06.

Anotaciones del estado del arte en perdurabilidad empresarial en Colombia

Fernando Torres Medina[1]
Fernando Sánchez Sánchez[2]
Fredy José Márquez Lozano[3]

Resumen

La perdurabilidad empresarial ha sido de interés para las universidades de todo el mundo, pero ahora es relevante y de interés de los Estados porque es la dinamizadora de la economía y la gestora de las condiciones de vida de los pueblos a través de la empleabilidad. Colombia, específicamente, ha tenido su interés reflejado en los planes de gobierno de los últimos años y se ha apoyado de las universidades a través de la investigación, como ha sido el caso de la Universidad del Rosario, Externado, Andes y Del Valle. Estas han replicado lo efectuado en varias universidades de renombre mundial en este tema y otras han dado un paso adicional como la del Rosario y Externado al proponer herramientas que descubran elementos que ayuden a las acciones estratégicas, como es el caso del *análisis estructural de sectores estratégicos*.

1. Maestría en dirección de empresas. Correo: fredy.marquez@ugc.edu.co

2. Maestría en Economía. Profesor de la Universidad La Gran Colombia. Correo: fernando.torres1@ugc.edu.co

3. Doctor en Ciencias Técnicas y PosDoctor en Pensamiento Complejo. Correo: fernando.sanchez@ugc.edu.co

Los autores pretenden iniciar en esta línea a través de los cursos que imparten y promover que la investigación se sume a lo que hay y que con el trabajo colaborativo se alcancen nuevas técnicas y herramientas que promuevan la subsistencia de las micro y pequeñas empresas en nuestro entorno. Por tanto, este estudio tiene como objetivo resumir los escritos más relevantes que se han manejado en nuestro medio.

Palabras clave

Perdurabilidad; longevidad, éxito; permanencia; muerte empresarial.

Abstract

Business perdurability has been of interest to universities around the world, but now it is relevant, especially to different governments because they are the dynamizers of the economy and the manager, of the living conditions of peoples through employability. Colombia, specifically, has had its interest reflected in the government plans of recent years and has been supported by universities through research, such as Universidad del Rosario, Externado, Andes and Del Valle. These universities have replicated what was done in several world-renowned universities on this issue and others have taken an additional step, such as Rosario and Externado, proposing tools that help to discover elements with strategic actions, such as the *structural analysis of strategic sectors*. The

authors intend to promote research through the courses they teach, in order to contribute to what already exists and to help with collaborative work. Besides, they intend to promote new techniques and tools to contribute to the subsitence of micro and small companies in our environment. Therefore, this study aims to summarize the most relevant writings that have been managed in our environment.

Keywords

Perdurability; longevity; success; permanence; business death.

Introducción

Establecer el estado del arte es uno de los pasos fundamentales que se siguen en todo proceso de investigación. Este es necesario, fundamentalmente, para sustentar la formulación del problema, o lo que se está investigando. Además, permite abrir la frontera por la demanda de información o conocimiento requerido dentro del problema y hacer comparaciones con otros temas similares. El estado del arte permite hacer seguimiento para detectar lo más estudiado en torno a temas de investigación. También, muestra cómo diferentes escritores de investigación han tratado esos temas y cómo lo han desarrollado. Londoño *et al.* (2016), afirman que el estado del arte controla hasta dónde va la investigación y su relación con otros objetivos de estudio. Asimismo, a medida que se avanza,

puede generar una red de investigadores en temas homogéneos y, con la ayuda de herramientas tecnológicas de hoy, pueden intercambiar y producir de forma colaborativa.

El siguiente trabajo pretende construir el estado del arte que se ha desarrollado en torno a la perdurabilidad empresarial específicamente en Colombia. Lo anterior significa que se entregará una serie de fuentes que han estudiado esta área y su convergencia en una visión integradora en torno a la perdurabilidad empresarial. Acá se toma una postura crítica en relación con lo desarrollado hasta ahora y lo que podría sumar para enriquecer el tema de la perdurabilidad empresarial, lo que significa que podrán desprenderse hipótesis que se desarrollarán a través de nuevas investigaciones. Para el estudio y levantamiento de la información se trabajó con quince autores que han realizado estudios en esta área, cuyas publicaciones van desde 1982 hasta 2013. Al hacer el análisis se notó que casi todos, menos Sanabria (2012) y Restrepo y Rivera (2008), basaron sus investigaciones en comparaciones entre empresas. La metodología fue tomar los referentes por año y contextualizar su postura frente a la perdurabilidad o longevidad de las organizaciones.

En busca de la excelencia: Peters y Waterman (1982)

El enfoque de estos autores, en lugar de ser negativo hacia las empresas que perecen, consiste en resaltar las características o los factores para ser empresas de éxito. Los autores realizaron un trabajo de campo con empresas de renombre en Estados Unidos y sus líderes; concluyeron que debe haber una cultura sólida y valores establecidos que se deben trabajar con la estrategia y la estructura, términos fundamentales para A. Chandler (2003). Además, son de gran importancia los empleados, las habilidades, los procesos internos, los valores compartidos, (entendidos como todas sus creencias que son compartidas con todos los compañeros dentro de la organización), los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, como conjunto prevaleciente y coherente de valores compartidos que se transmiten de diversas formas, ya sean anécdotas, leyendas, cuentos, etc.

Los autores determinaron que las empresas son exitosas cuando no tienen un patrón de excelencia y cuentan con estructuras organizacionales flexibles, en las que sus líderes se enfocan en los números, pero también rompen paradigmas y no se limitan únicamente al modelo racional impuesto por la cultura organizacional. El objetivo siempre es claro y, por lo general toda la organización está centrada en la calidad, lo que le otorga un gran valor al recurso humano.

El foco de la dirección no solo está en el consumidor, sino también en los empleados, ya que mediante el estímulo y el reconocimiento —al evitar la crítica y la falta de positivismo—incentivan la creatividad mediante la experimentación.

Las empresas que seguían estos atributos en su mayoría se caracterizaban por lo siguiente:

a. Hacer énfasis en la acción mediante el trabajo en pequeños grupos para dar respuesta efectiva y rápida.

b. Tener proximidad con el cliente mediante una interacción continua para buscar calidad, fiabilidad y excelencia en productos.

c. Promover autonomía e iniciativa que fomenten la innovación y la creatividad.

d. Valorar a los empleados.

e. Dar valor a los ideales sobre los activos.

f. Enfocarse en lo que se es experto y no hacer mucha diversificación.

g. Tener estructuras flexibles.

h. Crear una cultura organizacional a partir de la concentración de valores, pero descentralizada para innovar y producir.

Ellos presentan el modelo de las *siete S* de McKensey, aplicadas a un total de 43 empresas, que deberían tener los siguientes criterios de excelencia:

- Crecimiento constante en los últimos veinte años.
- Buena condición financiera.

- Historia de innovación para introducir nuevos productos y servicios.
- Historia de respuesta rápida ante los cambios del mercado.

Para este modelo deben haber *siete S* (por sus iniciales en inglés) (ver figura 1) o factores internos que alineados serán exitosos. Estos son:

Elementos blandos:

1. Valores compartidos: eje fundamental y construcción colectiva a partir de los valores organizacionales.
2. Estilo: referente de liderazgo y características culturales necesarias para la construcción y ejecución de la estrategia.
3. Personal: con qué capacidades se cuenta y cuáles se requieren dentro de todo el ciclo de la estrategia.
4. Habilidades: qué se tiene y qué se requiere para el ciclo de la estrategia.

Elementos fuertes:

5. Estrategia: cuáles deben ser las acciones para un objetivo plenamente establecido.
6. Estructura: la pregunta es cuál es la necesaria para ejecutar la estrategia.
7. Sistemas: ¿qué tipo de sistemas?: ¿el actual?, ¿uno nuevo?, ¿uno construido? O es necesario inventarlo para la ejecución de la estrategia.

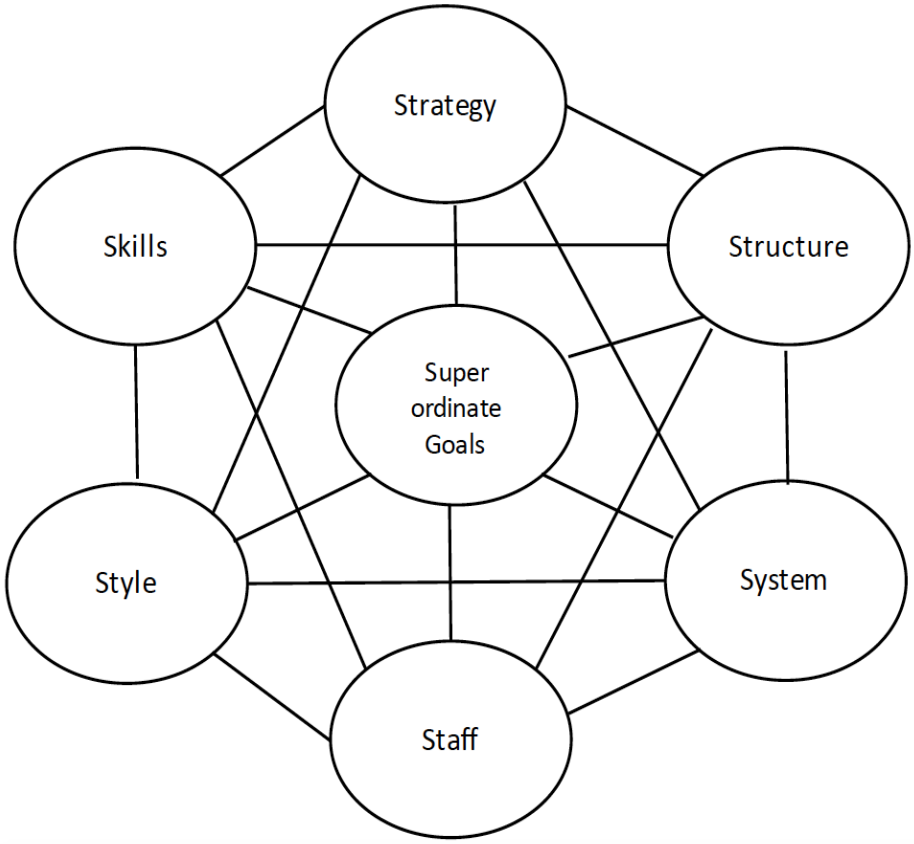

Figura 1. Las *siete S* de McKensey.

Fuente: elaboración propia a partir de lo planteado por Peters y Waterman (1982, p. 133).

Organizaciones en fallo permanente

Mientras que la evidencia empírica argumenta que las organizaciones antiguas tienen menos probabilidades de morir que las nuevas, la evidencia también sugiere que el desempeño organizacional no mejora con la edad.

La ocurrencia simultánea de estos dos fenómenos solo podría explicarse desacoplando la creencia profundamente arraigada de que el desempeño organizacional, generalmente definido en términos de eficiencia,

es el factor principal que explica la supervivencia de las organizaciones.

Aismismo, afirma que el desempeño eficiente solo podría ser uno, y no necesariamente el más determinante de la supervivencia organizacional. La coexistencia del bajo rendimiento y su persistencia en el tiempo hacen posible el fracaso permanente.

El desempeño no es determinante en la supervivencia, pero sí es relevante cuando se da una divergencia en los intereses de los propietarios y actores diferentes a estos. Los propietarios ganan poder debido al deterioro organizacional, lo que produce que la organización prime sobre el desempeño y, aunque el declive no es deseable, ninguno está de acuerdo sobre qué hacer al respecto.

En este tema del desempeño organizacional es necesario preguntarse: ¿hasta qué punto las organizaciones cumplen sus objetivos declarados oficialmente? Es necesario considerar dos lados de las instancias: primero, la dimensión de bajo desempeño, para la cual alguna forma de deterioro es a menudo la señal que desencadena a los interesados en acciones específicas dirigidas a abordar la situación; además, la dimensión del desempeño deseado (definido, pero que puede ser diferente para cada parte), que generalmente es lo que enfoca o encabeza las acciones de las partes interesadas. La segunda es la inercia, que se percibe simplemente como la incapacidad de una organización para cambiar, como consecuencia de alguna forma de deterioro —ya sea que haya hecho un esfuerzo concienzudo para remediar el problema o no —.

Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras (Collins y Porras, 1994)

El libro base para esta categoría es *Built to Last* traducido en el 2006 por la editorial Norma. Collins y Porras son considerados como pioneros en este tipo de investigación. Inician su trabajo en 1989 en Estados Unidos, pues identifican y seleccionan las empresas que iban a estudiar. Posteriormente, consolidaron una muestra de 700 dirigentes empresariales distribuidas en cuatro grupos, así: empresas industriales, de servicios, privadas y del Estado. Las encuestas y entrevistas debían hacerse personalmente y no por medio de delegados. A los escogidos se les pidió que identificaran cinco empresas visionarias que resultaron ser dieciocho creadas entre 1812-1945.

El paso siguiente fue escoger una organización para compararla con una visionaria, basándose en criterios como la creación, tipo de productos y mercados que se gestionan. Por ejemplo, una compañía visionaria, Citigroup, creada en 1812, la cual fue comparada con el Chase Manhattan Bank; la farmacéutica Merck, fundada en 1891, comprada con Pfizer; o, de la industria de aviación, Boeing, creada en 1915, contra McDonnell Douglas.

Una vez se tenían las empresas visionarias y las que se iban a comparar, examinaban la compañía en un contexto histórico teniendo en cuenta los siguientes aspectos: cómo evolucionaron; cómo sortearon los

obstáculos; cómo migraron de pequeña a gran empresa; cómo se mantuvieron con esas acreditaciones; cómo fue la migración de empresa familiar a gran empresa; cómo sobrellevaron las grandes depresiones, y cómo sortearon las invenciones en sus industrias y las nuevas tecnologías.

Luego, los autores sistematizaron y analizaron los datos mediante el método de *análisis de corriente organizacional* y se dividieron los resultados en nueve categorías, así: 1. estructura organizacional, 2. factores sociales, 3. planta y diseños físicos, 4. tecnología, 5. liderazgo, 6. cartera de productos, 7. direccionamiento estratégico, 8. análisis de mercados, 9. financieros y medio ambientales.

El paso siguiente consistió en trabajar información cualitativa que llevara a conceptos claves y vinculantes en un marco de referencia. Además, buscaron argumentos que se repitiesen o que generaran patrones o tendencias para llegar a conceptos que explicaran el devenir de la empresa visionaria, guía para definir este tipo de empresas del siglo XXI. Por último, se les expuso la información a expertos en administración y organizaciones.

Como resultado de esta investigación, se evidenció que las empresas trascienden y perduran en el tiempo son aquellas que conocen del oficio o se soportan técnicamente, propenden por el respeto, la responsabilidad no solo a sus accionistas, sino hacia la comunidad donde opera la organización y no se centran en la utilidad como meta fundamental, pero sí en el flujo de caja como factor indispensable y determinante. El autor afirma que las empresas que no son dinámicas en cuanto al cambio, deberán hacerlo o morirán.

Ellos afirmaron que una organización exitosa es visionaria, puesto que son aquellas instituciones joyas de su industria, admiradas por todos sus pares y que tienen una influencia significativa en su ámbito. Estas organizaciones son prósperas, duraderas, son las líderes en sus respectivas industrias y lo han sido durante mucho tiempo.

La empresa viviente (De Geus, 1997)

Para esta época ya se presenta el razonamiento de la organización como ente vivo que debe verse desde la complejidad y la sustentabilidad. La empresa es un ente social cambiante y dinámico, no circunscrito a un ambiente estático, un ente que aprende y es adaptable, es una empresa viviente. De Geus estudia 27 empresas con más de 100 años de trayectoria en Estados Unidos, Europa y Japón, y concluye que ellas tienen personalidad propia, que se adaptan armoniosamente con los grupos que afectan su actividad misional, además que mantienen liderazgo dentro del mercado en el que se mueven. Estas empresas valoran las nuevas ideas y su capital es manejado de tal forma que les garantice sostenibilidad en el futuro.

Para De Geus, los factores de longevidad de las organizaciones son:

1. Fuerte sentido de unidad, relación e identidad.
2. Sensibilidad al entorno.
3. Tolerancia.
4. Son conservadores en el aspecto financiero.

El autor también se basa en la comparación. Por ejemplo, una empresa capitalista tradicional con valores y con conciencia viva que está aprendiendo constantemente (asunto fundamental de la crisis que los gerentes enfrentan hoy) debe cambiar sus prioridades y optimizar al personal más que al capital para dar vida a la organización. Las empresas que tiene comportamientos, acciones y características de entes vivas son ciertamente más flexibles y perdurables.

Cuando se habla de sustentabilidad en los negocios, no solo es fundamento la utilidad, sino todos los grupos de interés que son impactados por sus acciones.

Indicador de perdurabilidad empresarial (Rivera et al., 2006)

Una empresa puede verse rentable desde sus estados financieros, pero la liquidez es un factor predominante en este tipo de situaciones de perdurabilidad. Tal es el caso de empresas que pueden mantener una posición competitiva, aun con una baja capacidad de endeudamiento. Para hacer medición de la rentabilidad se propuso la rentabilidad del total de activos de la empresa (*Return on Assets,* ROA en inglés) y para la liquidez, se comparó la liquidez operacional con el nivel de ventas denominado "liquidez operativa de ventas".

Para medir el endeudamiento, se calcula la contribución financiera de la organización que es dada por la diferencia de la rentabilidad neta de los propietarios con la del ROA. Así que lo comparado es el ROA y el ROE

(Return on Equity). Luego, a la diferencia entre estos se le denomina *contribución financiera*.

Paso seguido, Rivera y Guzmán hacen una segunda aproximación y definen el indicador de perdurabilidad como la suma del ROA más la liquidez operativa de ventas (LOV) más la contribución financiera. ¿Cómo debe leerse esto? Este primero se aplica al sector estratégico al que se está analizando y luego a la organización, para así determinar si hay desempeños superiores.

El ejercicio concluye expresando que el indicador muestra factores que presentan la situación financiera del sector estratégico, al igual que factores críticos que afectan o no las finanzas corporativas.

Avances en el indicador de perdurabilidad empresarial (Trujillo et al., 2007)

De acuerdo con Trujillo y Rivera (2007), el posicionamiento estratégico simple es lo que una compañía tiene como ventaja(s) pero es imitable y no único. Este muchas veces es el argumento de las organizaciones para perdurar, cuya consecuencia es una guerra de precios que erosiona la rentabilidad y otra que se libra en aspectos publicitarios y de promoción. Dentro del estudio que se hace en *análisis estructural de sectores estratégicos*, se requiere seleccionar un indicador para realizar el cálculo de la asimetría que lleva a concluir

si existe o no hacinamiento cuantitativo, a través de la valoración del comportamiento del sector estratégico (Restrepo y Rivera, 2008).[4]

El indicador lograría la medición de hacinamiento cuantitativo. Este se ha abordado en Colombia: con más de ochenta sectores estratégicos para el análisis de hacinamiento se busca una herramienta no financiera para el análisis de cómo se está frente a la competencia directa.

Ese hacinamiento cuantitativo es una enfermedad de los sectores estratégicos, caracterizada por la erosión en la rentabilidad, aumento de la tasa de muerte, disminución en la tasa de nacimiento, discordancias financieras (asimetrías) y pérdida de ventajas competitivas en el tiempo debido a los niveles de imitación que se hace a las empresas que tienen éxito.

Este indicador se propicia desde la estrategia, razón por la cual se puede medir su efectividad o no. En este documento se ve una variación interesante si se contrasta con el documento n.° 27 [5], en el que se propone que en el indicador de perdurabilidad empresarial está dada la suma de ROA, más la productividad del capital operativo, más la contribución financiera.

4. Empresas de un mismo sector que pueden ser o no competidores directas dentro de una industria y la rivalidad se da por las fuerzas del mercado.

5. Documento de investigación n.° 27. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Centros de estudios empresariales para la perdurabilidad.

En este trabajo se aplicó el IPE (Indicador de Perdurabilidad Empresarial) a las empresas de las confecciones. Se determinó que, aun con rentabilidad financiera negativas, al poseer una productividad del capital de trabajo operativo alta, el Indicador de perdurabilidad se ubica en los más altos del sector. Además, el trabajó dejó específicamente las siguientes conclusiones:

1. El IPE comparado con el ROA es más exigente y permite determinar mejor una zona de desempeño de la organización.
2. El IPE puede aplicarlo toda empresa, sin importar su actividad.
3. La interpretación del IPE dentro del análisis estructural de sectores estratégicos complementa el análisis financiero.
4. Aun cuando el IPE es un indicador cuantitativo, se recomienda usar un indicador no financiero que complemente el análisis estratégico.
5. El utilizar el IPE como único instrumento para determinar el análisis de perdurabilidad de un sector estratégico es delicado; si bien es cierto que da visión, debe complementarse con otros datos.

Mas adelante, Restrepo y Rivera (2008) delimitan estas zonas de perdurabilidad donde se verán las empresas de mejor desempeño, hasta las que se encuentran en lo que los autores llaman *estado tanático.*

Los cuatro principios de éxito verdadero: *Enduring success* (Standler, 2007)

Standler, al igual que muchos estudiosos en este tema, también parte de la comparación al hacer el ejercicio de la perdurabilidad. En este caso, la pregunta que se hace es: ¿qué separa a las grandes empresas (líderes) de las simplemente buenas?

Además, se pregunta si su empresa está bien por qué si está teniendo ingresos y sus inventarios están aumentando, existe la incertidumbre de saber si podría tener mejor desempeño o si las prácticas de gestión están haciendo la diferencia y si no, ¿cuáles son esas prácticas que pueden estar causando algún tipo de daño? Por lo anterior es que se hace la comparación de una empresa con una mejor.

El autor trabaja con otros dos investigadores y realiza el estudio con un grupo de empresas europeas líderes y longevas. Estados Unidos, con sus investigadores en estas áreas y las escuelas de negocios tan reconocidas, han marcado la pauta y trascendido en cómo se deben hacer las cosas para perdurar en el tiempo.

A diferencia de las compañías europeas, la información que está en el ejemplo de Collins y Porras en su escrito *Built to Last* de 1994 está disponible en su gran mayoría.

El objetivo era comprender por qué algunas empresas han logrado rendir a un nivel muy alto durante períodos muy largos. Los investigadores compararon cada empresa en una muestra de empresas que habían tenido un desempeño excepcional en los últimos cincuenta años con otra empresa antigua en la misma industria (generalmente del mismo país), cuyo desempeño fue sólido, pero no tan bueno.

El hallazgo del proyecto mostró los cuatro principios del éxito duradero, así:

1. Explotar antes de explorar. Las grandes empresas tomadas de la muestra, por lo general explotan los activos y las capacidades actuales en lugar de explorar nuevas oportunidades.
2. Diversificar la cartera de negocios. Las buenas compañías tienden a apegarse a lo que atienden y producen, pero las grandes compañías saben cuándo diversificarse. No se casan con uno o pocos proveedores y mantienen una amplia base de clientes.
3. Recordar los errores. Las grandes compañías cuentan y vuelven a contar historias de fallas pasadas para asegurarse de que no las repitan.
4. Ser conservador sobre el cambio. Las grandes compañías rara vez hacen cambios radicales y tienen mucho cuidado en su planificación e implementación. Hacen cambios escalonados.

Para el grupo de investigadores, algunos de estos principios no se alinean con la intuición y se preguntan, ¿la explotación sostenida es mejor que una innovación sostenida? Además, no hallaron factores que

generalmente aparecen, como el de la cultura organizacional que era un factor diferenciador. La literatura expresa que los valores corporativos son clave del desempeño, pero cuando los autores se adentraron a las organizaciones, evidenciaron que si bien una cultura corporativa fuerte es una condición *sine qua non* para el éxito, no hace la diferencia entre una buena compañía y una excelente. El ejemplo se trae de compañías como Siemens que se contrasta con AEG o BP con Prudential Ericsson. Se evidenció, además, que las empresas deben trabajar muy fuerte para no desviarse de los principios planteados. Nokia, por ejemplo, operó muy bien, pero casi se olvidó de esto cuando la telefonía celular innovó generando oportunidades de crecimiento a los ingresos. La compañía trazó objetivos de ventas muy ambiciosos que aumentaron los costos y generaron problemas de logística y calidad, entonces las ganancias cayeron. Al captar las señales de advertencia, Nokia renovó su enfoque en la rentabilidad, más que en el crecimiento: la combinación de productos se redujo y la ejecución volvió a la cima de la agenda, lo que aseguró un desempeño continuo y sólido. Al igual que Nokia, las otras compañías de medallas de oro que durante un tiempo se desviaron de los principios, generalmente presentaron rendimientos por debajo de sus objetivos en comparación a ese período.

Fallos permanentes en las organizaciones: *Permantly failing* (Meyer y Zuquer, 2008; *Rouleau et al.*, 2008)

En este estudio se toman las posturas de Meyer y Zuquer para la investigación necesaria sobre el fenómeno del fracaso permanente a nivel micro, a través de cuatro estudios de casos de organizaciones con fallas permanentes. El objetivo era proporcionar una exploración en profundidad de cómo las partes interesadas participaban en la producción y reproducción de fallas crónicas a diario. La investigación confirmó efectivamente la suposición central: el bajo rendimiento sostenido no era el resultado de acciones deliberadas o intencionales por parte de los actores de la organización, sino que era el resultado involuntario de una mirada de prácticas (siete de las cuales se describieron con cierto detalle) de actores tanto internos, como externos a la organización. Estas prácticas fueron las que mantuvieron la tensión continua entre el desempeño organizacional (deseado) y la inercia, lo que a su vez redujo el desempeño y, finalmente, dio forma a lo que se podría llamar el círculo vicioso del fracaso permanente. Tres de las cuatro organizaciones estudiadas continúan existiendo hasta el día de hoy.

Sus respectivas situaciones de fracaso permanente han sido duraderas, en algunos casos duran más de veinte años. A pesar de sus precarias situaciones financieras

o su incapacidad persistente para lograr sus objetivos declarados, ninguna de las tres organizaciones restantes está al borde del cierre.

El término *falla permanente* acuñado por Meyer y Zuquer es algo engañoso, ya que sugiere que la falla organizacional, tal y como se describe aquí, podría continuar indefinidamente, lo que por supuesto es imposible. Sin embargo, nuestro estudio sugiere que tales situaciones pueden continuar por un período de tiempo bastante extenso y por mucho más tiempo de lo que predeciría la ecología económica o poblacional convencional. Como tal, las organizaciones crónicamente de bajo rendimiento, pero resistentes, proporcionan, en nuestra opinión, un terreno empírico particularmente rico y fértil desde el cual investigar la perdurabilidad.

Análisis estructural de sectores estratégicos (Restrepo y Rivera, 2008)

La Universidad del Rosario tal vez es el referente en este tipo de estudios a partir de su línea de investigación. Los profesores Restrepo y Rivera (2008) se dan a la tarea de plantear dos posibilidades que al desarrollarlas juntas (cualitativa y cuantitativamente) entregarán una estrategia que permitirá atacar espacios dentro del mercado, en el cual se había trabajado poco o nada y que serán oportunidades de crecimiento (panorama competitivo).

A continuación, se relacionan los pasos que ellos plantean para el desarrollo:

Recopilación de datos del sector económico

Es la obtención de la información base del inicio de la investigación; es decir, información micro y macroeconómica, estados financieros del sector económico, todo esto con información de los últimos cinco años. La universidad acuña el término *La nueva microeconomía de la firma* consiste en conocer la estrategia de la organización; esto es el fundamento de primer orden para la toma de decisiones que podrá llevar a un crecimiento rentable y perdurable de la empresa. Las recomendaciones que hace el autor son: ver los antecedentes del sector, la forma cómo ha evolucionado, la estructura de la cadena productiva, las variables macroeconómicas, sus proyecciones en cuanto a tendencias, sus principales amenazas y oportunidades, así como la información financiera.

Selección del sector estratégico

Son las firmas pares u homogéneas dentro del sector económico que serán objeto del estudio. Los autores soportan el término de sector estratégico con autores como Hax (1993), quien expone que se debe llegar a mayor profundidad en cuanto a las estructuras y las cualidades de la industria. Este autor reconoce que las empresas no son homogéneas, por lo que es necesario hacer más desagregación, de tal forma que se llegue a los grupos estratégicos similares, y que, por ende, sean homogéneos en la forma como encaran a los competidores. Para identificar las estructuras, los autores recomiendan la identificación del código CIIU de la actividad y aquellas que estén dentro del código; además, determinar los productos y servicios de

los posibles autores de la investigación y, por último, depurar la información para determinar las empresas que realizan la misma actividad y que se denominan sector estratégico.

Realización del análisis

Hacinamiento

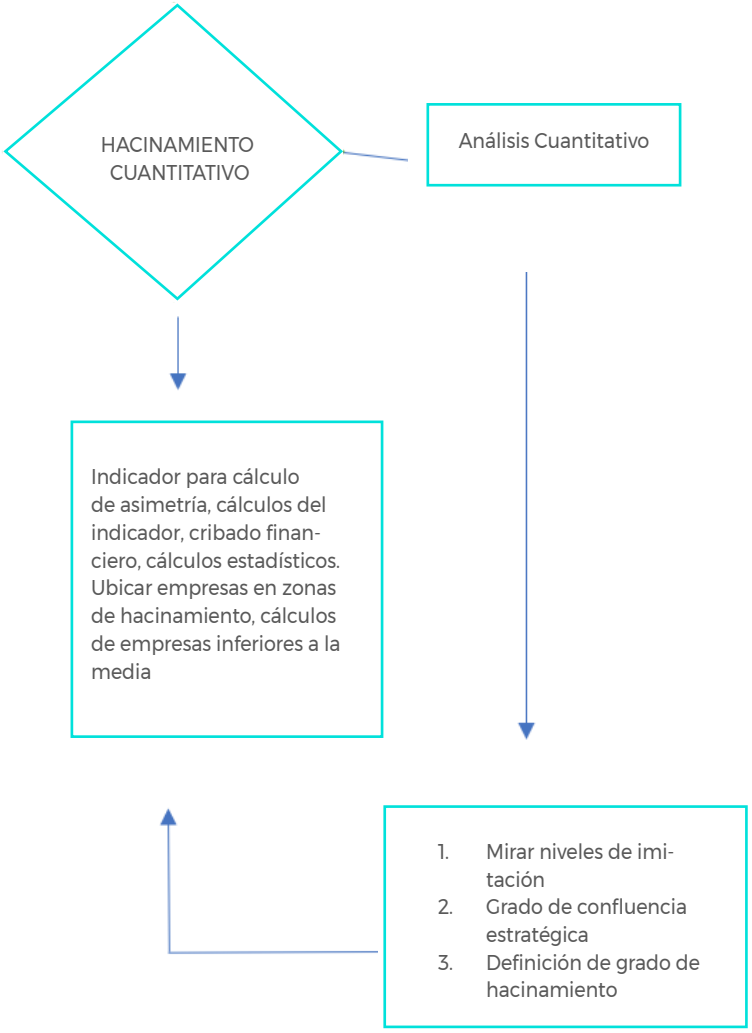

Figura 2. Indicador de perdurabilidad empresarial.

Fuente: elaboración propia a partir del Análisis estructural de sectores estratégicos, Restrepo y Rivera (2008, p. 43).

Panorama competitivo

La metodología consiste en encontrar las manchas blancas, es decir, aquellas donde el sector estratégico no participa o tiene poca influencia de mercado. Los autores hablan de Nattermann (2004), en cuanto a las áreas no explotadas que podrán ser identificadas como nichos de mercado, servicios diferenciados o canales de ventas. El panorama competitivo permite entregar mejor posición dentro del sector, lo que se podrá hacer mediante variedad, necesidad o acceso. Este es amplio o estrecho en relación con la competencia; lo primero si se tiene dentro del sector un gran rango de productos o servicios y compradores, de lo contrario será necesario hacer alianzas u otro tipo de fusiones con las que se pueda ser más competitivo. En este sentido, es aquí cuando la innovación juega papel fundamental.

Para el caso de trabajo de campo se dan dos opciones: la matriz T, que se muestra en la figura 3 y el paralelepípedo. En las columnas de la matriz T se ubican cada una de las empresas del sector estratégico. En su recuadro se muestran las necesidades que se han logrado ubicar por parte de los usuarios y clientes. En la parte inferior están los canales, que hacen referencia, de igual forma, al sector estratégico y que las empresas usan para poner su producto o servicio en el segmento de clientes objetivo. En la parte de transversalización están las variedades que hacen referencia a el portafolio más relevante de cada una de las compañías del sector estratégico. A manera de ejemplo, esto se muestra en la figura 4.

Una vez se ha hecho el análisis recorriendo cada empresa con cada recuadro de necesidades, canales y variedad, se denotará mediante segmentos de manchas blancas los faltantes o las áreas que no se están cubriendo por parte del sector y que podrían ser un inicio interesante para el desarrollo de acciones estratégicas.

Necesidades					
Variedades					
Canales					

Figura 3. Matriz T.
Fuente: elaboración propia a partir de Restrepo y Rivera (2008, p. 88).

Necesidad	Diseño					
	Confort					
	Seguridad					
	Etc...					
Variedad	A	B	C			
Canales	Internet					
	PVC					
	Catalogos					
	Pregona					

Figura 4. Matriz Terreno estratégico.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis estructural de sectores estratégicos de Restrepo y Rivera (2008, p. 88).

Estructura de las fuerzas del mercado

En este aspecto se toman las cinco fuerzas que plantea Porter (2004), como son proveedores, compradores, nuevos jugadores, sustitutos y competidores dentro de la industria. Lo que hacen con cada una de ellas es:

- Identificar de la fuente de cada una de ellas.
- Calificar cada una.
- Elaborar un diagnóstico de fuerzas.
- Determinar el comportamiento global o un significado de fuerzas en conjunto.
- Hacer un informe.

Las demás fases del análisis incluyen:

- Estructura de las fuerzas del mercado.

- Estudio del conjunto.
- Modelación estadística.
- Diagnóstico del sector estratégico.

Estrategia de las latinas (De laCerda, 2009)

Este autor estudió estadísticamente los factores que determinan los desempeños en empresas latinoamericanas en el tiempo, en las cuales los cambios de las estrategias de las organizaciones generan un impacto en la perdurabilidad empresarial. Aunque la mayoría de las empresas analizadas son mexicanas, la cultura hace viable el estudio en el que las comparó para determinar patrones que tenían que ver con el desempeño. Dentro de la muestra, se escogieron 150 empresas mexicanas con más de treinta años de creadas y 75 latinoamericanas. Todas ellas con capitales no foráneos a su país, con capitales relevantes y con mercados vigentes.

Afirma el autor que los escenarios internacionales inmersos en economías que llevan a turbulencias ocasionadas por las recesiones, las inflaciones y las devaluaciones han incidido en la perdurabilidad de las empresas latinoamericanas en los últimos treinta años. Las tres variables dependientes que él usa para los modelos son: la estructura de la industria, las acciones para adaptarse al cambio del entorno y sus competidores y las condiciones económicas y tecnológicas.

Dentro de las empresas mexicanas se construyó lo que se denominó *modelo de adaptación estratégica* y con las demás empresas se dio pie para hacer la comparación, lo que hacía necesario que todas tuviesen una distribución por sectores muy similares.

El estudio muestra la capacidad de adaptación debido a los cambios estratégicos en sus prácticas organizacionales y del negocio en sí.

Dentro del modelo se busca encontrar el índice de desempeño para medir la perdurabilidad de la empresa. Este índice es la variable dependiente; mientras que las independientes están conformadas por dos grupos: 1) la capacidad para sobrevivir en condiciones complejas, 2) el desempeño superior que la llevará a sobresalir en relación con sus pares dentro del sector.

Para hallar el cambio estratégico se determinaron las variables independientes. Ese grupo fue:

1. Constituirse en *holding* o grupo.
2. Hacer adquisiciones o fusiones.
3. Hacer alianzas o *joint ventures* u *outsourcing* tecnológicos y comerciales.
4. Entrar a las bolsas o similares: internacionalización e integración vertical.
5. Diversificación.
6. Vanguardia en tecnología y TIC.

Otro modelo que se aplica a las empresas es el enfoque organizacional, en el que la variable dependiente es el *índice de desempeño* y consta de las siguientes variables independientes:

1. Migración de empresa familiar a corporación.
2. Renovación de la dirección.
3. Restructuraciones a gran escala.
4. Sistemas de calidad y mejoras.
5. Responsabilidad social corporativa (RSC) y gobierno corporativo.

Una vez corridos los modelos, se determinó que las empresas estudiadas son fundamentales dentro de sus regiones en cuanto a inversión, actividad productiva, generación de empleo y mejoramiento de la competitividad mundial. Los directores son conscientes de que la estrategia que asumen debe propender por el desempeño competitivo y que las decisiones que asuma la gerencia se reflejan en los resultados corporativos. Las estrategias buscan la adaptabilidad a los nuevos entornos y a los niveles de competencia para lograr ser perdurables.

Por otra parte, el autor afirma que la muerte de las empresas puede deberse a que, al entrar a operar en condiciones adversas en industrias muy densas, estas carecen de recursos que amainen la hostilidad de la competencia. También, debido a los ciclos económicos de las compañías, aunado a las crisis de América Latina que llegan a ser inestables, entre otras, por los cambios políticos y de los embates de las economías internacionales. Otra condición es que se abren los mercados internos a competidores foráneos con mucha más carga de conocimiento y recursos que los hacen más competitivos. La otra causa de desaparición es el no adaptarse a la innovación tecnológica que pueda darse en el sector y que la empresa no logre igualar el nivel de sus

competidores. Además, se plantea que desaparecen por la fuerza generada por las empresas que se unen, se fusionan o se adquieren, como producto de la arremetida que está haciendo la globalización. Y, por último, se da por las ineficacias en la gestión interna y los errores que se dan en la formulación de la estrategia.

Negocios sustentables. Del artículo "An Interview with Jonathan T. Scott, Sussteinable Business Champion" Mohr (2011)

La sostenibilidad no solo es un tema comercial viable, sino que es crucial para la supervivencia empresarial. Hoy en día, el obstáculo más difícil es tratar de convencer a las personas de negocios que la sostenibilidad tiene que ver con el pensamiento y la rentabilidad a largo plazo y que el ambientalismo es solo un aspecto de eso. Una vez, que se supera eso, se está en camino de cautivar a una audiencia empresarial.

¿Cómo se comunica el mensaje de sostenibilidad?

Con el enfoque comercial, el cual generalmente se trata con temas financieros, ahorros y ganancias, ya que esto genera un mensaje efectivo si es el primer tratado, antes que los temas de medio ambiente, carbono y RSC. Cuando se inicia con el ahorro de costos, los

estudiantes de Negocios se interesan por estos temas una vez se ha resuelto el problema financiero.

El error está en centrarse en las actividades comerciales insostenibles como la contaminación, por ejemplo, estando conscientes de que las causas se inician en el desperdicio, la ineficiencia en productos y los procesos de producción. Se debe tener en cuenta que el 95% de los recursos que se utilizan no entran en el ciclo de re-uso, y ese es el problema.

Por todo lo anterior, la educación es fundamental, como se explica en el libro *Managing the New Frontiers and the Sustainable Business*. Las grandes compañías de gas, petróleo, carbón y agricultura quieren generar utilidades de la forma antigua, es decir cuando no se tenían en cuenta las bondades no solo financieras, sino económicas de las técnicas y los procesos a favor de la naturaleza; mientras que ahora deberán migrar a las nuevas técnicas de sostenibilidad (Mohr, 2011).

Protocolo de investigación (GIPE, Rivera y Cardona, 2012)

EL Grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario plantea un documento en el que se hace un inventario de elementos referentes a la perdurabilidad empresarial, tales como metodologías, investigadores, temáticas específicas de los trabajos, resultados que se esperan y referencias de autores.

La subsistencia de las organizaciones en el tiempo de forma exitosa es algo que inquieta al gobierno, los sectores y la academia y, específicamente, a la administración.

Se ha trabajado mucho en temas sobre administración en las organizaciones, en cuanto a por qué unas prevalecen y otras no, pero ningún estudio ha trabajado el tema de perdurabilidad de forma exclusiva y exhaustiva. Sin embargo, la aproximación en temas de perdurabilidad se ha abordado en *Business Policy and Strategy and Organization and Mangement Theory;* allí, se hace un recuento de la historia de las empresas estudiadas y se presentan decisiones trascendentales en su permanencia dentro de los sectores donde pertenecen. En los años noventa, las universidades de Stanford y Wharton lo hicieron con empresas exitosas y mostraron cómo ellas tomaron decisiones que las hicieron ser perdurables en el tiempo.

En Colombia, resaltan el trabajo de la Universidad Externado entre los años 1997 y 2000 por medio del trabajo de DelaCerda-Gastélum (2009).

En el mundo, las empresas que perduran se denominan como longevas, exitosas y perdurables. La pregunta es ¿son estos términos iguales? Estos temas los aborda Peters y Waterman (1982), quienes respondían preguntas como ¿dónde está el secreto del éxito en la administración? Seguido a estos, vienen otros estudios como *La corporación ganadora que gestiona prácticas que funcionan* (en inglés *The winning corporation managemenet practices that work* escrita por Jagoe (1987). *Construido para durar* de Collins y Porras (2002); *Migración de valores de Slywotzky* (1997); *La empresa viviente* de De Geus (1998); *El Origen y la evolución de los nuevos negocios* de Bhidé (2001); Destrucción creativa de Forter y Kaplan (2006); *De bueno a excelente* de Collins (2001); *La última ventaja competitiva* de Mitchell y Coles (2003); *Modelos de negocios exitosos* de Debeleak (2012); *Grandes ganadores y grandes perdedores* de Marcus (2007); L*a estrategia de las latinas* de DelaCerda y Gastelum (2009).

En Colombia, uno de los libros más destacados es *Historia empresarial colombiana* de Carlos Dávila (2003) de la Universidad de los Andes. En los años ochenta se quiso aplicar una metodología de Harvard de McNair, 1954; Barnes, Christensen y Hansen, 1994 acogidas por las Universidades del Valle, Andes, Javeriana, EAN, Antioquia, EAFIT y el Rosario. En los años noventa, la Universidad El Externado creó la línea de investigación *Empresas que perduran en Colombia*. Este proyecto se afianzó en Collins y Porras (1994), que

consistía en la valoración y comprensión de las empresas que están en entornos complejos y turbulentos. Las empresas estudiadas debían ser de edades superiores a veinte años y las entrevistas tenían diez categorías: historia, entorno, proceso estratégico, producto, mercado, aspectos financieros, tecnología, organización, humano, cultura y responsabilidad social. Lo anterior, fue adelantado por estudiantes de la maestría en documentos que no fueron validados pero que se publicaron en *Casos Empresariales* (2007).

Dentro de los diálogos con los directivos se les preguntaba sobre los factores que incidían para que la empresa fuera perdurable en el tiempo. La conclusión era que la perdurabilidad estaba relacionada con la competitividad, resultado del modelo *La Acrópolis de la competitividad*, compuesta de la movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación-creatividad con el objeto de establecer ventajas en el tiempo. Luego, sobre esas bases se trabajó la *calidad intrínseca, el costo equivalente, los tiempos de respuesta y el servicio oportuno*. Entonces, están las bases, los pilares y la cubierta, que la componen las ventas, la utilidad, el valor económico agregado (EVA), la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia.

La Universidad del Rosario busca elementos que le permitan a las empresas perdurar por mucho tiempo, pero con calidad de vida. En el año 2009, el grupo de la universidad determinó trece componentes como factores de perdurabilidad: tener una identidad dentro de la organización, gobierno formal, acciones de cohesión social, toma de decisiones soportadas en la formalización,

conocimiento del sector donde se ejerce, diferenciación de producto o servicio, dinamismo social de los colaboradores, factores que sumen a la eficiencia, consolidación, la gestión y operación deben ser integrales, procesos y operación financiera eficientes.

Perdurabilidad empresarial: conceptos, estudios y hallazgos (Rivera, 2012)

Rivera (2012) define una empresa perdurable de la siguiente forma:

> Aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbidez que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social. (p. 52).

El autor hace una revisión del tema de la perdurabilidad empresarial al relacionar escritos que tengan que

ver con el comportamiento estratégico y el desempeño financiero. Además, afirma que una empresa es perdurable en el tiempo cuando sus resultados financieros son superiores, busca espacios inexplorados del mercado y conoce a la competencia mediante el diseño y la ejecución de la cadena de valor. Además, llega a desempeños eficientes por gestionar alineadamente con las acciones y al saber de su entorno del sector y de gobierno. Sin embargo, señala que existen los estados mórbiles que evitan el crecimiento sostenible que lo pueden llevar a un estado tanático.

El autor discrimina en su escrito de perdurabilidad tratados por investigadores colombianos como Sanabria y Pineda (2011) y Rivera (2008). Estos autores se describen en este escrito con más detenimiento. Resulta interesante cómo el autor al final del documento expresa las posibles revistas indexadas para publicar investigaciones en este sentido.

Perdurabilidad empresarial. Anotaciones teóricas (Sanabria, 2012)

La internacionalización genera hoy una sociedad global en la que los procesos económicos son evolutivos dentro de todo el sistema. Así, formular una estrategia evolutiva efectiva a partir de la capacidad de entregar información a manera de consumo y que garantice así la producción dará como resultado cambios institucionales u otro tipo de comercio. De igual forma, los costos de transacción, con respecto a la perdurabilidad y

la dinámica de *endogenizarlos* plantea el problema, ya que va a depender de la capacidad de los posibles consumidores.

Estudio sobre empresas colombianas perdurables. Casos de éxito (Gaitán e Hincapié, 2013)

Este estudio muestra las estrategias de perdurabilidad y los factores que hacen que ellas sean prevalentes por más de cincuenta años. Los autores se sustentan en algunas de las teorías hasta ese entonces planteadas. Su método de investigación fue descriptivo y argumentativo a través de fuentes primarias, entrevistas y encuestas, además de fuentes secundarias.

El criterio de selección de empresas se dio por una antigüedad de más de cincuenta años, el sector de la economía al que pertenecen, región, liderazgo en el mercado y tamaño. Los autores presentan casos de mortalidad empresarial en países como Perú, México, EUA, España, Italia y Colombia. Luego, se adentran en empresas familiares y sus devenires organizacionales, en relación con las decisiones que se toman para sobrevivir. Dentro de los aspectos más frecuentes que se requiere trabajar en este tipo de empresas están:

- Direccionamiento estratégico.
- Entes de gobierno corporativo, estructura, composición, asamblea familiar, etc.
- Criterio de patrimonio familiar-empresa.

- Sucesión de propiedad y administración.
- Distribución de capital y repercusión de la empresa.
- Decisiones mayoritarias.
- Participaciones de capital.
- Solución de divergencias.

Los valores inmersos en las empresas son fundamentales para su supervivencia, como son: sobrepasar la experiencia de clientes (Walt Mart) y la excelencia en calidad de productos, honradez y equidad (Proter y Gamble).

Llama la atención la forma en que en el escrito se hace referencia a que, para perdurar en el tiempo, las empresas familiares deben aplicar la planeación estratégica y específicamente el *balanced score card*.

Asimismo, se presenta un cuadro con el ranking de veinte países con las empresas más longevas, en el que Japón ocupa el primer lugar con aproximadamente 4000 empresas, seguido de Alemania con alrededor de 1900 y Reino Unido con 467.

En Japón existen veintiún empresas con más de 1000 años. El experto japonés Toshio Goto indica que el mayor obstáculo de perdurabilidad es dar prioridad a la utilidad personal y poner a la familia primero antes que la empresa. El interés público prima sobre el individual.

En el capítulo de Colombia se muestran las empresas que perduran según el sector, tamaño, naturaleza, edad del fundador. Se presenta información sobre el manejo de gobierno en el caso de una empresa familiar y cómo migra a una corporación. Hace un recuento pormenorizado de aspectos administrativos, financieros, de responsabilidad con el talento humano

en cuanto a aprendizaje y bienestar, de producción, procesos, desempeños, etc.

Para el caso de empresas perdurables en Colombia, se toman treinta y un empresas, entre otras: Productos Familia, Carvajal, Éxito, Noel, Haceb, Luker, LaFrancol, Aviatur, Banco de Bogotá y Banco Popular. En cada una de ellas se hace una serie de indagaciones que son estándar para todas con aspectos como eslogan, historia y estrategia de perdurabilidad.

En el capítulo seis se presenta un decálogo para la perdurabilidad empresarial. Estas son sus máximas:

1. Hacer empresas que prosperen más allá de la presencia de cualquier líder.
2. Diversificar e innovar estratégicamente.
3. Persistir en los experimentos empresariales hasta hallar el mejor.
4. Diseñar la planeación estratégica a largo plazo en la que se involucren los valores y se establezcan metas audaces.
5. Construir relaciones sostenibles con los grupos de interés.
6. Implementar buenas practicas de gobierno corporativo.
7. Estructurar el sistema formal de gestión del riesgo.
8. Utilizar los instrumentos de derecho de forma adecuada y oportuna.
9. Endeudarse de acuerdo a la capacidad de pago.
10. Formalizar desde el inicio (Sanabria, 2021, p. 142).

Anotaciones

Aunque pareciese un tema no tan abordado a nivel global, como puede ser en otros campos de la administración, la sorpresa es que la literatura en estos aspectos es muy extensa y diversa. Por ejemplo, vemos cómo en los Países Bajos, Asia-Pacífico y China las culturas marcan papeles fundamentales en la perdurabilidad empresarial. Por ejemplo, en China vimos cómo las empresas llegan a tener más de 1000 años y su visión es que la familia está por encima del Estado y la empresa. En España, por ejemplo, la tasa de longevidad está en 97 empresas centenarias, mientras que Japón está alrededor de las 20 000, junto a otras con más de 500 años, como la constructora de templos Konggo Gumi o la empresa de hoteles Nisiyama Onsen Keiunka con casi 600 años. Se excluye a América porque su cultura era colaborativa y comunitaria, y el tipo de empresa no era como la del capitalismo naciente de Europa, sino más bien nacido de las expediciones, como lo muestra Dávila (2003): a través de las encomiendas que se entregaban para esa época, como es el caso de la Sabana de Bogotá a don Antón Olalla, soldado de Gonzalo Jiménez de Quesada, quienes explotaron y diversificaron desde la finca Dehesa y el Novillero a las empresas dedicadas a la explotación de tierras y ganadería para atender los mercados locales y luego nacionales.

Por otro lado, en los Países Bajos, y algunos otros de Europa, la cultura del empresario es similar al del emprendedor de esa región, que es enseñado a ver el

fracaso de forma diferente y como un bagaje más de conocimiento para el éxito y las oportunidades.

Para el 2017, al analizar los países europeos en relación con las muertes empresariales de empresas activas, se evidencia que el Reino Unido presenta el índice más alto de muerte empresarial con un 2,4%, seguido de Croacia y Grecia. Los países que menos índices presentan son los Países Bajos, con un 0,7%, al igual que Lithuania, Finlandia y Noruega. En Colombia, para el 2016, era del 19,5%[6].

Cuando analizamos a Colombia en comparación con Europa, vemos que el primero registra un 25,2% de supervivencia para el 2016, que comparados con el mismo período a cinco años resulta así: Francia 53%, Italia 48,3%, España 40% y Reino Unido 38%.

Asimismo, se evidencia a lo largo de las investigaciones que la mayoría concluye a partir de la comparación. Tal es el caso de *En busca de la excelencia* o el caso de Collins y Porras (2002) que se vuelve un referente universal, *La empresa viviente* o *los fallos permanentes en la organizaciones* y el caso de Colombia con Gaita e Hincapié (1998), quienes analizan más de treinta empresas.

Por último, es loable lo que la Universidad del Rosario ha hecho en este campo de la perdurabilidad y la estrategia con referentes internacionales, como los profesores Restrepo y Rivera, quienes dieron mucha luz, nuevas perspectivas y herramientas para aplicar en

6. https://www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176

empresas en busca de la perdurabilidad a través de la propuesta estratégica del *análisis estructural de sectores estratégicos* (*AESE*).

Por lo anterior, es grande el volumen de investigaciones que en este campo se tienen en sectores, y entre algunas se encuentran:

1. *AESE del sector de la confección*. Período 2007-2011 de Juan E. Vega, Laura N. Guevara, Miguel Á. Hernández, P. Andrea Piedrahita y Hugo Rivera (2011).
2. *Diagnóstico al sector farmacéutico Colombiano. Documento de Investigación* n.° 69 de Hugo Rivera, Alexander Ávila, Diana López, Fredy García, Deisy Garzón y Diana Flores (2010).
3. *Perdurabilidad empresarial: caso sector de las empresas promotoras de salud subsidiadas (EPSS)* por Liliana Patricia García, Felipe Magyaroff, Gino Montenegro, Julián Ramírez y Hugo Alberto Rivera (2011).
4. *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas* por Luis Fernando Restrepo Puerta, Rodrigo Vélez Bedoya, Carlos Eduardo Méndez, Álvarez Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Liliana Mendoza Saboya (2009).
5. *Perdurabilidad empresarial: caso sector empresas sociales del Estado (ESES), hospitales de nivel II de complejidad* por Hugo Alberto Rivera, Mauricio Ceballos, Catalina Higuita, Cristian Gómez y José Alberto Flórez (2012).

6. *Perdurabilidad empresarial: caso de operadores logísticos de distribución de productos farmacéuticos* por Carolina Leal, Karina Elizabeth Guerrero, Sandra Patricia Rojas y Hugo Alberto Rivera (2011).
7. *Perdurabilidad empresarial: el caso del sector eléctrico de iluminación en Colombia* por Hugo A. Rivera, Lina M. Mesa, Margarita María Hurtado y Beatriz Elena Lopera (2012).
8. *Perdurabilidad empresarial: caso sector de productos plásticos en Colombia* por Hugo Rivera, Estefanía Uribe, Laura Saldarriaga y Catalina Duque (2011).
9. *Perdurabilidad empresarial: IPS Públicas del Norte Cercano Antioqueño* por Hugo Rivera, María I. Montoya, Paola Andrea Salazar y Luis Hernán Sánchez (2013).

Referencias

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* Beard books.

Collins, J. y Porras, J. (1994). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras.* Norma.

Dávila, C. (2003). *Empresas y empresarios de la historia de Colombia.* Norma, UniAndes y Cepal.

De Geus, A. (1997). *La empresa viviente, hábitos para sobrevivir en el turbulento mundo de los negocios.* Harvard Business Press.

De LaCerda, J. (2009). *Estrategia de las latinas*. LID Editorial.

ec.europa.eu. (2017). *Overview, Structural Business Statistics.* Eurostat. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview#Business_demography

Gaitán, A., Hincapié, A. y Castro, J. D. (2013). *Estudio sobre empresas colombianas perdurables.* Casos de éxito. Superintendencia de sociedades de Colombia.

Hax, M. (1993). *Gestión de empresa con visión estratégica*. Ediciones Dolmen.

Londoño, O., Maldonado, L. y Liccy, C. (2016). *Guía para construir estado del arte.* International Corporation of Network of Knowledge.

Meyer, M. y Zuker, L. (1989). *Failing Organization. Sage* Publications.

Mohr, J. (22 de abril de 2011). *An Interview with Jonathan T. Scott, Sustainable Business Champion.* Reuters.com. https://www.reuters.com/article/idUS343784642020110421

Nattermann, T. (2004). Best Practice Does Not Equal Best Strategy. *The mcKensey Quaterly,* (2), 22-31.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia.* Garners Books.

Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Editorial continental.

Restrepo, L., y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos.* Universidad del Rosario.

Rivera, H., Guzmán, A., Cadena, J., Torrado, A. y Méndez, D. (2006). Indicador de perdurabilidad empresarial. *Documentos de investigación*, (27), 1-65. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3842/BI%2027%20Screen.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Rivera, H. y Cardona, D. (2012). *Protocolo de investigación*. Universidad del Rosario.

Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de administración*, 28(47), 103-113. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025086009.pdf

Rouleau, L., Gagnon, S. y Cloutier, C. (julio 5-7, 2008). *Revisiting Permantly Failing Organizaction: a Practice Perspective*. XXIII e EGOS Conference, Viena.

Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial Anotaciones teóricas. *Revista pensamiento & gestión* (32), 190-224.

Standler, C. (2007). *Enduring Success*. Stanford Business Books.

Trujillo, M., Rivera, H., Guzmán, A. y Ávila, O. (2007). Avances en el indicador de perdurabilidad empresarial, aplicado al sector de las confecciones. *Documentos de investigación* (36), 1-74. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1213/BI%2036.pdf?sequence=1&isAllowed=y