un tema específico. Al ser el estudio de tipo Cualitativo, la Entrevista permite determinar características cualitativas con la ventaja de ofrecer información más cercana y confiable. Sampieri, (2012).

Debido a que no existen estudios propios sobre el tema que se aborda, es decir, un trabajo de campo que indague en los empresarios del sector del transporte, sobre el nivel de conocimiento y el tratamiento que le vienen dando a sus Activos Ocultos, se acudió a dicha Entrevista Semiestructurada Briones, (2004), es decir, como se manifestó, aquella que inicia con una serie de preguntas filtro o iniciales que pueden dar paso a nuevas preguntas de acuerdo con la información suministrada por el sujeto entrevistado, lo que permite contar con un mayor número de información.

### **7.6.2 Instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo a las técnicas empleadas, se construyó un Cuestionario inicial (semiestructurado) con mayor flexibilidad para el Entrevistado, a fin de entrar a sondear (profundizar) a partir de sus preguntas filtro y de contenido en torno al objetivo central del

estudio, Briones, (et, al, 2004), cuál fue el nivel de conocimiento y tratamiento dado a los Activos Ocultos por para de esta Compañía de transporte.

En consecuencia, se inicia con algunas preguntas y de acuerdo con la respuesta se procedió a Sondar (profundizar) sobre las respuestas ofrecidas por el entrevistado (directivos de áreas claves gerenciales de Servientrega).

*(Ver Apéndice B. Entrevista Semiestructurada).*

### **7.7 Técnicas para el procesamiento de la información**

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis, bajo la técnica de “Análisis de Contenido” de los instrumentos y la posterior validación de las preguntas de investigación.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con el diseño metodológico, se parte de la recolección de información a partir de la aplicación de la Entrevista Semiestructurada realizada al Gerente de Servientrega y su Equipo de trabajo, para luego abordar sus más importantes hallazgos y la discusión a que da lugar.

### 8.1 Análisis de la información.

Para romper el hielo o de interés general:

1) ¿Cuál es la percepción general que Ustedes tienen sobre la situación del transporte en Colombia en la categoría en la cual Servientrega participa?

*R. / El sector como Usted bien lo sabe, es uno de los mayores aportantes al PIB, desafortunadamente, el Gobierno no ha dimensionado la importancia que reviste esta actividad y prácticamente se ha convertido en el verdugo nuestro, y no sólo de nuestra modalidad, sino de todo el gremio de transportadores de carga, pese a que ese sector está bien representado es apenas lógico la politiquería invasiva que no ofrece soluciones concretas y de largo plazo.*

*Nuestra operación internacional nos ha ayudado mucho porque ya no dependemos excesivamente del transporte terrestre y del mercado doméstico, aunque nuestra operación nacional representa algo más del 75% de los ingresos de la Compañía.*

Según el directivo, valida la importancia del transporte como una de las más importantes locomotoras de desarrollo nacional. En este sentido, el sector transporte cumple una labor vital para cualquier país, no solo a nivel económico sino también social, pues de allí se derivan los niveles de competitividad de cualquier economía formal.

Adicionalmente el Directivo considera que: *aparte que este sector moviliza los sueños de millones de colombianos ofreciéndoles un justo a tiempo, generamos un alto nivel de empleo directo e indirecto en el territorio nacional y otros países donde ofrecemos directamente o mediante alianzas extranjeras, es decir, contamos con una Inversión Directa Extranjera-IDE-, en varios países del Norte, Centro América y el Caribe, donde, afortunadamente, estas legislaciones no son tan despiadadas como la nuestra.*

*Por otro lado, el Gobierno no es aun consciente de los altos costos del transporte que tenemos que asumir, especialmente por carretera, asociados a grandes problemas de infraestructura, altos costos de los combustibles, y el problema de piratería terrestre que no mengua, sino por el contrario cada día se agudiza más.*

*De pronto de las políticas acertadas que ha tenido el Gobierno, por la presión de CONFECAR, ha sido la de estabilizar los costos de los fletes, y en parte, se han disminuido, aunque discretamente, algunos insumos importantes, aunque Usted bien lo sabe, los colombianos pagamos uno de los combustibles más costosos del mundo, pese a que somos grandes productores aún el Gobierno no traslada los costos menores de la operación de Ecopetrol al sector, y por el contrario, cada año tenemos incrementos que no se compadecen con los incrementos de los fletes; y no solo eso, bien se sabe que la legislación laboral colombiana es bastante paternalista con el empleado sin pensar que nuestra operación cada vez arroja una utilidad marginal muy inferior a los incrementos en nóminas y prestaciones sociales.*

Como Usted bien lo sabe, existe una categoría de Activos muy importante, y quizás desconocida en el ámbito empresarial, son los llamados “Activos Ocultos”. Sobre éstos se ha

generado teorías modernas de las cuales los expertos hablan básicamente de cinco categorías, sobre las cuales quiero que orientemos la presente investigación:

2. En primer lugar, está la categoría de los Intangibles, de la cual hace parte conceptos como Propiedad Intelectual, Competencias y Marcas. Para el caso de Servientrega, ¿contablemente como los tienen clasificados en sus estados financieros y de qué forma, si lo ha habido, la Compañía ha encontrado un beneficio de tipo financiero, corporativo o de otra índole?

*R. Esa pregunta es bien importante, Usted bien lo sabe que Servientrega es un gran contribuyente y afortunadamente estamos clasificados entre las 5 empresas de transporte más grandes de Latino América, y en Colombia, ocupamos el segundo lugar en activos e infraestructura. Para nosotros los Activos Intangibles se han constituido en un verdadero activo estratégico de nuestra Organización, especialmente por el valor que le han originado a la Compañía, tanto a nivel de liderazgo de mercado, posicionamiento de marca, y hemos logrado en los últimos 5 años, aumentar el valor del EBITDA en más del 11%.*

*Nosotros somos catalogados, según la Ley para el Fomento y Cámara de Comercio, al igual para el Ministerio de Industria y Comercio, como gran empresa, pues nuestros activos son muy superiores a 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes-SMLV-, y tenemos vinculados más de 200 trabajadores, lo que nos ubica en esa categoría, además, como le expresé, por ser grandes contribuyentes ante la DIAN.*

*En este sentido, aunque no somos una empresa de producción, nos hemos homologado en algunos conceptos de la Propiedad Intelectual en respuesta al programa del Gobierno sobre el seno de la Comisión Nacional de Competitividad y Productividad, pero lo más importante en nuestros Activos Intangibles es nuestro Poder de Marca, y lo hemos apreciado por las múltiples*

*funciones económicas y sociales que cumple nuestra marca; especialmente porque nos ha consolidado como empresa líder en el mercado nacional e internacional en nuestra operación aérea, en Colombia y otros países. Nuestra Marca es uno de los activos más preciados en nuestra Organización, por su función distintiva, en virtud de la cual nos hemos diferenciado de nuestros principales competidores, pese a que nuestra operación es mucho más reciente que la de los pioneros en este sector, valga la pena mencionar Coordinadora y TCC, que son dos excelentes compañías de alta tradición, prestigio y alto posicionamiento, incluso con afinidades familiares.*

De acuerdo con el Empresario, la categorización o clasificación de los Activos Intangibles cada vez logar un mayor impacto en los niveles de inversión de las compañías, y, que aunque no sean factibles de un tratamiento financiero y tributario favorable para la salud financiera de estas compañías, en última instancia son los mayores generadores de rentabilidad para las mismas.

Vale la pena retomar una importante clasificación de estos Activos, y respecto a los cuales Servientrega cada vez los considera como reales generadores de ingresos y rentabilidad.

Tabla 2. Clasificación Activos Intangibles.

| Activos de Mercado      | Activos de Propiedad Intelectual | Activos Humanos                | Activos de Infraestructura          |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Marcas de Servicio      | Patentes                         | Educación                      | Filosofía administrativa            |
| Marcas de Productos     | Derechos de Autor                | Calificaciones                 | Cultura corporativa                 |
| Marcas Corporativas     | Diseños                          | Conocimiento sobre actividades | Procesos Administrativos            |
| Clientes                | Secretos Comerciales             | Competencias                   | Sistemas de información tecnológica |
| Lealtad del Consumidor  | Saber-hacer                      |                                | Sistemas de Redes                   |
| Continuidad de Negocios | Marcas                           |                                | Relaciones Financieras              |
| Nombre de la Empresa    | Marcas de servicios              |                                |                                     |
| Canales de distribución |                                  |                                |                                     |
| Acuerdos de Negocios    |                                  |                                |                                     |

Fuente: Cañibano, L. (2003)

*Pero con una estrategia clara de mercadeo, hemos logrado posicionarnos en el primer lugar en la mente de los consumidores, tanto personas naturales como jurídicas, logrando, según un estudio realizado por IPSO Napoleón Franco, en la marca de mayo recordación en Colombia.*

*Como empresa de servicios, hemos acogido entre las características distintivas como marca de servicios, logrando una distinción empresarial, y hemos adoptado una importante marca en la categoría de lo que los expertos en protección de marcas llaman Marcas Nominativas, Figurativas y Mixtas, pues Servientrega, nominativamente, alude al servicio como tal, como elemento diferenciador del servicio y entrega, por la razón de ser nuestra en la categoría, es decir, por nuestra vocación de hacer entregas seguras.*

Según el Empresario, el efecto de su marca ha logrado captar y consolidar una clientela leal y fiel a su organización, como respuesta a su esfuerzo de diferenciación con base a la calidad de su servicio. Vale la pena retomar que a través del posicionamiento de su Marca, Servientrega ha logrado un fortalecimiento de empresa gracias al poder de dicha marca, y que ahora con su nuevo slogan corporativo, que es también su eslogan comercial, bajo el calificativo de “*Centro de Servicios*”, lo que ha querido es en cierta forma, como lo expresó el Directivo, des-tipificar en cierta forma, su línea de transporte, pues su presencia en la operación de recaudos y transacciones financieras en sus centros de servicios, caso llamados *Efecty* como centros de pago que les ha permitido ingresar a otras categorías de servicio.

Adicionalmente, el Empresario abordó un importante tema para su Empresa, y que no solamente ellos son pioneros en este tema de las TIC, pero si han logrado una importante apalancamiento comercial y financiero en su implementación. Se refirió a su participación en todo el tema de las Tecnologías de la Información, exponiendo: *apenas hace un año comenzamos*

*a analizar las altas inversiones que hemos realizando en tecnologías de la información y el conocimiento, y estamos seguros, que aunque por estatuto tributario no lo podemos incluir contablemente en nuestros estados financieros, gran parte de esas inversiones, por ser adquiridos por terceros, caso las tecnologías de punta o duras si iniciamos un proceso de amortización de dichas inversiones en la partida de amortización de activos, pero la mayor parte asociada a esas inversiones en tecnología, como el conocimiento, el personal de ingenieros y el personal de nuestros Call Center, no lo podemos llevar contablemente por que la norma no lo permite, como le dije, eso tendrá valor al momento de decidir vender la empresa.*

*Nosotros somos conscientes que cada vez debe ser mayor la implementación de nuevos y mejores portales de voz e información que se vinculan al desarrollo de nuevas tecnologías, favoreciendo la integración de todos los canales comunicacionales con el cliente, nuestros proveedores, socios nacionales y del exterior, mediante la implementación de tecnología de punta como el caso del CTI (Computer Telephony Integration).*

*Servientrega hoy le apuesta a la incorporación de nuevos esquemas de comunicación con sus públicos objetivo, caso el desarrollo de los llamados centro de llamadas, o Centro de Administración de las Relaciones con sus clientes. Es decir, contamos con un centro de contacto interactivo, que permite integrar las diferentes áreas de la Compañía, para recibir y entregar información a los usuarios, destinada a ubicarlos, a que le hagan rastreo a sus mercancías, a la vez, nos ha servido como generador de relaciones comerciales efectivas. Mire, algo que va mucho más allá de un simple Call Center y Contac Center, pese a los excelentes resultados que nos han reportado, se ha tratado de personificar el servicio Servientrega mediante la estrategia del CRM y otras metodologías.*

De acuerdo con el Directivo se trata de la nueva cultura hacia la Mercadotecnia, orientación hacia las necesidades del cliente, como la definen grandes pensadores, Philip Kotler, (2004), por ejemplo, viene siendo adoptada como la principal disciplina empresarial para afrontar estos importantes desafíos y retos comerciales. En consecuencia, la Tecnología de la Informática “TI”, está concebida como la principal y más efectiva herramienta para la creación de ventajas competitivas en las variables comunicacionales y comerciales de toda organización.

Entrando en la parte central de la pregunta acerca del tratamiento contable que le dan a los Activos Intangibles, el empresario hizo alusión a su responsabilidad legal y expuso lo siguiente:

*Mire, en primer lugar hay que tener presente que en la contabilidad tradicional, me refiero antes de puesta en marcha de las NIIF, las cuales adoptamos en un proceso de transición desde el año 2012, por corresponder a nuestra cronograma de grandes empresas, no se exigía la presentación discriminada de los Activos Intangibles, es decir, antes nosotros en la información contable y financiera veníamos incluyendo en los balances los valores de ciertos intangibles, tales como, especialmente las marcas, las patentes y nuestro nombre comercial, pero los verdaderos valores como las competencias de nuestros empleados, los desarrollos de software y todo lo que tiene que ver con las TIC, en las cuales somos bastante fuertes, no las podíamos incluir, es decir, no reflejaban financieramente su capacidad de generar valor y rentabilidad. Esos activos que son nuestra verdadera ventaja competitiva no la podemos valorar, pues el Gobierno solo permitía valorarlas al momento en que se decidiera vender la Compañía, situación que nunca nos ha pasado por la cabeza.*

*Usted muy bien lo sabe, y eso si lo tenemos claro, que una empresa logrará un verdadero valor de mercado es los Activos Intangibles, es decir su Know How, su gente, su capacidad tecnológica y de operación, pues es muy fácil comprar vehículos y movilizar mercancías, pero el*

*concepto de empresa de hoy en día no se refiere solo a estructuras físicas, es decir, a esos activos tangibles y físicos que la gente ve. Nuestra empresa, según análisis del mercado que hemos realizado en forma muy responsable, nos ha llevado a contundentes conclusiones como que Servientrega vale 100 pesos, pero de ese valor 90 pesos corresponde a nuestros Activos Intangibles, nuestra Marca, nuestras patentes, nuestro conocimiento, y especialmente nuestro equipo humano.*

*Pero dejando a lado esta posición filosófica, que en verdad es un tema bastante controvertido, porque Usted pide por su empresa determinado valor y el comprador potencial lo primero que le dice es: pero por esos equipos y esos vehículo vale tanto esta empresa?, pues no dimensionan lo que vale construir una Marca, como la nuestra, como Coca Cola, Sony, Bancolombia, en fin, millones de marcas en el mundo que hoy no tienen claro, y que seguramente los dueños no estarán en interés de saber cuánto valen sus activos intangibles, más aún, normalmente ya con Activos Tangibles muy depreciados.*

Puntualmente el Directivo se refiere al tratamiento contable financiero de sus Activos. *Mire, nosotros, como le dije, comenzamos a adoptar las Normas de Información Financiera - NIF, Normas de Aseguramiento de Información – NAI y otras Normas de Información Financiera – ONI, con el fin de estar a la vanguardia de las exigencias, no solo nacionales sino usted bien sabe que son de exigencia internacional, más aún cuando el empresario tiene operaciones en otros países, como nosotros que en cierta forma somos exportadores, de servicios, claro está. Contablemente nosotros hasta el año 2013, llevamos la cuenta de los Activos Intangibles como un activo identificable, no monetario, y allí incluimos solo las marcas y las patentes, como se lo expresé antes, pero entrada la Norma NIIF, todo el escenario en el manejo de estos activos cambió radicalmente, me refiero al nuevo estatuto tributario-ET-, y*

*específicamente nos vimos obligados a dar un nuevo tratamiento a estos Activos, ya el contador le explicará a mayor profundidad sobre el tema, Yo solo tengo una claridad muy general.*

*Esto tiene que ver con la Norma, si no estoy mal, la NIC 38 que se refiere precisamente al tratamiento de los activos intangibles, en todo lo que tiene que ver con la determinación de la base fiscal del impuesto de renta en Colombia, es decir, se refiere al cálculo de la renta líquida o renta gravable que se debe tener en cuenta al momento de calcular el impuesto de renta, en fin como le dije, el contador le suministrará información más detallada”*

Con el fin de profundizar sobre el tema, el contador de la Compañía explicó el tratamiento legal que se viene dando a los Activos Intangibles y direccionó la búsqueda hacia la misma Norma NIC 38 para el caso de Colombia. En general, de acuerdo con dicha Norma que responde al Decreto 2649 de 1993 y el Estatuto Tributario, el artículo 26 del Estatuto Tributario (ET), resaltando la inclusión de nuevos criterios y conceptos en la definición de los Activos Intangibles formados, como sucede con los formados por el concepto de Investigación y Desarrollo-I+D-, entre otros; los anteriores son pertinentes como ejemplos para señalar la existencia de diferencias que hay en el manejo contable nacional e internacional y su incidencia en el manejo fiscal, así podría describirse el papel que juegan los Activos Intangibles en la determinación de la base fiscal del impuesto sobre la renta.

De acuerdo con el Contador, *de esta manera el efecto tributario, una vez se converja a las NIC Y NIIF y más específicamente el efecto en la renta fiscal en lo que se refiere a deducción por amortización y gastos, se traduce en una disminución en las deducciones fiscales, pues la NIC 38, como se conoció, establece unos criterios para el reconocimiento de activos intangibles, que dejan por fuera de la clasificación en este concepto a algunas partidas que hoy desde la contabilidad reciben esta tipificación, partidas que pasarán a ser gastos del periodo, explicando así el aumento de las deducciones fiscales, siempre que la autoridad fiscal acepte como*

*deducibles dichos rubros, de lo cual se considera que realmente corresponden a deducciones fiscales, dado que, están relacionados directamente con el desarrollo del objeto social de la empresa, además en el ejemplo de los gastos por investigación y desarrollo hay convicción de que existe una necesidad para que el ente económico incurra en ellos, dado que generan posibilidades de incursión en nuevos mercados, mejoras en los procesos y desarrollo de actividades y ahorro en costos; de esta manera lo anterior generaría una disminución de la utilidad y consecuentemente del impuesto de renta generado.*

En general, respecto a este tratamiento contable y financiero, una vez analizados los distintos criterios aplicables al reconocimiento inicial de los activos intangibles, se establece nuevos criterio de valoración que debe aplicarse con posterioridad. La NIC 38 (2004) ofrece dos alternativas: a) el modelo del coste; o b) el modelo de revalorización. En el primero de ellos, que coincide con la normativa española, el activo quedará valorado por su coste histórico menos su amortización y las pérdidas por deterioro del valor acumuladas. En el segundo de los modelos indicados, el coste histórico del activo se actualiza por su valor razonable.

En síntesis, los activos intangibles cuya vida útil se considere indefinida no tendrán que amortizarse. El tratamiento contable a seguir en este caso será igual al del fondo de comercio; es decir, no se amortizarán, pero deberán someterse a las pruebas de deterioro de valor dispuestas en la NIC 36 (2004). Además, la empresa deberá evaluar anualmente si continúan dándose las condiciones que llevaron a determinar el carácter indefinido de su vida útil. NIC 38 (2004, par. 109)

3. En una segunda categoría, los expertos abordan las llamadas Relaciones con los Clientes, normalmente conocidas como CRM por sus siglas en inglés, *Customer Relationship Management*. Para Ustedes la estrategia de este *Marketing* Relacional, en el cual han sido

exitosos, ¿realmente lo consideran un Activo Oculto?, y de ser así, ¿cómo ha contribuido esta relación con los clientes tanto individuales como institucionales y corporativos, en la generación de Valor o Rentabilidad en la Compañía?

*R. Ni le menciono porque en este tema sí que hemos adelantado bastante en los últimos dos años. Mire, nos enfocamos a desarrollar toda una estrategia de tecnología e información, es decir, estamos seguros que ninguna empresa de transporte en el País, incluso en Latino América, ha desarrollado una estrategia en Activos Intangibles basado en las TIC.*

*Con la Universidad EAFIT suscribimos un contrato en diseño e implementación en tecnologías TIC, que por su cuantía, que superó los 500 millones de pesos, ya Usted dimensionará la cobertura.*

Con el fin de hacer más precisa la información, intervino un Directivo de gestión de Proyectos y suministró la información física del proyecto. En términos del Directivo, la siguiente es en términos generales, el proyecto que se viene adelantando desde el año 2013. El directivo hizo alusión a los temas generales:

*“En términos generales estos proyectos de TI lo que buscan es que Servientrega conserve una relación directa especialmente con sus públicos más relevantes: usuarios, tanto personas naturales como jurídicas, nuestro cliente interno, contratistas, proveedores y el Estado, toda vez que su alta frecuencia en cuanto a relaciones con nuestra Organización hace que predomine esa relación personalizada o interactiva. En materia de interconectividad virtual, se ha hecho común el correo a través de nuestras plataformas. Incluso, aunque estemos cerca de nuestros públicos, caso nuestros usuarios de puntos de servicio, la cultura ha ido cambiando, pues la información*

*casi en su totalidad la hacemos a través de nuestras plataformas, desde las consultas de ubicación de sus envíos y un sinnúmero de actividades, hoy se consolidan en forma virtual”*

*Hemos ido mucho más allá que nuestros competidores, es decir, en forma más visionaria en términos estratégicos, plantearon que: “son muchos nuestros públicos, no solo los usuarios que son nuestra razón de ser, sino el mismo Estado, los proveedores, contratistas de todo tipo han ido estimulando las relaciones virtuales”*

La apreciación anterior, da a entender como la Compañía, en general, ha ido logrando un despliegue importante respecto a su diversos públicos, que si bien es cierto los usuarios de envíos son su segmento principal y razón de ser, Servientrega se ha transformado en una verdadera Red Empresarial que oferta un diversificado portafolio, no solo en su estructura de transporte sino nuevos públicos como el institucional, empresarial, corporativo, y el público en general a través de sus medios de pago Efecty, con nuevas coberturas que hoy trascienden las meras relaciones locales.

Por su parte la Gerencia considera que: *“es la planeación de la estrategia de atención al cliente la que ha cambiado, a tal punto que, al igual que cualquier otra empresa privada nosotros seguimos los principios básicos del mercadeo, pero en el caso del sector transporte al igual se ha estimulado esa relación virtual, especialmente en la definición del perfil de nuestro cliente prospecto y actual; en el caso de los usuarios nuevos es donde opera toda una estrategia de comunicación y mercadeo virtual, lo que los persuade para que prefieran nuestra Organización. Como usted bien lo sabe, a diferencia de un producto convencional, se compra, se consume y se decide si se vuelve a adquirirlos; en nuestro caso, es común contar con ese cliente por mucho más tiempo, pues nuestro servicio se adquiere hoy, pero el usuario, lo va*

*consumiendo en forma permanente, lógicamente considerando que también se presenta la deserción”*

*Adicionalmente, la mayor efectividad para lograr la incorporación de los nuevos usuarios, tanto de transporte como de nuestros más servicios, por primera vez, en un 80% o más, se ha debido, históricamente al factor testimonial, es decir, la influencia que representan los círculos sociales de los clientes activos. En este aspecto, afirman que: no se sabe aún si ese factor multiplicador de mercadeo en el caso del transporte viene más estimulado por el factor precio que por la misma calidad de nuestros servicios. Adicionalmente, para nosotros la innovación y una estrategia de atención cada vez más personalizada, mencionaron el CRM como herramienta y estrategia para atraer y fidelizar sus usuarios y clientes, son las únicas herramientas con las que contamos para sobrevivir a la competencia; esa competencia que quizás ya no es entre las mismas empresas de transporte convencionales, sino que hoy participan, gracias a las legislaciones del Ministerio, la posibilidad de otras empresas tradicionales como las de buses o transporte de pasajeros que incursionaron en el paquetero y el de masiva, hoy convertidas en empresas de transporte de paquetero y multimodal”.*

Al concluir la pregunta actual, se logra apreciar que sin lugar a dudas, Servientrega está consciente de la importancia de la Red, Internet, para mantenerse cercana a sus públicos, no solo como estrategia de persuasión inicial, sino que una vez conquistados como usuarios/clientes, de cualquier modalidad, especialmente hablando de paquetero y puntos de pago y transacciones Efecty, esa relación normalmente perdura por años, y posteriormente continúa gracias a la diversificación de sus portafolios hacia nuevos servicios, que requieren necesariamente de esa interconectividad a la Red.

En respuesta a lo anterior, se llevó a cabo la Observación física de su actual propuesta en Red mediante sus páginas WEB, las cuales se presentan en su contenido maestro a continuación:



*Ilustración 3.* Cobertura geográfica Servientrega. Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com). Consultado 05.10.2015.

El Portal cuenta con homologaciones que hoy ostentan las grandes empresas e instituciones públicas como privadas pero con información mucho más flexible y versátil en términos de direccionar al lector en búsquedas avanzadas con información y ruta didáctica en materia de soporte visual, en tanto sus contenidos están más perfilados hacia una comunicación abierta a la comunidad en general con evidentes estrategias de segmentación para sus diversos target o grupos objetivo.



Ilustración 4. Menú portal Servientrega. Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com). Consultado 05.10.2015.

Por su liderazgo, no solo en su reconocimiento como Compañía líder en la categoría de transporte terrestre especializada en paqueteo, sino con una clara diversificación de su portafolio, tanto en la administración de empresa de transporte sino con la puesta en escena de nuevos servicios de tipo financiero, especialmente con la tercerización con la empresa Efecty.



Ilustración 5. Portal web Servientrega. Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com). (Consultado 05.10.2015).

Su comunicación virtual a través de su página contempla imágenes persuasivas hacia sus públicos diversos, personas naturales de todo perfil y el sector empresarial demandante de servicios en sus diversas categorías, haciendo énfasis en diversificados portafolios.



*Ilustración 6. Logo efecty. Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com). (Consultado 05.10.2015).*

### **Servicios:**

Somos especialistas en Recaudo, Pago y Giro a nivel nacional con más de 13 años de experiencia en el mercado. Contamos con una red de más de 2.000 Puntos de Servicio Efecty ubicados en 800 municipios a nivel nacional. Gracias a nuestra cobertura, ofrecemos a nuestros clientes Puntos de Servicio cercanos, en los cuales pueden realizar sus operaciones de manera ágil y segura. Somos reconocidos como una compañía pionera en el mercado de Giros con solidez, trayectoria y tecnología IN HOUSE que se ajusta a las necesidades de nuestros clientes.



*Ilustración 7. Logo TIMON. Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com). (Consultado 05.10.2015).*

### **Administración de Flota:**

Compañía especializada en administración de flotas de transporte, mantenimiento y alquiler de vehículos.

Consolidador de carga por vía aérea. Administra más de 200 vuelos al mes en diferentes rutas integrándose al transporte terrestre.

Tercerización de la flota de transporte, implementando un modelo de acuerdo a los volúmenes de la empresa, mejorando los indicadores de calidad y servicio y respondiendo con efectividad a contingencias del mercado.

### **Transporte Terrestre:**

Movilización de mercancías desde el lugar de origen al lugar de destino requerido, garantizando recursos y tiempo acordado. Contamos con vehículos de diferentes capacidades y condiciones para un viaje seguro, conductores especializados en transporte, sistemas de amarre y equipamiento y sellos de seguridad para garantizar la transparencia y seguridad de las operaciones.

### **Mantenimiento de Flotas de Transporte:**

Servicio integral de mantenimiento dispuesto para su flota, en forma óptima y oportuna; asegurando confiabilidad en repuestos, llantas, lubricantes, entre

### **CV Cargo:**



*Ilustración 8. Logo CARGO. Fuente: [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com). (Consultado 05.10.2015).*

Servicio especializado en la consolidación y manipulación de carga de empresas courier, transportadoras, aerolíneas internacionales (mercancías en tránsito), SIAS, mercancías masivas, mudanzas, automóviles, motos, medios impresos, animales vivos, cabotajes, perecederos, etc.

### **CV Post:**

Orientado a la comercialización de servicios postales de courier (documentos y mercancías), transferencias de dinero, a través de puntos de venta directos al público.

**CV Tours:**

Ofrece los mejores paquetes turísticos, ejecutivos y empresariales a través de prestigiosas aerolíneas y operadores de turismo a nivel mundial.

De acuerdo a lo planteado, Servientrega, ha trascendido sus portafolios originales, y dado que hoy le apuestan a la industria de las TIC y los servicios BPO en general, vale considerar, que en cualquiera de sus modalidades, las exigencias de la contratación por tercerización se han basado en sus mismas ventajas competitivas hacia la reducción de costes de la operación, lo que se ha venido logrando en varias dimensiones: primero, el portafolio de servicios ofrecido en la tercerización, caso transacciones financieras y turismo, corresponde a la filosofía de los *partners* del cliente, quienes son los que desarrollan su propio portafolio, de acuerdo con las necesidades del cliente, mediante propuestas integrales de soluciones BPO.

Según la Gerencia, *“en esta primera etapa lo que se pretende es lograr apoyo en el mejoramiento continuo de aquellos procesos considerados críticos para el cliente, es decir, los que no agregan valor a nuestra misión comercial, o que de otra forma, sería altamente costoso preparar toda una infraestructura en tecnología y capacitación de su mano de obra, máxime considerando que los nuevos desarrollos de productos, sector financiero y turismo demandan mano de obra especializada de alto valor. En segundo lugar, ha sido común para empresarios colombianos que cuentan con operaciones internacionales, como nuestro caso, y además domésticas, contar con BPO desarrollados en contextos internacionales, es decir, allí prima la Red Global, mediante la cual el sector BPO, nos ofrece localizaciones estratégicas en países y ciudades donde tenemos operación”*

A lo que se refiere el Directivo es precisamente a que estas son Operaciones de tipo *Offshore* y *Nearshore*, es decir, la industria se ha convertido en una extensión de línea o centro de costes del cliente que ofrece coberturas nacionales e internacionales (en muchos casos desde unas mismas locaciones). Estas operaciones, de alto valor y de generación de ventas competitivas, se logran, en la media en que el empresario de desarrollo de BPO, tercerización, ha fortalecido, no sólo su red de cobertura global, sino que se ha apalancado financiera y operativamente con equipos de profesionales globales y una estructura de costes dinámicos.

Argumentó el Gerente: *“Y es precisamente donde entra nuestra Organización, soporte sobre el conocimiento y su Know How, como Activo Intangible de alto valor, nos ha permitido consolidar nuevos portafolios, ya no desde la sola actividad de transporte local sino con un despliegue de nuevas propuestas en tecnología, innovación y desarrollo.”*

Ante este nuevo escenario planteado por la Compañía, surgió una nueva pregunta relacionada con su cliente interno:

4. ¿En su Compañía se dan situaciones que denoten escasa cualificación o necesidades de formación de los empleados para el manejo de las TIC en materia de promoción y mercadeo?

*“En este aspecto, le hemos apostado a la formación estratégica del manejo de las TIC con nuestro cliente interno, basado en el programas de Competencias ocupacionales y laborales”. Hacen énfasis sobre el perfil de su equipo de trabajo, que “gracias al programa de capacitación en Redes, nos ha permitido un mejoramiento continuo en todas las fases de desarrollo de nuestros proyecto, del cual Gestión Humana en cada una de nuestras áreas se ha convertido en la columna vertebral de nuestro éxito”.*

Sobre este particular, hizo claridad sobre los siguientes aptos:

*Estructura en comunicaciones:* en general han articulado la estrategia Comunicacional con sus públicos externos e internos, mediante todo un programa de liderazgo con sus directivos, lo que les ha llevado a lograr, estratégicamente, un alineamiento organizacional de las áreas y empleados hacia la misión y visión de sus Compañías ahora como Grupo Empresarial Servientrega.

Un nuevo elemento al que se hizo alusión por parte del directivo de Proyectos fue la gestión que vienen haciendo a partir de la gerencia de proyectos, que la han venido articulando a la llamada “Oficina de Gerencia de Proyectos”- PMO, es decir, aparte de concebir los proyectos en torno a la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, encaminadas a satisfacer y superar las expectativas de sus usuarios, ahora buscan, *“a través del PMO, consideramos una estructura organizacional que nos asista en la dirección y gestión de proyectos, incorporando los requerimientos necesarios en materia de recursos tecnológicos, humanos y financieros, que han de ser incorporados en todas las fases del proyecto, y que será la forma más expedita de lograr la sostenibilidad de nuestra Organización y nuestros aliados estratégicos como Efecty, en el largo plazo”*.

Así mismo, mediante esta nueva práctica de Oficina PMO, están seguros que los beneficios se enfocarán a la optimización de sus funciones, a fin de ser versátiles en la administración de sus proyectos, en particular, cuando la presencia de varios de éstos, incluye metodologías diferentes. Además, por el mismo efecto y naturaleza de los proyectos por sus temporalidades, esto hace que, *“las experiencias logradas en cada proyecto no queden institucionalizadas y nos olvidemos de aquellos factores críticos, tanto de éxito como de*

*fracaso*”, es decir, se refiere el Directivo a que se debe aprovechar la curva de experiencia lograda a lo largo de la existencia de cada una de las organizaciones de Servientrega, lo que se ha constituido en un Activo Intangible de alto valor.

Por último, *“el PMO, se ha de convertir en una carta de navegación e indicador de medición, tanto gerencial como operacional en cada una de las áreas y fases del proyecto de mercadeo y comunicaciones, permitiendo definir métricas a nivel directivo y operativo, es decir, sirve de conexión entre objetivos estratégicos y proyectos, como política de alineamiento entre lo estratégico y lo operativo”*.

De igual forma, se hizo énfasis en la propuesta que viene desarrollando EAFIT para Servientrega y sus aliados o socios estratégicos, mediante el llamado SCRUM, como un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos, no solo en lo concerniente a los programas de mercadeo y comunicaciones hacia la búsqueda y captura de nuevos públicos en general. En este sentido, expuso cómo la práctica del SCRUM se ha convertido en su Organización, principalmente debido a la expansión geográfica de las operaciones de Servientrega tanto nacionales como internacionales, en una verdadera cultura organizacional que ha logrado permear todas las áreas, y más aún, en los actuales desarrollos de TIC. En este sentido, complementó la metodología SCRUM, al conceptualizarla más que una metodología de trabajo obedece más a un estilo gerencial moderno, en el cual el liderazgo como concepto articulador hacia los modelos de motivación, se complementan con un alineamiento estratégico, propios de la gerencia de proyectos, por ser esta una tarea integrada, en la cual una acción o falta de toma de acción en un

área, normalmente afectará otras áreas, debido precisamente a los principios que se enmarcan alrededor del concepto de sinergia.

Lo anterior hace alusión directa al manejo de las interacciones, de las cuales dependerá el éxito de sus proyectos, de tal forma que un cambio de alcance del proyecto casi siempre afectará el costo del proyecto, pero puede afectar o no la moral del equipo o la calidad del producto. Es decir, al tratarse de equipos normalmente de alto rendimiento, los que pertenecen al equipo SCRUM, estas interacciones muchas veces requieren intercambios entre los objetivos del proyecto.

Continuó exponiendo el Director de Proyectos: *Mire, lamentablemente no todas las inversiones que hemos realizado y las que nos faltan por desarrollar, todas consideradas Activos Intangibles podemos beneficiarnos de ellas al menos en la parte tributaria, pues como se lo expresó la Gerencia, todos los Activos Intangibles, independientemente de su efecto en el valor de empresa, serán recuperados ante una eventual venta de la Compañía. Pero es que estos proyectos involucran, afortunadamente Activos Intangibles adquiridos o Externos, que el Estatuto Tributario, Norma NIC 38 nos permite depreciarlos y lograr un ahorro tributario al ver impactadas nuestras utilidades por mayores gastos del período.*

El directivo hizo referencia puntual a las siguientes inversiones de Activos Intangibles:

*“En general, en materia de frecuencia y cobertura, hemos implementado algunas de las siguientes herramientas propiciadas por las nuevas TIC”:*

FAQ: Las FAQ's (Frequently Asked Questions) o preguntas más frecuentes; Conferencias de texto y video (Chat); Correo electrónico (e-mail); Telefonía IP; E-Commerce - Comercio electrónico; E-Relationships; CRM; B2E (Portal del Empleado)

Estas herramientas en general han sido incorporadas a las organizaciones del Grupo Servientrega, como se expresó en un mayor o nivel grado de acuerdo con las apreciaciones de cobertura, diversificación y expansión de los negocios que dichas empresas han logrado incorporar con su nueva visión empresarial.

Estas herramientas de información y promoción, como su nombre lo indica, son aplicaciones incorporadas al contenido del sitio, que permiten al usuario obtener información sobre productos o servicios ofrecidos por Servientrega y sus aliados, como son:

*a. FAQ:* Las FAQ's (*Frequently Asked Questions*) o preguntas más frecuentes, son una de las herramientas de comunicación más prácticas y efectivas, y de amplio uso en los sitios de Internet. Las mismas ofrecen respuestas y soluciones a las preguntas más usuales o corrientes que realizan los usuarios a las oficinas de información o de atención al usuario de la Compañía, o en general de las empresas aliadas. Son preguntas que oyen a diario y que se responden instintiva y constantemente. Preguntas del tipo: ¿cuáles son los requisitos para un envío al exterior?, ¿en Efecty cambian cheques, ¿sabe cómo consulto en qué lugar está mi envío y a qué hora llegará a su destino, etc.?

Es necesario tener en cuenta que a más preguntas respondidas, mayor será la efectividad de la utilización de este servicio. Las FAQ's deben ser actualizadas continuamente. Hay que ir añadiendo nuevas respuestas a las preguntas que se vayan generando.

Hay que prever la posibilidad de que se puedan hacer consultas mediante formulario o correo electrónico, si el usuario que consulta las FAQ's no obtuviera la respuesta a sus dudas. Debe darse la oportunidad de contactar a la Empresa, ofreciendo en el menor tiempo posible una respuesta concreta y práctica a las consultas. Es importante resaltar la importancia de la brevedad,

ya que uno de los secretos en la fidelización de audiencia en Internet, es el de atender con rapidez y efectividad a quien solicite ayuda o información. Es muy frustrante pedir información por correo electrónico y no recibir respuesta alguna, pero también es de lo más sencillo acudir rápidamente a otro sitio donde se atenderán las consultas como es debido.

*“Otros de nuestros Activos Intangibles están relacionados con prácticas promocionales y de imagen corporativa, le menciono algunos”:*

*Nuestro Banners: El banner o valla virtual, es el equivalente tecnológico de las vallas exteriores que se observan al lado de las vías y que se conocen como publicidad exterior. Este mismo concepto se maneja en Internet, como se apreció en la imagen de nuestra página. Los banners, como se apreció al inicio en su portal, son vallas dinámicas e impactantes, que transmiten mensajes invitando, promocionando, ofreciendo un descuento o simplemente dando una información relacionada con un producto o servicio. Entre los beneficios de los banners se destaca el hecho de responder al impulso de una persona que se interesa en el contenido del banner y al pulsar sobre el aviso, se conecta directamente al sitio (páginas) en la Web donde podrá ampliar la información de la valla virtual. Esta resulta ser la herramienta ideal para la divulgación de promociones de los servicios actuales o nuevos, bien comerciales o bien institucionales.*

*Conferencias de texto y video (Chat): otro tipo de aplicaciones posibles a través de Internet, son ya una realidad en este ámbito. Es el caso del Chat o conversación en tiempo real y la videoconferencia. Ambas fácilmente utilizables con sencillos programas y pocas exigencias de material, apenas un micrófono y una webcam (cámara para computadora personal), pero de gran utilidad para la Compañía y nuevos públicos, especialmente cuando se trata de*

*conferencias remotas o vía Skype con nuestro personal en otras ciudades o países de forma virtual o a distancia, al superar y ampliar cualitativamente las capacidades comunicativas de otros canales de comunicación.*

*Correo electrónico (e-mail):* entre las nuevas herramientas de gestión de atención al usuario/cliente, el correo electrónico reúne una serie de características que lo convierten en una de las más potentes para la relación con nuestros clientes, por razones claras como bajo costo, rapidez en la comunicación, popularidad; interactividad, asíncrono, por su facilidad de reflexionar sobre el contenido de la comunicación, algo que no ocurre por ejemplo en la venta por teléfono; así mismo, enfatizamos en la operatividad del servicio consiste en que mientras el usuario navega por la página Web de la Empresa, y en la misma se ha ubicado un icono de lanzador de llamada por telefonía IP, en el momento que desee realizar una consulta y quiera ser atendido de una forma personalizada, pulsa el icono y automáticamente se instala la aplicación de comunicaciones que informa al servidor de que existe una consulta de un usuario y que desea ser atendido en línea. El servidor verifica la disponibilidad de empleados de servicio, asignándole uno. Este Contac Center, explicó el Directivo, “igual por tercerización, al igual que en muchas compañías, la parte o Activos en tecnología, hacen parte de los Activos Intangibles por estar asociados a un servicio que realmente la gente no ve, pero el verdadero costo de esta inversión está en la capacitación, lo que desafortunadamente se debe llevar al gasto y no como un Activo Intangible.

*E-Comerce - Comercio electrónico: hemos incursionado fuertemente a una práctica que ha sido acogida especialmente por el sector empresarial, hoy en el transporte cada vez por la alta cobertura en materia de públicos, no solo de usuarios, sino contratistas independientes, empresariales y las mismas negociaciones con el estado, y más aún, por las relaciones*

*comerciales e interinstitucionales a nivel nacional e internacional, caso alianzas del exterior, cada vez vienen motivando esta práctica. Aquí hemos incursionando fuertemente en varias modalidades, como B2C Negocio-Cliente, B2B Negocio-Negocio, B2E Negocio empleado y B2G Negocio-Gobierno.*

*Si bien, como se lo expresé, este canal obedece más a transacciones comerciales, el solo hecho de que un agente comercial, caso la contratación de un servicio en Bogotá o Panamá, por ejemplo, es común que el contratista desde ese sitio genere su factura de pago y la envíe por su red a la Compañía en Medellín.*

*Igualmente venimos implementando E-Relationships, aunque es poco común, su aplicación no solo es potestativa de la gran empresa industrial, especialmente las dedicadas al mercadeo y venta de productos de consumo; en el caso del Transporte como empresa de servicios, según sus coberturas en cuanto a mercados, hoy cada vez más masivos, se considera que las empresas e instituciones que no sean capaces de acometer una auténtica transformación organizativa, adaptando su actividad productiva, comercial y de gestión al nuevo modelo impuesto por Internet, a través de la incorporación del concepto e-relationships, habrán perdido una oportunidad competitiva única.*

Según el Directivo, el E-relationships, es una nueva forma de entender las relaciones de la empresa con su entorno y dentro de la misma organización. Este nuevo concepto se basa en la aplicación de las nuevas tecnologías nacidas al calor de la era digital. E-relationships incorpora los ámbitos empresarial y del consumo, lo que lo convierte en un elemento más globalizador que el de e-business.

E-relationships aporta a las empresas e instituciones en general, una solución para afrontar los retos que se plantean en la era digital; Internet y el nuevo modelo que impone exige el cambio de la gestión y de la estructura empresarial para acomodarla al ámbito de la Red.

Para Servientrega, poseen un alto componente de información en sus productos y servicios, lo cual deben tener presente en su relación con clientes y empleados. Las relaciones con clientes, deben tener en cuenta sus necesidades e intereses. Si bien la segmentación 1 a 1 es una utopía, existen herramientas capaces de llevarlas a cada punto de contacto, como el caso de los miles de puntos de servicios de Servientrega y hoy con Efecty.

*Puntualmente, "hemos desarrollado un robusto software de CRM, que la consideramos básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de la empresa de fortalecer las relaciones con nuestros clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".*

*Actualmente, estamos desarrollando este tipo de iniciativas, para adaptarnos a las necesidades de nuestros usuarios/cliente, replanteándonos los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional, es decir, buscamos en enfoque al cliente en la que gira el resto de nuestra "filosofía" del marketing relacional. Con el CRM, básicamente lo que hemos logrado es una Interactividad en el proceso de comunicación y la Fidelización de nuestros clientes.*

Adicionalmente, ¿Servientrega cuenta con algunos indicadores de medición Cuantitativos (medibles financieramente), que les permitan valorar la incidencia de dichas relaciones con los niveles de Rentabilidad o Retorno sobre la Inversión-ROI-?

R. *En esto hemos sido contundentes, porque como dicen los expertos, cuando no se tiene nada para medir, no se tiene nada que controlar. Aunque es un tema más relacionado con nuestra operación o subproceso contable, básicamente manejamos lo convencional, creo que en eso las grandes empresas, en general y las de transporte estamos haciendo lo mismo, pues son prácticas convencionales de control, y normalmente están homologadas en los sistemas contables de las empresas.*

*En nuestro caso tenemos claros Indicadores como los de eficiencia, desempeño, productividad, en este último el contador maneja mucho el concepto del Índice de DUPONT, porque nos permite a nosotros como equipo directivo contar con información muy estratégica, financieramente, por ser un indicador que integra la rentabilidad con otros que nos permiten determinar el nivel de rendimiento de nuestras inversiones en materia del uso eficiente de nuestros recursos para generar ingresos y nuestro margen neto de utilidad sobre esos ingresos. Es decir, por ser nuestro negocio basado en la rotación, mas no en los precios de nuestros servicios, debemos ser muy cuidadosos con este tipo de indicadores, pues cualquier costo oculto por reproceso, que son comunes en este sector, la utilidad se vuelve muy sensible.*

Finalmente, explicó el Directivo: *“también consideramos la lectura de indicadores de Endeudamiento, Indicadores de diagnóstico financiero como EVA , EBITDA, entre otros, en lo cual nuestros contadores se convierten en verdaderos asesores financieros y no solo unos tenedores de libros, con todo respeto a la profesión”.*

Abordando el concepto de indicadores como ROI, el Directivo explicó que: *“es muy difícil medir realmente el impacto financiero de nuestros Activos Intangibles, al menos los no autorizados por el Estatuto Tributario-ET-, como todos esos que le mencioné de Tecnologías, excepto las mismas inversiones. Le doy un dato, de todos los programas que venimos adelantado con EAFIT, y que nos han costado 500 millones de pesos, asómbrese, que la inversión que tenemos proyectada para los tres siguientes años en todos estos programas y plataformas, incluyendo obviamente todo un programa de capacitación al personal en el manejo de las TIC y otras plataformas, equivale más a menos a 3 millones de dólares, cifra que no es nada despreciable. Por lo tanto debemos estudiar la rentabilidad de la empresa, así como el rendimiento de nuestros activos”*

Para entrar en detalle el contador de la Compañía manifestó: *“utilizamos dos ratios que están asociados al riesgo que vamos a asumir, y por otra, la capacidad de respuesta frente a nuestros clientes. El Retorno Sobre La Inversión-ROI-, como Usted bien sabe es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada; es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero, lo que nos permite abordar cualquiera de los rubros de inversión en los cuales se ha decidido invertir”*.

*Primero consideramos ese ROI o ROE<sup>3</sup>. que nos determina el retorno de la inversión, tanto de Activos Tangibles como en aquellos Intangibles que de hecho son alguna proporción*

---

<sup>3</sup> Como herramienta financiera para medir el desempeño financiero, el retorno sobre la inversión (ROI por sus iniciales en inglés) y la rentabilidad financiera (ROE por sus iniciales en inglés) son utilizados para evaluar la rentabilidad de un negocio, pero su enfoque es distinto y producen diferentes puntos de vista sobre las operaciones de la empresa. El enfoque ROI es más relevante para los tomadores de decisiones internas y mide la efectividad con la que un gerente utiliza los activos invertidos para producir una determinada cantidad de ingresos de explotación. El ROE es más útil para los inversionistas, ya que representa al poder adquisitivo de una empresa en relación a la inversión de los accionistas. García, (2004).

*Tangibles, como el caso de los equipos. De esta forma medimos la rentabilidad obtenida por los accionistas de los fondos que se han invertido.*

Matemáticamente esta ecuación está representada simplemente de dividir el Beneficio Neto / Fondos Propios. Este indicador es un ratio puramente de rentabilidad en tanto que relaciona el beneficio después de impuestos y resultado financiero frente a los capitales aportados. Rentabilidad pues que define la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas.

De igual forma, según el Contador, establecen el cálculo del ROE de forma desglosada mediante lo que se conoce como la “Descomposición de Dupont”, de la siguiente forma:

ROE = Margen x Rotación x Apalancamiento , es decir:

$$\text{ROE} = (\text{BAII} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo}) \times (\text{Activo} / \text{Recursos Propios})$$

En forma paralela Servientrega hace énfasis en un segundo indicador, como lo es el llamado ROA (*Return of Assets*) o rentabilidad de activos, el cual se obtiene de la siguiente forma:

BAII / Activo, y mide el rendimiento de las inversiones, es un indicador que supone la capacidad de los activos de la empresa, para generar beneficio o retorno de la propia inversión. Por esta razón se toma como base el beneficio antes de intereses e impuestos, lo que les permite,

igualmente medir y calcular el EVA Y EL EBITDA<sup>4</sup>, ya que el rendimiento calculado siempre será con independencia de la financiación de las inversiones.

Agregó el Gerente, que hay otras metodologías que les está implementando EAFIT, y que son mucho más cualitativas en la medida en que les interesa determinar realmente cuál es la rentabilidad de un cliente en particular, asociándolo a las erogaciones de la Compañía en materia de servicio y, que según él, están muy asociadas a las altas inversiones en Activos Intangibles.

Esa metodología se refiere al CLV (*Customer Lifetime Value*) para cuantificar el valor del cliente a un nivel individual, y el CE (*Customer Equity*) para medir y evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes. En este sentido, ambos modelos, CLV y CE están directamente relacionados, ya que el CE implica la agregación de los esperados valores del tiempo de vida de toda la base de clientes actuales y también de los futuros valores esperados del tiempo de vida de los clientes potenciales o recientemente adquiridos.

De acuerdo con la ponencia del Gerente y su Contador, ambos modelos son empleados como indicadores financieros cuando se quiere determinar el EVA (Valor Económico Agregado) y el ROI, facilitando por tanto, la evaluación de las inversiones de *marketing*.

En forma muy amble el Contador socializó alguna información contable y financiera confidencial para mostrar la forma como se establecen estos indicadores. Vale la pena destacar, que según la Gerencia y el Contador, reiteran que en su monto de Activos se encuentran aquellos intangibles que por no ser deducibles de impuestos no se desagregan, pero que su operación

---

<sup>4</sup> El EVA (Valor económico agregado) se define como la medida de rendimiento que marca cuanto valor se crea en el capital invertido. El EBITDA, acrónimo formado por las iniciales de las palabras "*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*", que traduce: ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, este es una herramienta financiera que empieza que determina la utilidad obtenida por una empresa o un proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, el Ebitda dice: Hasta donde es rentable el proyecto. García, (2004).

comercial y los resultados obtenidos de la misma, están representados en más del 85% en sus Activos Intangibles, y en última instancia relegados por indicadores como el EVA y el EBITDA.

Tabla 3. *Proyecciones financieras Servientrega\**.

| SERVIENTREGA SA              | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | Promedio     |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Ventas                       | 621.436   | 687.650   | 688.236   | 670.039   | 681.975      |
| Activos                      | 1.656.817 | 1.687.763 | 1.787.628 | 1.787.625 | 1.754.339    |
| Activo corriente             | 353.118   | 347.549   | 356.987   | 249.973   | 318.170      |
| Pasivos                      | 306.805   | 362.591   | 400.835   | 336.964   | 366.797      |
| Pasivo corriente             | 269.701   | 325.796   | 364.395   | 231.137   | 307.109      |
| Patrimonio                   | 1.350.012 | 1.325.172 | 1.386.793 | 1.450.661 | 1.387.542    |
| Utilidad operativa           | 64.823    | 64.087    | 39.018    | 4.288     | 35.798       |
| Utilidad neta                | 57.200    | 102.083   | 51.898    | 26.684    | 60.222       |
| Crecimiento de ventas        |           | 10,65%    | 0,09%     | -2,64%    | 2,70%        |
| Crecimiento en activos       |           | 1,87%     | 5,92%     | 0,00%     | 2,59%        |
| Crecimiento en utilidad neta |           | 78%       | -49%      | -49%      | -6,43%       |
| Crecimiento en patrimonio    |           | -1,84%    | 4,65%     | 4,61%     | 2,47%        |
| Cuentas por cobrar           | 109.823   | 121.688   | 130.924   | 123.305   | 125.306      |
| Inventarios                  | 89.265    | 98.581    | 98.520    | 91.069    | 96.057       |
| KTO                          | 199.088   | 220.269   | 229.444   | 214.374   | 221.362      |
| proveedores                  | 51.124    | 81.433    | 66.201    | 57.110    | 68.248       |
| KTNO                         | 147.964   | 138.836   | 163.243   | 157.264   | 153.114      |
| Variación del KTNO           |           | -6,17%    | 17,58%    | -3,66%    | <b>2,58%</b> |
| EBITDA                       |           | 85.269    | 98.074    | 108.211   | 97.185       |
| Margen EBITDA                |           | 12,40%    | 14,25%    | 16,15%    | 14,27%       |
| Crecimiento                  |           |           | 15,02%    | 10,34%    | 12,68%       |
| PKT                          | 23,81%    | 20,19%    | 23,72%    | 23,47%    | 22,46%       |
| PDC                          |           | 0,61      | 0,60      | 0,69      | 0,63         |
| Pasivo financiero total      | 58.442    | 60.986    | 110.099   | 112.537   | 94.541       |
| Patrimonio con costo         | 491.191   | 507.904   | 550.340   | 640.515   | 566.253      |
| Activos financiados          | 549.633   | 568.890   | 660.439   | 753.052   | 660.794      |
| Indice de endeudamiento      |           | 10,72%    | 16,67%    | 14,94%    | 14,11%       |
| Apalancamiento financiero    |           | 4,60%     | 7,94%     | 7,76%     | 6,77%        |
| Gastos financieros           |           | 31.016    | 25.640    | 23.260    | 26.639       |
| kd                           |           | 53,1%     | 42,0%     | 21,1%     | 38,75%       |
| UODI                         | 43.431    | 42.938    | 26.142    | 2.873     | 23.984       |
| ROA                          |           | 7,81%     | 4,60%     | 0,44%     | 4,28%        |
| ROE                          |           | 7,56%     | 3,92%     | 1,92%     | 4,47%        |
| Kdt                          |           | -0,25%    | -0,68%    | 1,49%     | 0,19%        |
| CF                           |           | 0,13%     | 0,17%     | -0,10%    | 0,07%        |

Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015.

\*información histórica con el fin de determinar el tratamiento que ha dado la Compañía a los Activos Ocultos en el último cuatrienio.

Tabla 4. *Proyecciones financieras Sector Transporte, 2011-2014.*

| SECTOR TRANSPORTE COL        |        |        |         |         |         |
|------------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Ventas                       | 49.395 | 55.399 | 59.036  | 61.676  | 58.704  |
| Activos                      | 82.373 | 90.510 | 103.065 | 108.890 | 100.822 |
| Activo corriente             | 26.703 | 29.017 | 33.177  | 31.718  | 31.304  |
| Pasivos                      | 23.545 | 27.220 | 34.809  | 32.469  | 31.499  |
| Pasivo corriente             | 17.546 | 18.765 | 25.477  | 22.243  | 22.162  |
| Patrimonio                   | 58.893 | 63.290 | 68.256  | 76.421  | 69.322  |
| Utilidad neta                | 4.666  | 7.930  | 6.582   | 6.249   | 6.920   |
| crecimiento de ventas        |        | 69,95% | 6,57%   | 4,47%   | 27,00%  |
| Crecimiento en activos       |        | 9,88%  | 13,87%  | 5,65%   | 9,80%   |
| crecimiento en utilidad neta |        | 69,95% | -17,00% | -5,06%  | 15,96%  |
| crecimiento en patrimonio    |        | 7,47%  | 7,85%   | 11,96%  | 9,09%   |
| Cuentas por cobrar           | 9.557  | 9.544  | 12.107  | 14.050  | 11.900  |
| Inventarios                  | 7.236  | 7.527  | 8.793   | 7.405   | 7.908   |
| KTO                          | 16.793 | 17.071 | 20.900  | 21.455  | 19.809  |
| proveedores                  | 7.258  | 8.214  | 11.220  | 9.732   | 9.722   |
| KTNO                         | 9.535  | 8.857  | 9.680   | 11.723  | 10.087  |
| Variación del KTNO           |        | -7,11% | 9,29%   | 21,11%  | 7,76%   |
| Pasivo financiero total      | 8.779  | 9.582  | 11.761  | 11.886  | 11.076  |
| Gastos financieros           |        | 3.968  | 5.531   | 5.394   | 4.964   |
| Patrimonio con costo         |        | 30.546 | 39.655  | 45.775  | 38.659  |
| Activos financiados          |        | 40.128 | 51.416  | 57.661  | 49.735  |
| Apalancamiento financiero    |        | 15,14% | 17,23%  | 15,55%  | 15,97%  |
| Kd                           |        | 41,4%  | 47,0%   | 45,4%   | 44,8%   |
| UODI                         |        | 3.574  | 4.082   | 3.441   | 3.699   |
| ROA                          |        | 8,91%  | 7,94%   | 5,97%   | 7,60%   |
| ROE                          |        | 12,53% | 9,64%   | 8,18%   | 10,12%  |
| Kdt                          |        | 3,62%  | 1,70%   | 2,21%   | 2,51%   |
| CF                           |        | 0,05%  | 0,39%   | 0,15%   | 0,20%   |

Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015.

Como se puede apreciar, Servientrega como indicador importante se compara con el promedio del sector transporte, en el cual se aprecia como los indicadores de crecimiento de la Compañía, especialmente medidos en su EBITDA, se han conservado en forma discreta, pero siempre en forma positiva. Ello se debe principalmente al alto nivel de inversiones que no pueden ser capitalizadas y llevadas a sus Activos por el hecho de ser Activos Intangibles, y por el

contrario gran parte de esas inversiones son llevadas al gasto del periodo, disminuyendo obviamente las utilidades del periodo y castigando, en cierta forma, sus indicadores financieros.

4. Considerando la expansión geográfica que ha logrado Servientrega en la última década, convirtiéndose en la principal compañía internacional en el servicio de transporte de paqueteo, los expertos clasificaron como tercera categoría de Activos Ocultos, las Localizaciones Estratégicas de la operación empresarial. Respecto a esta categoría, ¿para ustedes dichas localizaciones se constituyen en un Activo Oculto de valor para la Compañía? ¿O simplemente lo visualizan como una estrategia competitiva en distribución?

*R. En este sentido, hemos logrado un diferencial competitivo importante, por la misma expansión de nuestra operación a nivel internacional, lo que genera, obviamente, un valioso Activo Intangible, en la medida en que al incursionar geográficamente en otras regiones y países, dicha estrategia ha demandado importantes inversiones en materia de tecnología, tanto logística, que son tangibles, como en sistemas de información como intangibles.*

*En la organización Servientrega, hemos desarrollado software orientados a la gestión de la operación, caso los pagos electrónicos de alcance global. La organización un su emprendimiento multinacional Colombiano con presencia en Panamá, Chile, Brasil y México y Estados Unidos, nos enfrentamos a un reto con el trabajo remoto cuando decidimos hacer la expansión nacional e internacional. Por limitación en el presupuesto no fue posible considerar viajes a dichos países en forma permanente, por lo que todo el proceso de búsqueda, selección y contratación se ha hecho de manera remota desde Colombia.*

*Dicha situación desencadenó una serie de nuevos requerimientos que antes parecían fáciles de resolver con equipos de trabajo presenciales; estos retos no son nuevos para*

*estructuras corporativas multinacionales. Lo interesante de la situación fue cómo ser abordados en temas internacionales y con un presupuesto relativamente limitado.*

*Más allá de los retos derivados de la estructura jurídica, los verdaderos retos de la gerencia remota estaban por surgir. Siendo Servientrega una empresa con baja base tecnológica, se identificó rápidamente que el desarrollo del software y la operación del mismo eran tareas totalmente diferentes, por lo cual se decidió crear una línea empresarial que se dedicara exclusivamente al desarrollo después de conocer las grandes oportunidades de las desarrolladoras de software en Colombia y Latinoamérica.*

Así pues, la Compañía está soportada por dos estructuras empresariales, una dedicada a la investigación, diseño, desarrollo y mantenimiento del software de relaciones con los clientes externos y los internos, pagos electrónicos y otra estructura dedicada a la comercialización y operación del servicio de transporte y de las finanzas, caso Efecty. A la primera le llaman estructura de desarrollo y a la segunda estructura operativa. En la estructura operativa aspectos comerciales, de mercadeo y publicidad comenzaron a demandar atención y soluciones remotas inmediatas a mínimo costo. En la estructura de desarrollo, aspectos de reclutamiento, planificación, ejecución, verificación y control del ciclo de las inversiones en Tecnología cobraron vida propia requiriendo estrategias virtuales para su óptimo funcionamiento.

*Entendiendo que la Compañía se empezó a mover en contextos nacionales e internacionales complejos, se decidió aplicar prácticas emergentes en la administración y la gerencia a partir de un conjunto de marcos de trabajo que tienen como mayor referente la flexibilidad en la gestión japonesa.*

Actualmente el concepto que agrupa prácticas como SCRUM y otras es la Administración Ágil. Para ilustrar el punto, Steve Jobs declaró en el 2011 en una entrevista<sup>5</sup> que su empresa Apple funciona como un Startup. La teoría usada dentro de la administración ágil es denominada Lean Startup.<sup>6</sup>, y es precisamente la que Servientrega viene desarrollando como un importante Activo Intangible.

Entre el 2012 y el 2014 el equipo fundador de Servientrega ha encontrado, estudiado e implementado herramientas y prácticas emergentes para la gerencia remota de sus empresas, procesos y proyectos. Así pues, Servientrega tomó elementos del Lean Startup como Herramientas Administrativas y elementos de SCRUM como Herramientas Gerenciales.

*En nuestro ámbito empresarial, considerando la situación del equipo de Servientrega en diversas regiones del país y a nivel internacional, estos equipos distribuidos respecto a la Empresa central a la que pertenecen los integrantes, lo hemos logrado direccionar en distintos casos: un equipo distribuido corporativo, que es aquél en que los integrantes pertenecen a la misma compañía pero se encuentran geográficamente distribuidos o no comparten el mismo espacio/tiempo de trabajo, pero forman parte de la organización Servientrega con una cultura corporativa común; y un equipo distribuido multi-empresa, donde ciertas funciones son desarrolladas por integrantes pertenecientes a diferentes empresas y compañías aliadas de Servientrega, separados del resto o en la modalidad de UTEs (Uniones Temporales de Empresas), caso Efecty, donde pueden chocar entre sí los estilos culturales y prácticas vigentes en cada organización.*

---

<sup>5</sup> JOBS, Steve. Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs (Apple). <<http://goo.gl/WBDlgk>. Publicado en Línea 6 de octubre del 2011. [Consultado 12 de junio de 2014]

<sup>6</sup> Wikipedia, Lean Startup. <http://goo.gl/BjWtQy> [en línea], modificado 29 de agosto 2014. [Consultado 20 septiembre 2015]

En este sentido, como lo planea la Gerencia, la integración de un equipo con miembros de distintas compañías puede ser necesaria por motivos de especialización o por motivos de ventajas de costo, entre otros. Esto agrega la complejidad adicional de la gestión contractual e incluso la necesidad de contar con acuerdos adecuados para garantizar el funcionamiento del equipo.

En síntesis, el Gerente considera que *“la expansión de la organización ha permitido consolidar un importante Activo Intangible pero con inversión en equipos físicos que hacen parte de los rubros de Activos Fijos, y que obviamente nos dan un músculo financiero y comercial importante. Gracias a nuestra expansión geográfica, y estratégicamente planeada y concebida, las características más sobresalientes de esta estrategia empresarial global, sin lugar a dudas, es la presencia en todos los niveles y tiempos, tanto el largo plazo como el día a día; nuestra orientación dominante hacia el muy largo plazo, su encauzamiento de las energías organizacionales hacia la construcción de una ventaja competitiva, respaldada en nuestro poder de Marca Global”*.

Independientemente de cómo lo cataloguen, ¿cómo podría cuantificarse este diferencial que tiene la Compañía en materia de cobertura y distribución, si fuera a incluirse en los Activos Intangibles de su Compañía?

R. *En forma particular las inversiones en Investigación y Desarrollo nos permiten registrarla en los Activos Intangibles, igualmente logramos depreciar dicha inversiones, peor los Activos Tangibles como tal se llevan a dicho rubro, e igualmente son depreciables, pero la realidad es que deben hacer parte de los activos Intangibles porque están directamente asociados a proceso de conocimiento.*

5. Una cuarta categoría hace referencia al manejo de los llamados *Stakeholders*, en los cuales participan el cliente interno, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. En este sentido, ¿Cuál ha sido el manejo estratégico que viene dando Servientrega a sus relaciones corporativas con estos públicos? ¿Lo consideran un Activo Oculto para la Compañía?; por último, ¿de qué forma podría esta actividad corporativa generar beneficios para Servientrega en términos cualitativos, como Posicionamiento e Imagen, o en términos Cuantitativos como generador de Valor o Rentabilidad? ¿Tiene algunos indicadores al respecto por favor?

*R. Como le he venido expresando, el gran grueso de nuestros Activos Intangibles está centrado en las inversiones sobre Tecnologías de la Información, y en general de las TIC, que gracias a ellas se ha logrado desarrollar una plataforma de comunicaciones con todos nuestros públicos, clientes, empleados, proveedores y socios estratégicos mediante la figura de alianzas estratégicas, riesgo compartido, y hoy le estamos apostando muy duro a todo lo que tiene que ver con BPO o tercerización de servicios, especialmente en otras regiones y países donde se nos dificulta prestar nuestros servicios en forma directa. Hemos logrado que nuestros participantes, públicos, nacionales e internacionales, logran alinear sus procesos a las mejores prácticas mundiales por medio del modelo de gestión COPC (Customer Operations Performance Center), como un moderno sistema global integrado para la gestión operativa del marketing relacional, a partir de cuatro ejes diferenciados en: liderazgo, planeación, procesos, recurso humano y desempeño, lo que nos ha generado una ventaja competitiva en dicho modelo de talla internacional, permitiéndonos la toma de decisiones acertadas”.*

Según el Gerente de Servientrega, tiene establecido como factor primordial de competitividad la diversificación de productos, la realización de alianzas, la conquista de nuevos

mercados, la disminución de costos y otras estrategias que permiten satisfacer las necesidades del mercado y generar en el corto plazo ingresos que pueden satisfacer las expectativas de los *stakeholders* de la Organización.

En este sentido, el Director de Proyectos hizo énfasis en las estrategias que se vienen implementando en las TIC, como ya se ha mencionado, hacia el logro de un direccionamiento estratégico y lo que ellos llaman “Competitividad bajo el fortalecimiento de la Sinergia organizacional”.

En tal sentido, fueron dos estrategias básicas que se han venido implementando por parte de la Compañía.

*B2E (Portal del Empleado)*: Business to Employee es una herramienta de gestión que permite agilizar todas las actividades de Recursos Humanos por medio de la creación de una Web interna, con la consiguiente velocidad de ejecución y reducción de costes.

El portal del empleado es como se ha bautizado esta Web interna que implica una transformación en los procesos de la empresa, al integrar todas las actividades y recursos de gestión del capital intelectual de la Compañía. Este sistema de gestión dota de agilidad a la Compañía al permitir el acceso inmediato a una gigante base de datos que recoge no sólo información, sino casos resueltos, procesos desarrollados, distintos programas de formación y servicios para los empleados, así como facilita el intercambio de información entre la plantilla y de ésta con los directores.

Adicionalmente, expresó el Gerente, “*estas actividades internas hacia nuestros públicos las hemos venido monitoreando con un importe indicador de control y supervisión, como lo es el E-Management*”. Uno de los más importantes elementos de esta práctica gerencial es el llamado

Balance Scorecard, el cual les ha permitido visualizar gráficamente las secuencias causa/efecto producidas en la implementación de las decisiones del negocio y en el desempeño normal. Facilita la implementación de la estrategia de negocios de la Compañía. En este sentido, el *Balance Scorecard* ha representado para Servientrega una forma estratégica de integración que les ha permitido balancear estratégicamente y medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, medida en términos de lograr una *Perspectiva Financiera de crecimiento*, una *Perspectiva de Clientes/Usuarios* y una *Perspectiva de Procesos Internos*, es decir, en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Como se pudo apreciar, las prácticas y herramientas ofrecidas por las TIC en toda la renovada estrategia de comunicaciones y acciones de *marketing* en Servientrega, su aplicación hoy trasciende las inversiones mismas realizadas sobre Activos Tangibles, y por el contrario le vienen apostando a la inversiones de largo plazo en materia de Activos Intangibles, pero que día a día le vienen generando poder su marca y valoración a la Compañía.

En este sentido para los Directivos la implementación de las TIC se han constituido en un verdadero activo estratégico de la Organización, toda vez que están cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan tecnologías de información cotidianamente mediante el uso de Internet, tarjetas de crédito, pago electrónico de la nómina de trabajadores, entre otras funciones; es por eso que la función de las TICs en los procesos empresariales, como manufactura, comercio y servicio (caso Servientrega), se han expandido grandemente.

El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas. El uso creativo de la tecnología puede proporcionar a los administradores una herramienta eficaz para diferenciar sus recursos humanos, productos y/o servicios respecto de sus competidores. Este tipo de preeminencia competitiva puede traer consigo otro grupo de estrategias, como es el caso de un sistema flexible y las normas Just In Time, (J.I.T) que permiten producir una variedad más amplia de productos y servicios a un precio más bajo y en menor tiempo que la competencia. Burgos, (2001).

Las TICs representan una herramienta importante en los negocios, sin embargo, el implementar un sistema de información no garantiza que ésta obtenga resultados de manera automática o a largo plazo. Las TICs conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente los ordenadores, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Se puede reagrupar las TIC según:

- Las redes.
- Los terminales.
- Los servicios.

En la implementación de un sistema de información intervienen muchos factores siendo uno de los principales el factor humano. Es previsible que ante una situación de cambio el personal se muestre renuente a adoptar los nuevos procedimientos o que los desarrolle plenamente y de acuerdo a los lineamientos que se establecieron.

De todo lo anterior es necesario hacer una planeación estratégica tomando en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Así como una investigación preliminar y estudio de factibilidad del proyecto deseado.

Otro aspecto importante a considerar es que las empresas que tienen una gran capacidad de beneficiarse de la tecnología son organizaciones que, antes de añadir un componente tecnológico, describen detalladamente cuál será la repercusión para su empresa. Así pues, el objetivo debe ser que toda decisión relativa a la tecnología ayude a mejorar la productividad de la empresa, la organización e incluso del personal asociado a cada proceso. Esta es la nueva cultura que ha venido implementando Servientrega y que en la práctica le ha agregado valor a su Organización. Morcillo, (*et, al*, 2001).

Haciendo un recorrido por la exposición del Directivo, es pertinente retomar de (Ordoñez, 1997), la clasificación de aquellos Activos Intangibles, que sin lugar a dudas, están representados en Servientrega en un importante volumen de inversión en dichos Activos.

En esta clasificación, se aprecia como los indicadores son básicamente no monetarios y su interpretación es válida, para valorizar una empresa desde una perceptiva no financiera. Este modelo se puede aplicar a todo tipo de empresas, ya que todas las empresas poseen las tres estructuras del modelo (Competencias, Estructura Interna y Estructura Externa) y es importante adaptar el modelo a la realidad de la empresa definiendo primeramente el propósito del modelo y vinculando siempre los índices la relación causa efecto. Ordoñez, (1997).

Tabla 5. Indicadores de Activos Intangibles.

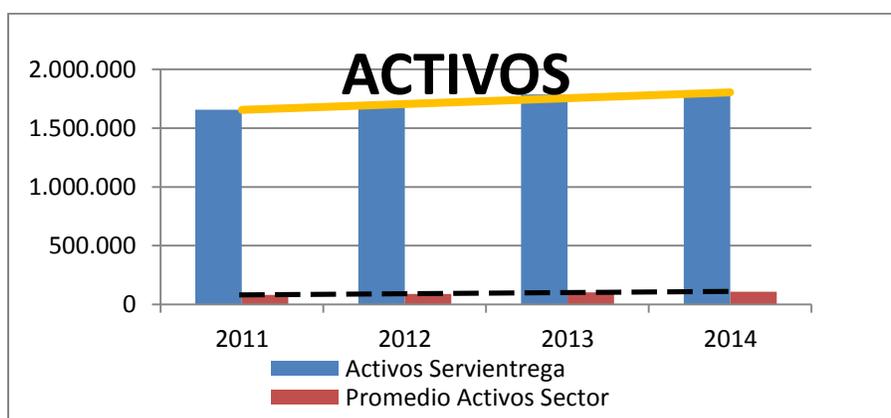
|   | COMPETENCIAS   | ESTRUCTURA INTERNA  | ESTRUCTURA EXTERNA  |
|---|--|---|---|
| Indicadores de Crecimiento / Innovación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia.</li> <li>• Nivel de Educación.</li> <li>• Costo de Formación.</li> <li>• Rotación.</li> <li>• Clientes que fomentan las competencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en Nuevos Métodos y Sistemas.</li> <li>• Inversión en los Sistemas de Información.</li> <li>• Contribución de los Clientes a la Estructura Interna.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por Clientes</li> <li>• Crecimiento Orgánico</li> </ul>   |
| Indicadores de Eficiencia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesionales</li> <li>• Valor Añadido por profesional.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción del personal de Apoyo.</li> <li>• Ventas del personal de Apoyo.</li> <li>• Medidas de Valores y Actitud.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Satisfacción de los Clientes.</li> <li>• Índice Éxito / fracaso.</li> <li>• Ventas por Clientes</li> </ul>                                     |
| Indicadores de Estabilidad              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Posición Remunerativa Relativa</li> <li>• Rotación de profesionales</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la Organización.</li> <li>• Rotación del Personal de Apoyo.</li> <li>• El Ratio Rookie.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de Grandes Clientes.</li> <li>• Ratio de Clientes Fieles</li> <li>• Estructura de Antigüedad.</li> <li>• Frecuencia de Repetición.</li> </ul> |

Fuente: Adaptado por Ordoñez del “Intangible Assets Monitor” Celemi 1997

6. Por último, y no menos importante, los expertos hablan de una quinta categoría de Activos Ocultos, como lo son los Sistemas De Información, hoy parte importante de las llamadas TIC. En este sentido, ¿cuáles son los sistemas de información básicos, estratégicamente para la Organización, y qué tratamiento, desde el punto de vista de *marketing*, como variable diferenciadora se le está dando?

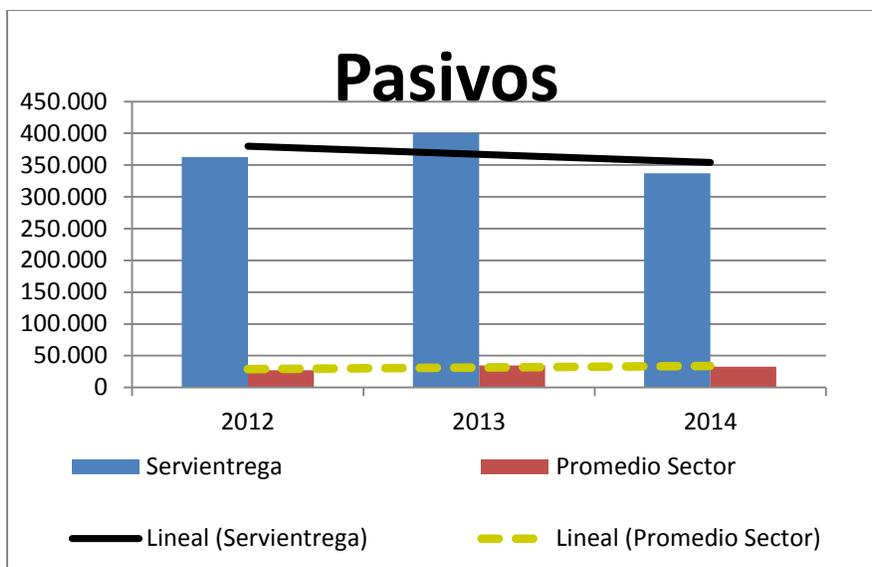
Además, considerando que tanto la adopción de las TIC como su propia administración llevan implícito altas inversiones, en el primer caso, y altos gastos en su administración, ¿Ustedes las consideran como un Activo Oculto? ¿O por el contrario para la Compañía es una inversión tangible en equipos?

R. Esta pregunta ya había sido en cierta forma abordada, pero la Gerencia fue reiterativa en la importancia que representan las TIC en toda la Organización, *máxime que los tres últimos años la Compañía ha logrado una expansión importante, no solo en cobertura geográfica sino en desarrollo de nuevos servicios que han estado parametrizados por una importante plataforma de tecnologías de la información.* Nuevamente hizo énfasis en la llamada “Oficina de Gerencia de Proyectos”- PMO, por concebir los proyectos en torno a la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades encaminadas a satisfacer y superar las expectativas de sus usuarios, *“pero que a la vez, son las mayores demandas en materia de recursos tecnológicos, humanos y financieros, y que en su mayoría irán a engrosar su rubro de Activos Intangibles. Usted puede observar nuestro crecimiento en Activos, tanto Tangibles como Intangibles en materia de liderazgo de nuestra Marca y la formación de nuestro equipo de trabajo.*

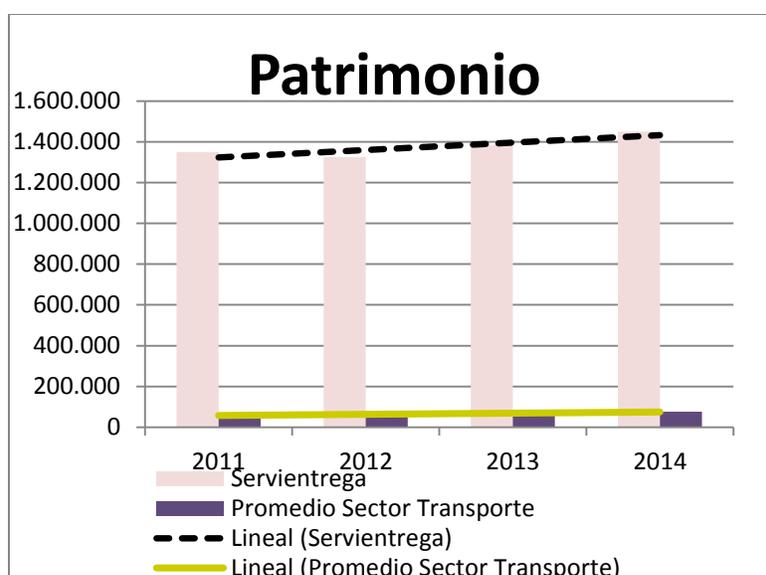


*Ilustración 9. Activos Servientrega. Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015.*

Como puede apreciar, en los últimos cinco años, hemos logrado incorporar un importante rubro de inversión en nuestros Activos, lo que lógicamente ha incrementado nuestro nivel de endeudamiento pero nos ha consolidado como empresa líder.



*Ilustración 10. Pasivos Servientrega. Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015.*



*Ilustración 11. Patrimonio Servientrega. Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015.*

7. Usted considera que el hecho de contar con los anteriores o algunos de los Activos Ocultos que tratamos, ¿les ha traído ventajas competitivas en los escenarios nacionales e internacionales? Siendo así, ¿qué ventajas generadoras de Valor o Rentabilidad les ha permitido lograr?

R. *“Si Usted observa Nuevamente los indicadores financieros logrará apreciar que, como lo expresé, el 85%, siendo conservador, de las utilidades de la Compañía se han debido precisamente a la presencia de esos Activos Intangibles, y que de estos, el poder de nuestra Marca y los Sistemas de Información, y todas las herramientas asociadas a las TIC han sido los principales generadores de valor”.*

8. ¿Actualmente su compañía está diseñando o implementando indicadores que les permita potencializar estos Activos Ocultos?, si es así, ¿cuáles son dichos indicadores?

R. *Consideramos que con los informes elaborados por nuestro equipo de asesores contables y financieros, y todo el trabajo que venimos realizando con EAFIT en materia de incorporación de nuevas tecnologías, nuevas plataformas, programas de capacitación para nuestros empleados, y otras estrategias basadas en tecnología, son suficientes. Especialmente, hemos considerado que otros indicador importante ha sido nuestro Clima organizacional.*

*Mire, nuestro modelo de Liderazgo gerencial desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a nuestra visión corporativa, se ha logrado identificar como a nivel nacional e internacional ostentamos de un modelo estratégico direccionado hacia la competitividad basada en la estrategia de Flexibilidad y Valor de Marca o Poder de Marca. Nosotros ya superamos los modelos tradicionales de la administración, y nos hemos enfocado a la innovación y al empoderamiento de nuestro cliente interno pese a algunas deficiencias en materia de liderazgo.*

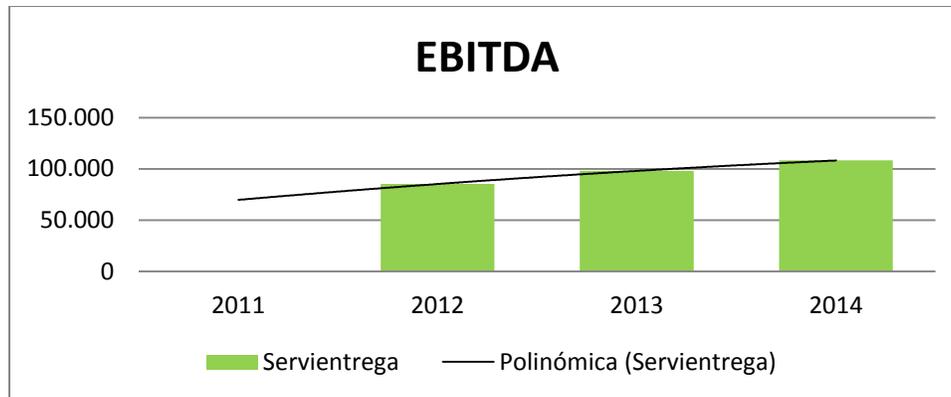
En este sentido, expuso el Director de Proyectos, *“también estamos implementando en nuestro modelo gerencial de liderazgo y empoderamiento, el modelo Coaching, todavía con algunos ajustes, pero aun así su implementación en Antioquia ha logrado un alto nivel de*

*capacitación de nuestros empleados de todo nivel, y esto sumado a lo que le he venido expresando nuestro Gerente respecto al posicionamiento de nuestra Marca, Servientrega, nos ha permitido apoyarnos en toda una curva de experiencia para una mejor en capacitación de nuestros empleados.*

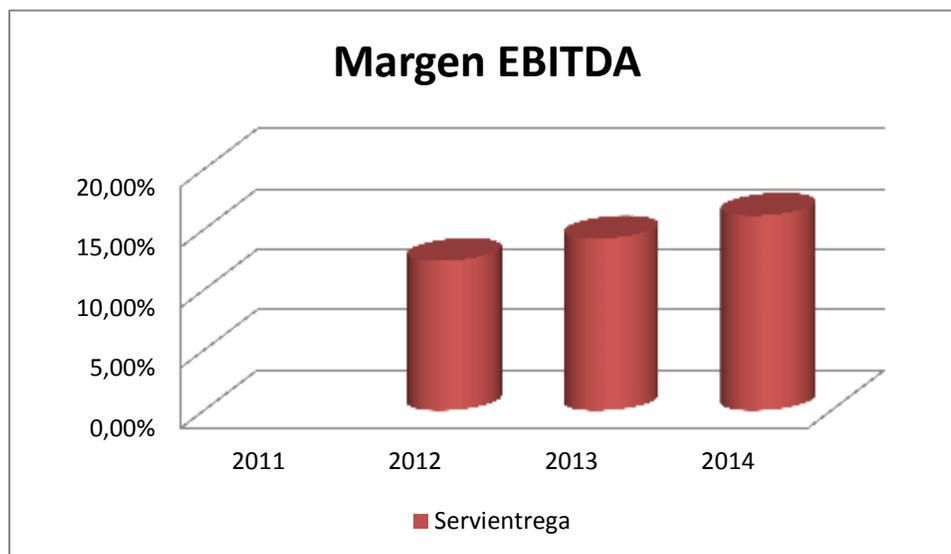
Según lo expuesto por los Directivos, son conscientes que a la fecha aún no han desarrollado un modelo definitivo de Liderazgo basado en la Comunicación Asertiva, que les permita a la vez lograr un Alineamiento organizacional que logre fusionar sus estrategias corporativas con los intereses y objetivos de su cliente interno, pero que lo que han venido desarrollando a la fecha tiene implícito un importante Activo Intangible que les ha permitido ese poder de Empresa, y eso se ve reflejado en sus indicadores ya expuestos.

9. Como empresa de alto valor en el mercado, por su liderazgo, posicionamiento y crecimiento, tanto en cobertura como en sus niveles de rentabilidad, ¿qué tratamiento consideran ustedes debería dársele a estos Activos Ocultos en el momento de llegar a evaluar el valor de Servientrega mediante indicadores financieros como el EVA y el EBITDA?

R. De acuerdo con la información suministrada por el Contador de la Compañía en cuanto a sus indicadores financieros y de valoración, caso EVA y EBITDA, ambos indicadores, de manera conjunta, les están dando una información de gran valor sobre rentabilidad de la sociedad y rendimiento de sus activos, lo que sumado a todos los procedimientos anteriormente vistos, les posibilita tomar decisiones en materia de inversiones, tanto de Activos Tangibles como Intangibles, además, los resultados obtenidos de estos indicadores, dada su relevancia genera importantes implicaciones en los sistemas de valoración y gestión de la Compañía. Vale la pena apreciar el comportamiento de algunos indicadores de la Organización:

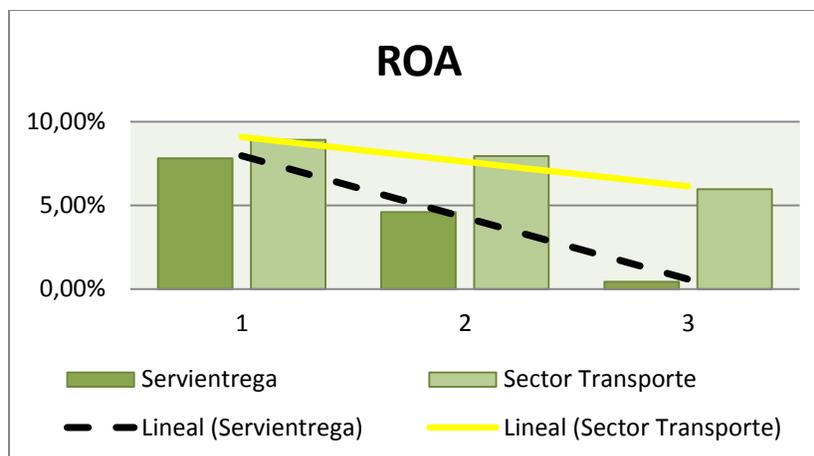


*Ilustración 12.* Cálculo EBITDA Servientrega. *Fuente:* Departamento contable Servientrega, 2015.

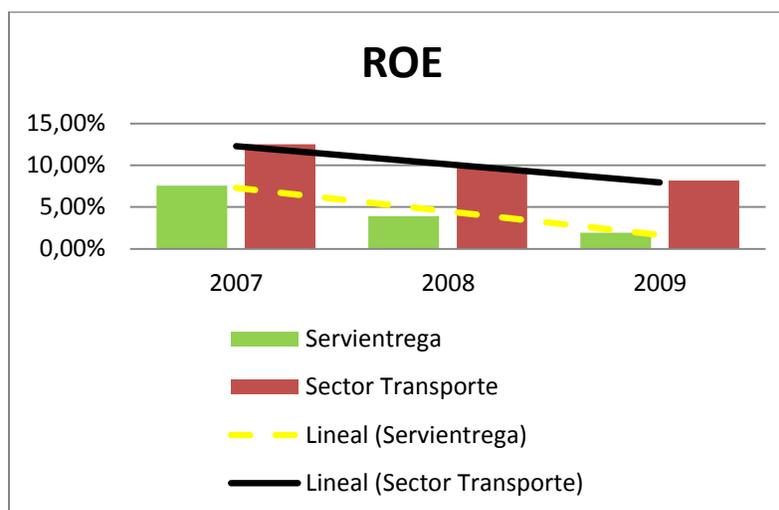


*Ilustración 13.* Patrimonio Servientrega. *Fuente:* Departamento contable Servientrega, 2015.

Además es de considerar, que la administración de los Intangibles es un concepto relevante para la Empresa, ya que no sólo se refiere a administrar la fuerza de trabajo, ni trata de enfocarse en el control del costo del servicio de transporte y otros de tipo financiero, sino que busca el incremento de su valor de empresa y de los beneficios para empleados y accionistas.



*Ilustración 14. ROA Servientrega. Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015*



*Ilustración 15. ROE Servientrega. Fuente: Departamento contable Servientrega, 2015*

Tanto la Gerencia de Servientrega como su equipo de asesores financieros y tributarios, son conscientes que el mayor valor de sus inversiones en Activos Ocultos están determinados en más de un 70% por sus intangibles, de los cuales las TIC, sus sistemas de información, su palanca comercial en materia de imagen corporativa, no son depreciables y por lo tanto no pueden, según las NIC 38, cargar dichos gastos de depreciación, pero lo que realmente les interesa son los favorables y crecientes niveles del EVA y EBITDA, como indicadores de valoración empresarial.

Es decir, en su gran mayoría los Activos Ocultos son desarrollados al interior de la Compañía, y solo un 30% son adquiridos, caso nuevas tecnologías en equipos que no hacen parte de su operación sino que respaldan y apoyan su gestión de relaciones con sus clientes en su estrategia de mercadeo, pero aun así, son los mayores generadores de riqueza para la Compañía.

## **8.2 Discusión de resultados.**

La Norma Intencional y, en particular las NIC 38 del ET colombiano, han sido claras en la clasificación de Activos Intangibles, parte importante de los llamados Activos Ocultos. De allí que los tres atributos críticos que debe cumplir un activo intangible están determinados por su atributo de ser identificables mediante su capacidad de ser separado o escindido de la entidad y vendido, cedido, etc.; o como resultado de derechos contractuales u otros derechos legales, y que la Entidad o ente económico tenga el control de los beneficios económicos futuros que genere el activo.

En cuanto a sus beneficios económicos futuros, los ingresos ordinarios por ventas de productos y servicios, ahorros de costos y otros rendimientos diferentes son igualmente susceptibles de calcularse contablemente. En este sentido, se presentan en la normatividad vigente 5 formas en que una entidad puede obtener un activo intangible, bien por adquisición de un activo individual, adquisición como parte de una combinación de negocios, adquisición a través de subvenciones gubernamentales, o bien mediante la adquisición mediante un intercambio de activos.

Bajo estas consideraciones, los intangibles generados internamente como un activo intangible se reconocerán y se miden dependiendo de cómo se ha obtenido. Por lo tanto, aquellos no visibles y que hacen parte de la estrategia corporativa, caso inversiones en marca, sistemas de

información basados en relaciones con el cliente, caso CRM (*Customer relationship management*) no si son susceptibles de generar depreciación, caso particular lo que experimenta Servientrega.

Bajo este contexto, la NIC 38 también establece que la mejor forma para determinar el valor revaluado de un activo es mediante los precios del mercado en forma regular, y contempla que si desaparece el mercado del activo, deberá calcularse el valor razonable de acuerdo con el último valor revaluado menos la amortización acumulada y las pérdidas por deterioro de valor, y en caso de nunca haber existido dicho mercado activo, deberá tenerse en cuenta el costo de adquisición menos la amortización acumulada y pérdidas por deterioro de valor.

En la medida en que la norma internacional permita el reconocimiento del activo intangible mediante su valor revaluado, lo que implica modificaciones en el costo del activo y su base de amortización, al establecer que la amortización acumulada debe ajustarse, y que se re-expresará o dado el caso se eliminará, según corresponda la actualización del valor del activo, diverge de las disposiciones de la norma contable colombiana, la cual sólo contempla el costo histórico, y aunque establece la posibilidad de que se reajuste el valor del activo de forma independiente a través de la cuenta valorización, aclara que aplicará siempre y cuando el activo intangible presente incrementos, y establece que dicha valorización se reconocerá también a través de la cuenta patrimonial superávit por valorización, en caso de presentarse pérdidas se debe reconocer como un gasto que afecta directamente el estado de resultados; por tanto la norma contable colombiana no contempla devaluaciones, sólo valorizaciones.

La ilustración 16 permite identificar la normatividad en todas sus dimensiones.

Como se aprecia, los intangibles generados internamente cuyos valores generados igual, internamente, no pueden ser capitalizados, lo que le sucede al caso de las marcas, títulos publicitarios, listados de clientes, etc. internamente generadas.

El proceso de crear cualquier otro activo intangible, caso Investigación y Desarrollo por corresponder a una de las inversiones mayores de Servientrega, es considerado en dos fases: investigación y desarrollo, y cuyos gastos incurridos durante la fase de investigación son registrados en resultados inmediatamente incurridos durante la fase de desarrollo y pueden ser capitalizados.

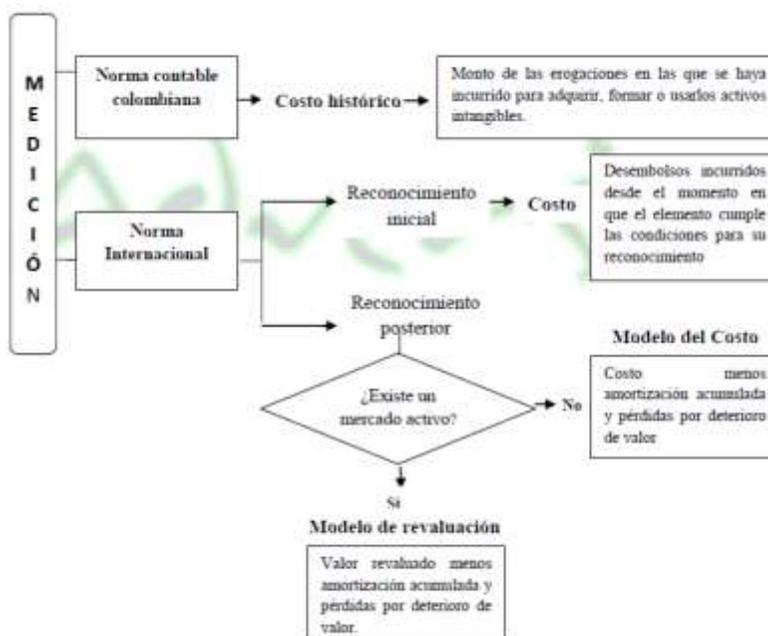


Ilustración 16. Normatividad de los Activos Intangibles. Fuente. Estatuto Tributario, NIC 38

Según los alcances de la Norma, para Servientrega es claro que los métodos de evaluación de sus Activos Intangibles se han clasificado en diferentes categorías de análisis, caso específico en lo que respecta al Retorno sobre Activos, es decir, el resultado de su ROA, que como se apreció es comparado con el promedio del sector, y cuya diferencia es el porcentaje generado por

sus Activos intangibles; en segundo lugar consideran como importante indicador su Capital Intelectual que particularmente lo tiene asociado a su poder de Marca y las estrategias basadas en Tecnología y Comunicaciones, toda vez que les permite estimar el valor financiero de dichos Activos en forma global a partir de cada uno de sus componentes o rubros, que a la vez en los participan unos que ya son Tangibles, como el caso de las inversiones en equipos y software y los basados en conocimiento y competencias laborales de sus empleados; y por último, la capitalización de mercado, la cual la demandan como la diferencia entre la capitalización del mercado de la Compañía y el valor de sus activos tangibles, siendo dicha diferencia el valor de los Activos intangibles y , que según sus Directivos, dichos Activos Intangibles responde a más del 85% del valor de su Empresa en el mercado.

Por último, atendiendo a los objetivos específicos del estudio, se pudo determinar, que de acuerdo con la percepción del equipo Directivo de Servientrega SA, acerca del comportamiento y tratamiento que se viene dando a sus activos ocultos, si bien aquellos activos que incorporan un ingrediente tangible, como el caso de las TIC en cuanto a su infraestructura en equipos, estos vienen siendo tratados contablemente bajo el sistema de amortización a los mismos, lo que por razones obvias, logran un impacto positivo a nivel tributario, toda vez que al generar el gasto de depreciación, se ve afectada su utilidad (menor valor) y por lo tanto, una menor base de liquidación de la renta; por su parte, los Activos Ocultos que ha adoptado Servientrega SA, como elementos que le están agregando Valor a su Compañía, como se observó por medio de su indicador EBA y EBITDA, tanto Intangibles o como aquellos tangibles asociados a los primeros (específicamente la infraestructura en TIC), han logrado aumentar su patrimonio, reflejado en un mayor Valor de Empresa, caso su poder de marca, imagen positiva y un importante nivel de

posicionamiento en el sector que hoy la reconocen como Compañía lidere, no sólo a nivel local sino regional e internacionalmente.

Por último, se logró establecer, como se expresó en el punto anterior, objetivo “b”, los Activos Intangibles como el Poder de Marca, la Imagen y el Posicionamiento, que están influyendo positivamente sobre el nivel de liderazgo y competitividad de la Compañía Servientrega, son precisamente aquellos que, pese a que no ofrecen un beneficio tributario, como lo manifiesta el Estatuto Tributario-ET-, no son ni amortizables ni depreciados, pero repercuten en forma directa sobre el Valor de Empresa al momento de realizar la Evaluación de Empresa, y que según la Directivas, son el principal Activo Estratégico de la Compañía, gracias a que a través de ellos, su empresa logra una importante clasificación entre las empresas nacionales de mayor valor en el mercado.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

La NIC38 busca prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles, establecer los criterios para que sean reconocidos como tales, especificar la forma como se debe hacer la determinación de su importe en libros y establecer revelaciones de información específica sobre los activos intangibles, para lo cual les define, como activos identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física, por tanto, una erogación sólo se reconocerá como activo intangible inicialmente si cumple con la definición.

Esto es, los activos intangibles y que deben de ser reconocidos al costo siempre y cuando sea probable que los beneficios económicos atribuidos a él lleguen a la empresa y si el costo del activo es medido fiablemente. En la NIC 38 se especifican que todos los costos de investigación deben de ser reconocidos como gastos y que los activos intangibles deben de ser reconocidos mediante el método de punto de referencia o el de tratamiento alternativo permitido.

Atendiendo las bondades y restricciones de la Normativa 38, Servientrega le ha apostado al valor de su empresa, enfatizando sus inversiones, no sólo en sus instalaciones, equipos de transporte y bienes inmuebles, sino en aspectos inmateriales como la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes, CRM, y conseguir su fidelización, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación de su personal. En estos rubros Servientrega ha destinado más del 70% de sus inversiones hacia la creación de Valor de sus Compañías, con un visión de largo plazo, pues consideran, como lo expresaron en la entrevista, la única forma de lograr una ventaja competitiva en el sector de

transporte es mediante el servicio, y este es un claro ejemplo de la intangibilidad de sus inversiones.

Acudiendo a algunos elementos del macro teórico, se puede afirmar que el valor de las empresas en la actualidad viene dado por el conjunto de sus activos tangibles y el de sus intangibles, considerando, que hay algunos intangibles que pueden ser negociados sus derechos tales como las marcas, patentes, derechos de autor, pero hay otros como el crédito mercantil adquirido que es inseparable de la entidad que lo originó; así mismo, en este tipo de activos, reside la capacidad de la empresa para generar correlaciones y, a partir de ellas, mejorar su posición competitiva, y no menos importante, según los expertos, los activos intangibles pueden ser clasificados principalmente, en recursos humanos (conocimientos y habilidades de los empleados) y de estructura, bien sea interna (métodos y procedimientos de trabajo, análisis de la cadena de valor) o externa (marcas, prestigio e imagen de la empresa). Y estos son precisamente los Activos Estratégicos de Servientrega que le han posicionado como líder del mercado y el sector, ubicando sus indicadores de valoración empresarial superiores al promedio del sector.

Por último, y sintetizando, el objetivo general del estudio que se encaminó a identificar los Activos ocultos de Servientrega SA que le han permitido la optimización y la generación de Valor en condiciones de mercado no favorables, se logró identificar como sus altas inversiones en Investigación y Desarrollo, donde el cliente interno, sus competencias profesionales y todo una cultura empresarial basada en la Responsabilidad Social y su Buen Gobierno Corporativo con sus públicos de interés, han sido su principal activo estratégico.

## 9.2 Recomendaciones

Si bien es claro el tratamiento que Servientrega ha dado a su Activos Ocultos e Intangibles obedece al normatividad vigente, es importante que a nivel comunicacional lo exprese en sus grupos de interés como una Fortaleza empresarial a fin de generar mayor confiabilidad en sus públicos. Caso las adquisiciones y alianzas estratégicas como “efecty”, “TIMON” Y “CV Cargo”, que aunque se encuentran publicadas en su página web, no necesariamente son asociados por ciertos públicos (caso usuarios desprevenidos que utilizan la Compañía), y podría constituirse en un mayor valor de la organización en cuanto a un mayor poder de marca que se conforma a través de un alto posicionamiento o *Top Of Mind*.

En el caso específico del activo intangible denominado Crédito Mercantil, los directivos no hicieron énfasis en este importante Activo Oculto, toda vez que se constituye o define como aquel exceso de la contraprestación sobre los montos que participantes en el mercado estarían dispuestos a intercambiar para la venta de un activo intangible; o, el monto neto de los activos tangibles e intangibles adquiridos y pasivos asumidos del negocio adquirido. Es decir, este activo conforma una adquisición de negocios como un activo intangible que generará beneficios económicos y que surge de otros activos intangibles adquiridos, no siendo identificables individualmente ni reconocidos por separado. Esta práctica la viene haciendo la Compañía mediante la adquisición de software, por ejemplo, que pese a ser latas inversiones en materia de activos, no todo su monto es intangible, como el caso de los equipos de cómputo y otros de punta que bien siendo depreciados como activos fijos, pero que en conjunto hacen parte de las TIC de la Organización.

De acuerdo con el tratamiento contable y tributario que permite el Estatuto Tributario, Servientrega debe tener en cuenta que si el activo intangible adquirido no puede ser reconocido confiablemente a su valor razonable o no es identificable, entonces dicho activo no debe reconocerse como un activo intangible por separado, y deberá incluirse en el crédito mercantil. En este caso, si Servientrega no reconoce un determinado activo como intangible y a futuro toma la decisión de transferirlo a un tercero, debe cuantificar el valor de su transferencia para cumplir con los principios de transparencia contable.

No menos importante, y debido al número de empleados de Servientrega que supera los 2.000 a nivel nacional e internacional, difundir el concepto de Activos Intangibles que le viene agregando valor a la Organización, se constituyen en factor multiplicador, que en muchos casos los empleados o cliente interno desconocen los grandes esfuerzos económicos que realiza su empresa para lograr una posición dominante en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antún, Juan Pablo Casanova, Rodolfo Hernández; Estrategias para fomentar políticas y prácticas sustentables en el transporte metropolitano de distribución de mercancías; 2004.
- Avalos, I. (1998) «La sociedad del conocimiento». Revista SIC.
- Cañibano, L.; Sánchez, M.P. (1997) «La valoración de los intangibles: estudios de innovación vs información contable financiera».
- Barón Maldonado, Diana Isabel Rivera Cadavid, Leonardo; Cómo una microempresa logró un desarrollo de productos ágil y generador de valor empleando Lean; 2014.
- Becerra Rodríguez, Fredy Serna Gómez, Héctor Mauricio Naranjo Valencia, Julia Clemencia; Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia; 2013.
- Betanzo Quezada, Eduardo; Análisis comparativo de experiencias internacionales en transporte urbano de carga: propuestas para enfrentar sus desafíos; 2014.
- Briones (2004). La Formulación de Problemas de Investigación Social. Facultad de Artes y Ciencias departamento de Ciencia Política de los Andes. Segunda edición. Bogotá: Uniandes.
- Capital Intelectual Generador de Éxito en las Empresas; Nélide Román; URG: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25076/2/articulo6.pdf>
- Informe Nacional de Competitividad: URL: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>
- Crecer cuando los mercados no crecen; By Adrián J. Slywotzky, Richard Wise, Karl Weber.
- El Diseño Metodológico; Lilia Calderón Almerco; Slideshare URL: [http://es.slideshare.net/mares\\_lili/diseo-metodologico-31197079](http://es.slideshare.net/mares_lili/diseo-metodologico-31197079)
- Edvinsson & Malone, (1999). Moldeo el navegador de Skandia
- Falcón, César Álvarez Peláez, Heisely Mori; Claves de innovación para la generación de valor en la gerencia global.; 2010.

García, (2004). Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Medellín: EAFIT

González, (2009). Metodología de la investigación Cualitativa.

Gutiérrez Ossa, Jahir Alexander; El ciclo económico del transporte de carga terrestre carretero en Colombia; 2013.

Harvard Business Review América Latina; Michael E. Porter y Mark R. Kramer; La creación de valor compartido; 2011.

Hernandez, Fernandez & Baptista, (2006). Metodologia de la investigación. Mexico: McGraw Hill Interamericma Editores, SA DE C.V, Cuarta edición.

Henríquez Menoyo, E. Bautista Paz, E. Hernández Komarova, A.; Propuesta para el funcionamiento del comercio electrónico en el transporte de carga; 2008.

Informe Nacional de Competitividad, (2014-2015). Consejo privado de competitividad. Zetta Comunicadores. Desempeño logístico: infraestructura, transporte y logística.

Kaplan & Norton, (1997). Modelo Cuadro de Mando Integral-CMI

Kotler, (2004). Competitividad empresarial y Gerencia Estratégica: México: Mc Graw Hill

LEGISCOMEX; Paulo Caleffi; Entrevista “El transporte terrestre de carga es el más costoso, no solo desde el punto de vista económico, sino también ecológico”; 2005.

Morcillo, (2001): Dirección estratégica de la tecnología e innovación: Un enfoque de competencias. Madrid: Civitas, 2001, 189 p.

Menoyo, E. Henríquez; Proposiciones para la elaboración del plan estratégico de desarrollo del transporte; 2007.

Méndez (2006). Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias sociales, económicas, contables y administrativas. 2ed. Bogotá D.C: Norma.

Normas APA, versión 6<sup>a</sup> . Tomado del documento duarte, l., y torres, g. (2005) guía para la presentación de reporte final de trabajos de grado en la universidad piloto de Colombia, basado en las normas APA.

IX Congreso de AECA. Tomo 1. Salamanca. Págs. 286-308.

Ordoñez, (1997). Intangible Assets Monitor- Celemi-

PEARSO; Ricardo Pascale; Decisiones financieras; 2009.

Revista de estudios regionales N° 88, I.S.S.N.: 0213-7585 (2010), PP. 223-249; Yolanda Ramírez Córcoles Universidad de Castilla – España; Medición y gestión del capital intelectual en el ámbito territorial; 2010.

Peña & López, (2004). Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 1, año 2004, pp 163-182

Polo-Navarro, Lorena Ciprés-Bagüeste, David García-Milla, Miriam; Análisis del impacto de un sistema inteligente de transporte sobre una red de distribución; 2014.

Sampieri. (2012). El Método Etnográfico. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad de los Andes. Módulo 5. La Investigación Cualitativa, Teoría. Medellín, ICFES, INER, Universidad de Antioquia. 1993.

Sandoval Duque, José Luis; Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.; 2014.

Slywotzky, (2004). Cap. 4: los activos ocultos, o como aprovechar al máximo una buena oportunidad.

Tjänesteförbundet & Värden, (1993). Rekommendationer om styrtal. Una herramienta de gestión de intangibles ocultos mediante técnicas econométricas. Método y aplicación.

## APÉNDICES

## Apéndice A. Antecedentes

| ANTECEDENTES |  |  |      |   |   |  |
|--------------|--|--|------|---|---|--|
| FUENTE       | AUTOR  | TÍTULO   | AÑO  | OBJETIVO  | RESULTADO   | ANÁLISIS Y CONCLUSIONES  |
| EBSCO        | Barón Maldonado, Diana Isabel Rivera Cadavid, Leonardo | Cómo una microempresa logró un desarrollo de productos ágil y generador de valor empleando Lean. | 2014 | Mostrar un ejemplo de cómo una microempresa puede hacer que su desarrollo de productos sea más ágil, flexible y generador de valor empleando Lean.  | Como resultado se obtuvo un sistema más enfocado en el cliente, con mejor velocidad de respuesta y producción. Justo a Tiempo.  | El método Lean es un sistema de eficiencia que emplea estrategia empresarial para reducir costos de las empresas e impulsar productos y predecir lo que el mercado demandará. En este orden de ideas es importante dar a conocer dicho método a las empresas, especialmente a las pymes.   |
| EBSCO        | Gutiérrez Ossa, Jahir Alexander                        | El ciclo económico del transporte de carga terrestre carretero en Colombia.                      | 2013 | Caracterizar el ciclo económico del transporte de carga terrestre carretero en Colombia y poder encumbrar la actividad hacia otros fines por encima de la consolidación de la carga.  | La creación de nuevas opciones de mercados y negocios para las empresas y gremios de transporte.  | Generar una estrategia competitiva que ofrece un espacio de acción más amplio que el acotado al despacho y recibo de carga, generado valor agregado a los transportadores.   |
| EBSCO        | Sandoval Duque, José Luis                              | Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.                                  | 2014 | Explorar, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. | Si se requiere responder de manera adecuada a la gestión del cambio organizacional, es necesario entender sus diferentes facetas y utilizarlo para crear valor en las organizaciones. | Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera cómo debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento en que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. |

| ANTECEDENTES |  |  |      |  |   |  |
|--------------|--|--|------|--|---|--|
| FUENTE       | AUTOR  | TÍTULO   | AÑO  | OBJETIVO   | RESULTADO   | ANÁLISIS Y CONCLUSIONES  |
| EBSCO        | Falcón,<br>César<br>Álvarez<br><br>Peláez,<br>Heisely Mori | Claves de innovación para la generación de valor en la gerencia global.  | 2010 | El objetivo de este trabajo es centrarse en la gerencia global mediante la gestión de la innovación y la identificación de los elementos claves necesarios para implementar la innovación competitiva creadora de valor en las organizaciones. | Se debe tomar conciencia de que las empresas no innovan por sí solas, sino que es la creatividad de las personas, es decir, la perspectiva de las gerencias globales en este mundo globalizado, la que permite innovar.   | En épocas de crisis se ponen en clara evidencia las dificultades que tiene la gerencia global para reinventarse, es decir, para gestionar los cambios. A la vez, la historia nos ha enseñado que son las organizaciones las capaces de identificar y crear oportunidades a través de ideas innovadoras puestas en práctica, las cuales resultan siempre en generación de valor para ellas cuando la creatividad es implementada de manera eficiente. |
| EBSCO        | Burger King<br>Worldwide                                   | Los restaurantes Burger King® de América Latina y el Caribe satisfacen el apetito de los clientes con opciones variadas y más saludables que incluyen sabores de todo el mundo | 2013 | Dar a conocer la estrategia competitiva de Burger King por medio de la implementación de nuevos productos con el fin de generar mayor valor a la empresa.  | Los consumidores pueden satisfacer sus ansias de variedad con las deliciosas opciones de BURGER KING® que tienen un toque internacional. Conforme al programa BK POSITIVE STEPS™ de la marca, los nuevos productos también le brindan a los clientes más opciones para que puedan lograr un estilo de vida más saludable. | Los restaurantes BURGER KING® siguen deleitando a los clientes con nuevas opciones de menú que ofrecen sabores de todo el mundo en varios mercados de América Latina y el Caribe, ampliando de esta forma la idea de negocio y generando mayor valor para la empresa.  |

| ANTECEDENTES  |  |   |      |  |   |   |
|---|--|---|------|--|---|---|
| FUENTE  | AUTOR  | TÍTULO  | AÑO  | OBJETIVO   | RESULTADO   | ANÁLISIS Y CONCLUSIONES   |
| HARVARD BUSINESS REVIEW AMERICA LATINA  | Michael E. Porter y Mark R. Kramer                           | La creación de valor compartido                                     | 2011 | Reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento mediante a utilización de nuevas técnicas de empaque y la utilización adecuada de energía y una logística definida en el transporte.  | Al reducir sus empaques y recortar 160 millones de kilómetros en las rutas de entrega de camiones, Wal-Mart disminuyó las emisiones de carbono y ahorró US\$200 millones en costos.   | Esta nueva mentalidad revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente. La sinergia crece cuando las firmas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e inventan nuevas formas de operar para enfrentarlos. Sin embargo y aunque hasta ahora no son muchas las empresas que abordan este tema si son satisfactorios los resultados en las que ya implementaron nuevas estrategias de análisis de sus costos y una utilización adecuada.  |
| REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES N° 88, I.S.S.N.: 0213-7585 (2010), PP. 223-249 | Yolanda Ramírez Córcoles<br>Universidad de Castilla - España | Medición y gestión del capital intelectual en el ámbito territorial | 2010 | Reconocer en la actual economía del conocimiento la creación de riqueza asociada con ventajas competitivas basadas en elementos intangibles como el conocimiento de los colaboradores y ver este de alguna manera como un activo oculto aprovechable. En este contexto, resulta de gran interés desarrollar aproximaciones de capital intelectual que permitan a los órganos del gobierno de las naciones, regiones o ciudades navegar desde la realidad presente hacia una nueva realidad futura. | Como consecuencia de todo ello, se tienen varias iniciativas de gestión de capital intelectual a nivel macro, con el fin de ofrecer a los gobernantes y empresarios una sólida base para entender cómo identificar, medir y gestionar los recursos intangibles de sus territorios y empresas. | En cuanto a los componentes del capital intelectual no existe un acuerdo sobre cuántos y cuáles son, pero sabemos que es demasiado importante en las organizaciones ya que este ayuda a trazar un horizonte y generar nuevas ideas que lleven a generación de valor. Ante este escenario, existe la necesidad de establecer sistemas que permitan medir de forma correcta el capital intelectual, reflejando adecuadamente su valor, lo que permitirá que los gobiernos y empresas puedan disponer de una herramienta que facilite la mejor gestión de estos elementos. |

| ANTECEDENTES |  |   |      |  |   |   |
|--------------|--|---|------|--|---|---|
| FUENTE       | AUTOR  | TÍTULO  | AÑO  | OBJETIVO   | RESULTADO   | ANÁLISIS Y CONCLUSIONES   |
| EBSCO        | Henríquez Menoyo, E.<br><br>Bautista Paz, E.<br><br>Hernández Komarova, A. | Propuesta para el funcionamiento del comercio electrónico en el transporte de carga.        | 2008 | Explicar las ideas preliminares para la introducción del comercio electrónico en el sector del transporte de carga sobre la base de una concepción para la adecuación de los trámites de compraventa de servicios de transporte de carga a esa moderna tecnología. | Se demuestra la viabilidad de la implementación de nuevos servicios para el sector de transporte de carga, ampliando de esta forma, el mercado objetivo y generando valor a la empresa. | Los pasos del proceso propuesto son metodológicamente desarrollados comenzando por la oferta de los servicios que prestan las empresas transportistas a los posibles clientes, las capacidades utilizables, incluyendo tipos de vehículos disponibles, condiciones de transportación, plazos y horarios de trabajo y de entrega, tarifas básicas que se aplican y mecanismos de pago a emplear por los solicitantes del servicio. |
| EBSCO        | Polo-Navarro, Lorena Ciprés-Bagüeste, David García-Milla, Miriam           | Análisis del impacto de un sistema inteligente de transporte sobre una red de distribución. | 2014 | Analizar mediante un caso de estudio, el beneficio reportado por un SIT (Sistema Inteligente de Transporte) en una red de distribución de mercancía perecedera ante distintas configuraciones de red y distintas condiciones ambientales.                          | Los sistemas inteligentes de transporte (SIT) tienen el potencial de mejorar la eficiencia de una red de distribución al facilitar la toma de decisiones en tiempo real.                | El SIT sirve como apoyo ofreciendo una mayor visibilidad sobre la calidad de los productos transportados y sobre nuevas solicitudes de carga de otros proveedores. El SIT también permite la selección del flujo logístico más eficiente durante el transporte.   |

| ANTECEDENTES |                          |   |      |   |   |   |
|--------------|--------------------------|---|------|---|---|---|
| FUENTE       | AUTOR                    | TÍTULO  | AÑO  | OBJETIVO  | RESULTADO   | ANÁLISIS Y CONCLUSIONES   |
| EBSCO        | Betanzo Quezada, Eduardo | Análisis comparativo de experiencias internacionales en transporte urbano de carga: propuestas para enfrentar sus desafíos. | 2014 | El objetivo es llevar a cabo un análisis comparativo de experiencias internacionales sobre transporte de bienes en ciudades, cuya utilidad consiste en responder algunas preguntas relacionadas con su funcionamiento, tratando de entender la manera en como diferentes ciudades de países industrializados han enfrentado los problemas de esta naturaleza. | Los resultados de la investigación muestran los logros según la problemática enfrentada, concluyéndose que las experiencias reportadas podrían guiar a investigadores y agencias gubernamentales para detonar proyectos en este tema en muchas ciudades latinoamericanas. | El transporte de mercancías en entornos urbanos genera una serie de efectos al medio ambiente, tales como contaminación, congestionamiento, ruidos y accidentes viales. Sin embargo, a pesar de esos impactos negativos se reconoce su innegable contribución a la vitalidad de las ciudades y a la satisfacción de las necesidades de bienes de consumo de la población        |
| EBSCO        | Menoyo, E. Henríquez     | Proposiciones para la elaboración del plan estratégico de desarrollo del transporte.  | 2007 | Exponer un resumen de los conceptos metodológicos a emplear para tal objetivo tomando en cuenta las diferentes etapas de conformación del plan de desarrollo, su relación con el crecimiento de la economía nacional, así como las diferentes herramientas de análisis tales como los sistemas de información geográfica y los métodos de modelación.         | El transporte de carga y de pasajeros requiere un plan estratégico para el desarrollo y crecimiento de la economía nacional.  | La confección de un plan estratégico de desarrollo del sistema de transporte es una tarea de gran complejidad que requiere una gran cantidad de informaciones económicas y técnicas, con una adecuada base metodológica, tanto para elaborar el diagnóstico como para las proyecciones del crecimiento de las diferentes actividades de transportación de carga y de pasajeros. |

| ANTECEDENTES  |   |  |      |   |   |  |
|---|---|--|------|---|---|--|
| FUENTE  | AUTOR   | TÍTULO   | AÑO  | OBJETIVO  | RESULTADO   | ANÁLISIS Y CONCLUSIONES  |
| EBSCO   | Becerra Rodríguez, Fredy Serna Gómez, Héctor Mauricio Naranjo Valencia, Julia Clemencia | Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. | 2013 | Evaluar la incidencia que tienen las relaciones entre las empresas e instituciones sobre la innovación empresarial en el departamento de Caldas (Colombia).   | Los resultados indican que los vínculos entre empresas para ejecutar actividades de I&D y transferencia tecnológica y de conocimientos, en el contexto de redes empresariales, influyen positivamente sobre la I&D y la innovación en la empresa. | El ambiente económico actual le plantea a las empresas la necesidad de actuar en el contexto de redes empresariales, dada su influencia sobre la competitividad empresarial, particularmente en las pymes, y su contribución al desarrollo regional. |
| EBSCO   | Antún, Juan Pablo Casanova, Rodolfo Hernández   | Estrategias para fomentar políticas y prácticas sustentables en el transporte metropolitano de distribución de mercancías.       | 2004 | Presentar lineamientos en cinco áreas de Intervención para el fomento de políticas públicas en planificación de transporte urbano de carga y de prácticas logísticas empresariales que conduzcan a procesos sustentables en la distribución urbana de mercancías. | La problemática del sector y las características actuales de la intervención pública, constituyen las tendencias en transporte urbano de carga para la actual era posmoderna.   | Al ofrecer experiencias recientes en la gestión del transporte de carga en diversas ciudades europeas, se busca fomentar políticas que le den mayor sostenibilidad al sector de transporte de carga.   |
| <a href="https://books.google.com.co/books?id=s6D6FeZqQ4YC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.co/books?id=s6D6FeZqQ4YC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a> | Adrian Slywotzky<br>Richard Wise  | Crecer cuando los mercados no crecen.  | 2004 | Actualmente en proceso de lectura para extraer las ideas necesarias para plasmar en el trabajo.   |   |  |
| <a href="http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25076/2/articulo6.pdf">http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25076/2/articulo6.pdf</a>   | Nérida Román  | CAPITAL INTELLECTUAL<br>Generador de Éxito en las Empresas   | 2004 | Actualmente en proceso de lectura para extraer las ideas necesarias para plasmar en el trabajo.   |   |  |

## Apéndice B. Entrevista Semiestructurada.

### Entrevista Semiestructurada.

| <b>ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS DIRECTIVAS DE SERVIENTREGA</b>   |
|---|
| <p>Cordial saludo: mi nombre es Sonia Stella Pérez Ospina, estudiante de la Institución Universitaria ESUMER. Estoy realizando mi trabajo de grado acerca del Tratamiento Gerencial y Financiero que se viene dando a los Activos Ocultos en las organizaciones, en este caso, para el sector transporte por su alto impacto en la economía colombiana, y en Servientrega por ser una de nuestras principales compañías líderes de dicho sector.</p> <p>Gracias por su información y le expreso toda la confiabilidad sobre la información que me suministren, al cual es de propósito netamente académico.</p> |

### Preguntas filtro o iniciales:

|  |
|--|
| <p>Para romper el hielo o de interés general:</p> <p>1) ¿Cuál es la percepción general que ustedes tiene sobre la situación del transporte en Colombia en la categoría en la cual Servientrega participa?</p>  |
| <p><b>De contenido:</b></p> <p>Como ustedes bien lo saben, existe una categoría de Activos muy importante, y quizás desconocida en el ámbito empresarial, son los llamados “Activos Ocultos”. Sobre éstos se ha generado teorías a modernas de las cuales los expertos hablan básicamente de cinco categorías, sobre las cuales quiero que orientemos la presente investigación:</p> <p>2. En primer lugar, está la categoría de los Intangibles, de la cual hace parte conceptos como Propiedad Intelectual, Competencias y Marcas. Para el caso de Servientrega, ¿contablemente como los tienen clasificados en sus estados financieros y de qué forma, si lo ha habido, la Compañía ha encontrado un beneficio de tipo financiero, corporativo o de otra índole?</p> <p>3. En una segunda categoría, los expertos abordan las llamadas Relaciones con los Clientes, normalmente conocidas como CRM por sus siglas en inglés, <i>Customer relationship management</i>. Para Ustedes la estrategia de este <i>Marketing</i> Relacional, en el cual han sido exitosos, ¿realmente lo consideran un Activo Oculto?, y de ser así, ¿cómo ha contribuido esta relación con los clientes tanto individuales como institucionales y corporativos, en la generación de Valor o Rentabilidad en la Compañía?</p> <p>Adicionalmente, ¿Servientrega cuenta con algunos indicadores de medición Cuantitativos (medibles financieramente), que les permitan valorar la incidencia de dichas relaciones con los niveles de Rentabilidad o Retorno sobre la Inversión-ROI-?</p> <p>4. Considerando la expansión geográfica que ha logrado Servientrega en la última década, convirtiéndose en la principal compañía internacional en el servicio de transporte de paqueteo, los expertos clasificaron como tercera categoría de Activos Ocultos, las Localizaciones Estratégicas de la operación empresarial. Respecto a esta categoría, ¿para ustedes dichas localizaciones se constituyen en un Activo Oculto de valor para la Compañía? ¿O simplemente lo visualizan como una estrategia</p> |

competitiva en distribución?

Independientemente de cómo lo cataloguen, ¿cómo podría cuantificarse este diferencial que tiene la Compañía en materia de cobertura y distribución, si fuera a incluirse en los Activos Intangibles de su Compañía?

5. Una cuarta categoría hace referencia al manejo de los llamados *Stakeholders*, en los cuales participan el cliente interno, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. En este sentido, ¿Cuál ha sido el majo estratégico que viene dando Servientrega a sus relaciones corporativas con estos públicos? ¿Lo consideran un Activo Oculto para la Compañía?; por último, ¿de qué forma podría esta actividad corporativa generar beneficios para Servientrega en términos cualitativos, como Posicionamiento e Imagen, o en términos Cuantitativos como generador de Valor o Rentabilidad? ¿Tiene algunos indicadores al respecto por favor?

6. Por último, y no menos importante, los expertos hablan de una quinta categoría de Activos Ocultos, como lo son los sistemas De Información, hoy parte importante de las llamadas TICs. En este sentido, ¿cuáles son los sistemas de información básicos, estratégicamente para la Organización, y qué tratamiento, desde el punto de vista de *marketing*, como variable diferenciadora se le está dando?

Además, considerando que tanto la adopción de las TICs como su propia administración llevan implícito altas inversiones, en el primer caso, y altos gastos en su administración, ¿Ustedes las consideran como un Activo Oculto? ¿O por el contrario para la Compañía es una inversión tangible en equipos?

7. Usted considera que el hecho de contar con los anteriores o algunos de los Activos Ocultos que tratamos, ¿les ha traído ventajas competitivas en los escenarios nacionales e internacionales? Siendo así, ¿qué ventajas generadoras de Valor o Rentabilidad les ha permitido lograr?

8. ¿Actualmente su compañía está diseñando o implementando indicadores que les permita potencializar estos Activos Ocultos?, si es así, ¿cuáles son dichos indicadores?

9. Como empresa de alto valor en el mercado, por su liderazgo, posicionamiento y crecimiento, tanto en cobertura como en sus niveles de rentabilidad, ¿qué tratamiento consideran ustedes debería dársele a estos Activos Ocultos en el momento de llegar a evaluar el valor de Servientrega mediante indicadores financieros como el EVA y el EBITDA?

Nota: Desarrollo de nuevas pregunta según direccionamiento de la entrevistadora:

Comentarios adicionales:

### Caracterización:

|                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| Empresa: Servientrega | Sector: Servicios de Transarte |
| Nombre entrevistado:  | Cargo:                         |

Fuente: elaboración propia