

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



PERDURABILIDAD EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA TURBULENCIA DEL  
ENTORNO  
UN ACERCAMIENTO AL CONCEPTO

TRABAJO DE GRADO

INVESTIGADOR  
SEBASTIAN GALINDO CANTOR

BOGOTÁ, D.C. 2015

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



PERDURABILIDAD EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA TURBULENCIA DEL  
ENTORNO  
UN ACERCAMIENTO AL CONCEPTO

TRABAJO DE GRADO

INVESTIGADOR  
SEBASTIAN GALINDO CANTOR

TUTOR  
HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C. 2015

## CONTENIDO

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Glosario.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	6
OBJETIVOS .....	8
MARCO TEÓRICO.....	9
3.1 Turbulencia.....	9
3.2 Perdurabilidad .....	10
3.3 Perdurabilidad en Asia .....	12
3.4 Perdurabilidad en el Viejo Continente .....	15
3.5 Perdurabilidad en Norte América.....	18
CONCLUSIONES .....	23
RECOMENDACIONES.....	25
BIBLIOGRAFIA .....	26

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales desarrollos sobre perdurabilidad en el siglo XXI.....	11
Tabla 2: Principales desarrollos sobre Perdurabilidad en el siglo XXI (continuación).....	12
Tabla 3 Factores de Perdurabilidad en empresas japonesas .....	13
Tabla 4: Criterios para pertenecer a la asociación de empresas Henokiens .....	17
Tabla 5 Crecimiento Inteligente por autor .....	22

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perdurabilidad en empresas Chinas entre 1998 a 2007 .....	15
Ilustración 2: Supervivencia de compañías Europeas entre 2004 a 2009 .....	18
Ilustración 3 Perdurabilidad de empresas Americanas 1977-2012.....	20
Ilustración 4 Entrada y Salida del Sector empresarial en Canadá 1983-1984 a 2011-2012.....	21

## Resumen

El presente trabajo busca relacionar el concepto de perdurabilidad con criterios como turbulencia y globalización. En el mundo actual, las empresas enfrentan un dilema: perdurar o morir. Toda empresa que nace está destinada a generar ganancias y perdurar en el tiempo, pero el panorama actual de globalización y competencia obliga a dinamizar la actividad económica de manera que la empresa pueda subsistir mediante la aplicación de estrategias y la capacidad de adaptabilidad.

Dentro del concepto de perdurabilidad, podemos observar dos tendencias. La primera relacionada con las diferentes definiciones e investigaciones realizadas en torno a perdurabilidad empresarial, de donde se deduce que perdurabilidad se podría definir en un ambiente global. Es un término global como la suma de los diferentes ángulos o puntos de vista de las culturas del mundo. Es una confluencia de saberes.

Finalmente, luego de un repaso de las teorías y estudios sobre el tema, se plantean unas conclusiones y recomendaciones, con el fin de dejar abierto el tema e invitar a las nuevas generaciones a que profundicen en el tema.

**Palabras claves:** Estrategia, globalización, innovación, perdurabilidad, turbulencia, resiliencia.

## **Abstract**

This paper seeks to relate the concept of sustainability criteria such as turbulence and globalization. In today's world, companies face a dilemma: survive or die. Any company that this is intended to generate income last over time , but the current scenario of globalization and competition forces to boost economic activity so that the company can survive by implementing strategies and capacity adaptability.

Within the concept of sustainability, we see two trends. The first related to the different definitions and research conducted around corporate sustainability, from which it follows that sustainability can be defined in a global environment. It is an umbrella term as the sum of the different angles and viewpoints of world cultures. It is a confluence of knowledge.

Finally, after a review of the theories and studies on the subject, raises a conclusions and recommendations in order to leave open the issue and invite new generations to deepen in the subject.

**Key Words:** Strategy, globalization, innovation, sustainability, turbulence, resilience.

## Glosario

**Estrategia:** la creación de una posición única y de valor que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. (Porter, 1980).

**Globalización:** proceso que se da a partir de la comunicación e interdependencia entre todos los países del mundo, por el cual se unifican mercados, culturas y sociedades en términos globales, mediante modificaciones políticas, sociales, culturas y económicas. Término acuñado en la década del sesenta.

**Innovación:** la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. (Moreleda, 2004).

**Perdurabilidad:** Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores.

**Resiliencia:** la capacidad de las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, habilidad para cambiar y adaptarse así como la habilidad para recuperarse rápidamente de imprevistos.

**Selección natural:** La selección natural es el proceso por el cual una especie se adapta a su medio ambiente.

**Turbulencia:** es un entorno en donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos para la empresa y el sector. (Cameron, Kim y Whetten, 1987)

## INTRODUCCIÓN

El vertiginoso avance de las tecnologías y las comunicaciones, sumado al enorme incremento de la población, ha convertido el mundo en que vivimos en un lugar cada vez más pequeño. La población mundial cuenta con una enorme diversidad de culturas y también con enormes contrastes entre clases sociales. La aparición del fenómeno de la globalización, creado por la acción del hombre; de carácter fundamentalmente económico, que se asienta ideológicamente sobre los principios del neoliberalismo y el capitalismo, ha implicado una serie de cambios a nivel político, social y cultural que exigen a su vez un replanteamiento en los procesos de formación de empresa y en las estrategias para su sostenibilidad en el tiempo.

El presente trabajo de investigación propone un acercamiento al concepto de perdurabilidad empresarial<sup>1</sup> y su relación con la turbulencia del entorno, para proveer elementos conceptuales con miras a estructurar una base teórica que dé cuenta del fenómeno y sea un insumo útil a las organizaciones para enfrentarse al cambio constante y poder mantenerse en el tiempo.

En primer lugar, se procederá a la búsqueda, recopilación y procesamiento de información sobre el concepto de perdurabilidad. Proceso y selección que estará sujeto a las necesidades del momento de la investigación. De forma global, la recolección de la información se realizará a través de dos ejes: el primero relacionado con casos de estudio, y el segundo con la etimología de la palabra perdurabilidad, los cuales serán obtenidos de fuentes bibliográficas universitarias y bibliotecas que dispongan de dicha información, en especial de Canadá y Estados Unidos. Una vez se procese la información, se podrán detallar las descripciones y conclusiones sobre el resultado obtenido.

Los conceptos dentro de los cuales girará el presente trabajo, son perdurabilidad y turbulencia del entorno. A pesar de la amplia literatura que sobre estos dos conceptos existe, alcanzar una definición consensuada no ha sido posible. Sin embargo, su ambigüedad es

---

<sup>1</sup>Aunque tiene que ver con conceptos como duración, longevidad, perennidad, perpetuidad. El concepto en administración se relaciona mucho más con sostenibilidad en el tiempo y rentabilidad.

aprovechada para enriquecer el término, colmándolo de analogías y sinónimos que circunscriben su definición a las características propias de cada negocio o de cada escuela administrativa.

Es de anotar por ejemplo, que el término turbulencia, en su significado tiene una estrecha relación con los vientos y el clima. Dentro de este ámbito meteorológico, se deduce el carácter de inestabilidad y limitación para la predicción. De ahí que la turbulencia del entorno, en términos de organización o empresa, refiera a un escenario aleatorio del que se pueden recrear condiciones a futuro y proponer estrategias para variados momentos dentro del desarrollo natural de una organización. Quizás una acertada definición sea la dada por Emery y Trist, (1965) “Turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar”. (p.26)

De otro lado, la perdurabilidad empresarial, ligada a conceptos afines, tales como éxito, supervivencia, longevidad corporativa y compañías visionarias, que buscan poder explicar el sostenimiento de una organización en el tiempo gracias a la ejecución de ciertas estrategias y a la utilización de diferentes prácticas.

La realización de este proyecto de investigación está asociado a la línea de investigación en estrategia, perteneciente al Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario, dirigido por el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez.

## **1.1. Planteamiento del problema**

“En síntesis, se pueden observar dos coyunturas. La primera, es que a pesar de no haber un concepto definido y preciso sobre perdurabilidad, es de gran importancia con el fin que el tejido empresarial pueda tener éxito en el futuro. La segunda, es que una empresa que quiera perdurar estará siempre enfrentando un ambiente turbulento” (Rivera, 2012, p.132).

La cualidad de perdurabilidad de una organización, tiene que ver con su sostenibilidad en el tiempo. Perdurar es la capacidad que tiene una organización de mantenerse vigente en el mercado y tener un desarrollo sostenible de su negocio. Además, mantener el personal idóneo y motivado, hacer seguimiento y gestión a sus finanzas, adquirir tecnologías y generar nuevos productos o negocios, acordes a las necesidades de sus clientes.

En los últimos cien años, el sector empresarial ha tenido un común denominador: el cambio (político, social, económico), que ha llevado a las empresas a una incertidumbre constante. Entonces, algunos de los retos que deben enfrentar las organizaciones para adaptarse a dicha condición, están relacionados con: cambios generacionales, tendencias, crecimiento, etc. De esta manera, las industrias podrán superar las dificultades que amenacen su perdurabilidad y sostenibilidad con el paso del tiempo.

Las organizaciones empresariales han venido mutando de la rigidez y la estandarización de sus modelos, a organizaciones más flexibles y dinámicas, por exigencia de la complejidad y el dinamismo de los consumidores y los mercados que cada vez son más exigentes, conocedores y volátiles. Lo anterior evidencia que, en la actualidad, las preocupaciones de las compañías giran en torno a la descripción y puesta en común de las características, modelos y reglas que pueden llegar a ser la base de un futuro exitoso. Sin olvidar el recurso más valioso dentro de toda organización. El recurso humano.

Todo esto hace que el concepto Perdurabilidad, cobre una importancia significativa y merezca un amplio desarrollo. Este término ha sido relacionado con algunos otros, tales como: longevidad, sostenibilidad, supervivencia, duración, etc., (Rivera, 2012). Este abanico de

posibilidades de interpretación da lugar a que el concepto pierda su real significado, creando así confusiones en cuanto a la formulación de acciones o guías que encaminen a las organizaciones hacía la Perdurabilidad como un objetivo.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Investigar y referenciar los diferentes conceptos con los que se ha relacionado la Perdurabilidad tales como: sostenibilidad, éxito, supervivencia, longevidad corporativa, compañías visionarias e hiperlongevidad.

### **Objetivo Específico**

- Contrastar las diversas definiciones de perdurabilidad, sostenibilidad, éxito, supervivencia, longevidad corporativa, compañías visionarias e hiperlongevidad.
- Establecer la relación entre turbulencia y perdurabilidad.
- Identificar los grupos de empresas perdurables más representativos en Asia, Europa y América

## MARCO TEÓRICO

Las empresas a lo largo del tiempo generan experiencia, adquieren conocimiento y acumulan capital para hacer frente a las adversidades del mercado y sobrevivir de la forma más eficaz posible. Es evidente entonces que las empresas se plantean como rumbo principal de su organización, el deseo de perdurar en el tiempo. En consecuencia, sus acciones y estrategias estarán dirigidas a lograr una sostenibilidad en el mercado. En definitiva, podemos afirmar que la perdurabilidad empresarial no es otra cosa que la posibilidad de una empresa de “mantenerse viva”. Claro está que se deben cumplir con las variables de rentabilidad positiva y valor de marca y otros aspectos.

Desde sus orígenes, el comercio, la empresa o el concepto de organización empresarial tuvieron que enfrentarse a los avatares del medio en que se desempeñaban. A medida que cambiaba, y que las necesidades del usuario final no fueran satisfechas con el servicio o producto ofrecido, se encontraban con la disyuntiva de innovar o morir. Este es quizás el escenario más elemental del ciclo de vida de una organización. Cambiar o desaparecer.

“Las personas correctas en los lugares correctos son la condición fundacional para construir grandeza perdurable, evitar la pérdida de valor, crear una gran compañía desde cero, y navegar con éxito y logros sobresalientes en medio de la turbulencia y aun el caos”. (Collins, 2011, p.49). La correcta elección de los líderes es la condición fundacional para crear grandeza perdurable. Casi todas las grandes empresas que declinaron tuvieron problemas de sucesión en la cúpula. (WOB Magazine).

### 3.1 Turbulencia

Las primeras referencias que datan sobre *turbulencia* son expresadas por los autores Emery y Trist (1963). Dentro de la propuesta de ellos, se califica al entorno de las compañías como dinámico e incierto. A partir de ello, estos autores definen *turbulencia* como “la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones. Este estudio está influenciado por

las investigaciones de Dill (1958), quien describió las características del ambiente (contenido y naturaleza) como claves para determinar la autonomía y las decisiones administrativas. Para él, contenido puede ser homogéneo o heterogéneo y la naturaleza estable o inestable; así, los administradores sentían una mayor autonomía en la toma de decisiones cuando el ambiente era heterogéneo e inestable que cuando era homogéneo y estable.

Estudios posteriores proponen definiciones para el entorno turbulento. Terreberry (1968) - extensión del trabajo de Emery y Trist (1963), lo define como aquel donde la tasa acelerada y compleja de las interacciones, excede la capacidad del sistema para predecir y controlar las consecuencias de estas acciones; Woodward indica que es el resultado directo de la inestabilidad organizacional para del siglo XX; D´Aveni (1994), propuso que es allí donde la estabilidad está amenazada constantemente por nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos competidores. Para finales de 1996, Sadler retoma gran parte de estas definiciones para finalmente indicar que el entorno turbulento se caracteriza por cambios frecuentes que ocurren de forma rápida y simultánea.

Es pertinente aquí, hacer referencia a los trabajos de H. A. Rivera Rodríguez, quien hace una revisión del término encontrando definiciones similares al de turbulencia, como son: “hostilidad, incertidumbre, declinación, dinamismo, volatilidad, complejidad, crisis, abrupto, munificencia etc., que contribuyen a la falta de unidad conceptual. Algunos de estos términos como hostilidad, crisis, abrupto, declinación munificencia, no complementan la definición de turbulencia, son simplemente tipologías encontradas en la literatura para describir el entorno; otros términos como dinamismo, volatilidad, complejidad, e incertidumbre pueden ser considerados factores que la generan”. ( SciELO, electronic library)

### **3.2 Perdurabilidad**

Durante el desarrollo de diversos estudios sobre la longevidad de las empresas, han surgido preguntas tales como: ¿por qué unas empresas desaparecen y otras tienen éxito?, ¿las empresas al igual que el ser humano tienen un ciclo de vida y después de cierto tiempo tendrán que morir? ¿Cuál es la clave del éxito de las empresas que han perdurado por largas generaciones? Estas y

otras preguntas han sido planteadas por académicos y han sido tema de investigación y discusión en diversos ámbitos a nivel nacional e internacional.

Los primeros escritos sobre empresas que perduran en el tiempo aparecen en 1982 por parte de Peters y Waterman con su libro “*In search of excellence*” en el cual se reflexiona sobre el secreto del éxito en la administración de empresas, y en adelante varios autores tratarán temas relacionados de cómo las compañías pueden vivir por largos años.

**Tabla 1 Principales desarrollos sobre perdurabilidad en el siglo XXI**

Autores	Énfasis	Muestra de estudio	Factores de Perdurabilidad
(Allen, 2012)	Compañías Exitosas	Ikea , Nike	Modelo de repetitividad, creación de un modelo que permite a las compañías tener éxito repitiendo sus modelo exitoso en nuevos mercados
(Risher, 2012)	Enduring Business		Líderes, visión,
(Davis, 2014)	Longevity Business		Las empresas longevas deben ser medidas en ciclos de innovación, destrucción creativa <sup>2</sup>
(Harrison J. , 2011)	Enduring Business		Organización Estratégica y Organizacional enfocado tienen que estar alineados con el entorno
(Hess, 2010)	Enduring Business	Sysco, UPS, Cotsco, McDonald, Coca-Cola, Best Buy.	Crecimiento inteligente, visión a largo tiempo , creación de valor , manejo del riesgo de crecer
(Acevedo, 2008)	Enduring Succes		Innovación
(Grove, 2007)	Corporate longevity		Ciclos de procesos estratégico, Liderazgo, estrategia dinámica
(Yang, 2011)	Corporate longevity		Conocimiento innovación disruptiva <sup>3</sup>
(Parkhe, 1990)	Longevity		Éxito, Sinergia, alianzas Rentabilidad
(Peter Newman, 2006)	Enduring		Enfoque integrado, énfasis, ventaja competitiva, beneficios estables , valor duradero
(Bogod, 1999)	Family Business		Flexibilidad , ajuste cultural, adaptabilidad, crecimiento, integración
(Melymuka, 2003)	Business Resilience		Core Business , Reto
(Myrt Thânia de Souza Cruz, 2013)	Resilience		Aprendizaje y conocimiento de mercado
(Piñeiro Chousa, 2011)	Resilience		Reorganización, capacidad de renovación, cambio, innovación, ventaja competitiva.
(FAO, 2014)	Resilience		Adaptabilidad, cambio posición competitiva.
(Fernandez, 2010)	Family Business		Continuidad (devoción a la misión implicación emocional durable), ventaja competitiva, legado.
(Jones, 2009)	Family Business		Plan exitoso, tamaño, exposición de la compañía, rigurosidad, plan de continuidad.
(Yoon G, Mosuo, & Malroux, 2005)	Business Longevity		Solvencia, Auto-sostenimiento, rendimiento, emprendimiento.
(Christina Lubinski, 2011)	Longevity		Factores exógenos: regulaciones nacionales , desarrollo económico y la industria, oportunidades, Unidad familiar, sistemas de gobierno

**Fuente:** Elaboración propia resultado de la revisión de literatura

<sup>2</sup> **Destrucción Creativa:** describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en que los nuevos productos acaban con esquemas mentales antiguos, o que para Shumpeter es la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico y sostenido a largo plazo.

<sup>3</sup> **Innovación Disruptiva :** se refiere a cómo puede un producto o servicio que en sus orígenes nace como algo residual o como una simple aplicación sin muchos seguidores o usuarios puede convertirse en poco tiempo en el producto o servicio líder del mercado

**Tabla 2: Principales desarrollos sobre Perdurabilidad en el siglo XXI (continuación)**

<b>Autores</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Muestra de estudio</b>	<b>Factores de Perdurabilidad</b>
(Fatoki, The determinats of Longevity of Micro-Enterprises in South Africa , 2013)	Longevity of Micro-Enterprises		Satisfacción del consumidor, finanzas y recursos, estrategia, administración del saber hacer, networking.
(Montuori, 2000)	Longevity		Continuidad, capacidad de renovación, alineación de acciones internas con los cambios en el entorno
(Roggio, 2011)	Resilience		Rendimiento, implementación de estrategias para la administración del riesgo, innovación
(Stefan Schaltegger, 2013)	Sustainability		Conexión con Stakeholders, orientación de Mercado, integración
(Iacolare, 2011)	Perénmité		Valorización del capital, capacidad de adaptación al cambio y la innovación
(FÉDÉRACTIVE, 2012)	Perénmité		Estabilidad, acumulación de capital, inversión, intergeneracional.
(Shinato Teruo and Kamei Katsuyuki, 2008)	Enterprises centenaires	Kongo Gumi Hoshi Ryokan Toraya Takenaka Gekkeikan	Crecimiento estable, competencia y gestión familiar, contexto filosófico ( unidad familiar, voluntad en el trabajo, obligación con la sociedad)
(Sihem Ben MahMud-Jouini, 2010)	Enterprises familiares perénnes		Ventajas competitivas, innovación, control de dirección
(Mignon, 2009)	La pérenmité organisationnelle		Innovación, esencia , identidad, transformaciones interna y externas, valores fundamentales
(Walkowiak, 2010)	Long terme		Cambio organizacional, cambio continuo, ,capacidad dinámica, aprendizaje, transformación de capacidades organizacionales.
(Amel Attour, 2014)	Perénmité		Actor de conocimiento, hazaña
(d'Andria K. R.-H., 2012)	Entreprises Familiares		Voluntad de continuar, Gestión sana, contexto organizacional, diversificación, crecimiento, cambio, innovación
(Minolli, 2005)	Resiliencia empresarial		Absorción de cambios y rupturas que permiten desarrollar flexibilidad y adaptación,
(G, 2006)	Resiliencia Empresarial		Capacidad adaptativa, flexibilidad, reorganización
(Harrison & Sullivan, 2011)	Corporate Sustainability		Toma de decisiones , adaptabilidad, flexibilidad
(Martin k. Linnenluecke, 2009)	Corporate Sustainability		Crecimiento, maximización y conexión con los stakeholders, desarrollo económico
(Scott, 2011)	Longterm business survival		Perpetuidad de su proyecto, sensibilidad al entorno, conservación de su corebusiness
(Raquel Sanchis, 2011)	Resiliencia Empresarial		Adaptabilidad, funcionamiento continuo
(Bell, 2002)	Organizational Resilience		Capacidad de respuesta, determinación, flexibilidad

**Fuente:** Elaboración propia resultado de la revisión de literatura

### 3.3 Perdurabilidad en Asia

La Cultura Asiática se encuentra llena de historia, tradición y gran riqueza cultural. No existe una única cultura homogénea, más bien es una diversidad de culturas que poseen rasgos similares. Estas características cada vez llaman más la atención de los investigadores de varios rincones del mundo que saben que la riqueza de conocimiento de oriente apenas se comienza a

conocer y es aún lo mucho lo que falta por aprender. Las culturas más importantes de Asia son China, y Japón. Para el caso Japonés encontramos que las empresas más longevas son familiares y “se les conoce con el vocablo “Shinise” el cual significa la casa vieja o la casa venerable” (Toshik, 2008). Según “la agencia de calificación crediticia Shoko Tokyo Research en Japón hay más de 20.000 compañías con más de 100 años y algunas de ellas con más de 1.000” (Gittleson, 2012).

Entre las compañías que pertenecen a esta lista se encuentra la compañía más antigua del mundo, el hotel balneario Nishiyama Onsen Keiunkan, el cual abrió sus puertas en el año 705” (Gittleson, 2012). Seguida por otro hotel Hoshi que abrió sus puertas en el 717 y que hace parte del prodigioso grupo de empresas Henokiens.

Efectivamente, a muchas empresas japonesas las podemos llamar centenarias. En su mayoría son empresas familiares transmitidas, preservadas y desarrolladas a lo largo de muchas generaciones. Según estadísticas, unas 20.000 empresas cuentan con más de 100 años de historia. De ellas, cerca de 1.200 tienen más de dos siglos, 400 más de tres y unas 30 más de cinco. Se dice que siete de estas últimas han estado activas durante más de 1.000 años. Todas tienen unos rasgos comunes tales como estar en íntimo contacto con la vida de la comunidad en la que se insertan, ser empresas familiares y coexistir con la cultura tradicional. Según estudios los factores que permiten un alto nivel de perdurabilidad en las empresas japonesas son:

**Tabla 3 Factores de Perdurabilidad en empresas japonesas**

Autor	Razón de Perdurabilidad
Makota Kanda	Compañías pequeñas Compañías Familiares Creencia que no está ligada a obtener una ganancia Desarrollo de mercado interno Cultura empresarial donde se evita las adquisiciones y fusiones
(Goto, 2007)	Crecimiento estable durante el periodo d’Edo de Shogunat Tokugawa (1603- 1867) que permite la creación de muchas compañías. Habilidad de la gestión familiar de las compañías que comienzan durante el período Edo. Ya que alcanzan un nivel de experiencia y perfección antes del siglo XVIII. El contexto filosófico con la educación "Shingaku" a las escuelas de negocios donde a los niños se les enseñó a respetar el concepto de unidad familiar, sentido de compromiso, la voluntad de involucrarse en el trabajo y la obligación con la sociedad.
(Nomura, 2007)	Empresas familiares no cotizantes en bolsa Cultura y tradición por la fabricación Sentido de respeto de la perdurabilidad de la empresa sobre el parentesco.
(Yokozawa, 2000)	Mejora y desarrollo de los productos existentes adaptándolos a la demanda de los clientes Gestión de calidad y Core Business Educación del personal Desarrollo de nuevos canales de distribución Mejoras y desarrollo de nuevas técnicas

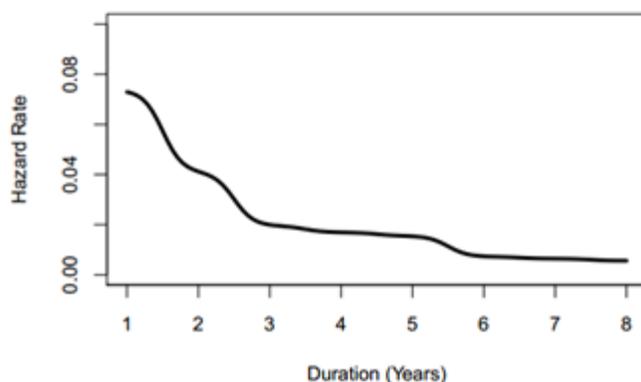
Fuente: (Toshik, 2008)

En conclusión, como lo expresa el escrito de los profesores Shinato Teruo, Kamei Katsuyuki, Kurashina Toshik, los puntos en común que han llevado a las empresas japonesas o Shinise a perdurar en el tiempo se pueden resumir en:

- Facultad de adaptarse al cambio y al ambiente
- Facultad de comprender el cambio
- Facultad de mantener su Core Business

En contraste el tema de perdurabilidad en China tiene un contexto especial. Al ser una república socialista con economía de mercado, y donde el gobierno juega un papel importante en la toma de decisiones, la supervivencia empresarial dependerá de la intervención del estado. El documento “A Survival Analysis of New Chinese Start-ups: Mediating the Innovation-Survival Relation ship with Industrial Protectionism” (Análisis de supervivencia de las nuevas Start-ups Chinas mediante la innovación- supervivencia relacionada en una industria proteccionista) (Howell, 2010), destaca que la innovación es un factor clave en la supervivencia empresarial, ya que permite generar una ventaja competitiva.

Para el caso chino, los resultados demuestran que las pequeñas compañías que realizan procesos de innovación tienen tasas de supervivencia más altas. Hay una relación positiva entre el estado proteccionista y la supervivencia de las compañías. Ya que las empresas que reciben apoyo directo del gobierno por medio de subsidios y acceso a créditos bancarios tienen tasas más altas de supervivencia. El recibir subsidios a un corto plazo ayuda en procesos de innovación en el corto plazo pero el proteccionismo de estado reduce los procesos de innovación al largo tiempo. (Ver Gráfica 1).



**Ilustración 1 Perdurabilidad en empresas Chinas entre 1998 a 2007**

**Fuente:** (Howell, 2010)

El estudio realizado también resalta que de las 41.924 firmas registradas en 1998 aproximadamente más del 75% de estas firmas dejarían el mercado para 2007. Por otra parte las regiones de China que presentan una mayor tasa de perdurabilidad son Beijing, Tinajin y Shanghai en el este y Chongqing en el oeste. Mientras las provincias del lejano oeste Chino tienen en promedio el menor tiempo de supervivencia en el mercado.

### 3.4 Perdurabilidad en el Viejo Continente

El desarrollo europeo, es el principio del modelo de occidente, la importancia de las naciones europeas son cruciales en asuntos a nivel mundial desde el siglo XVI, y tendrá mayor auge con el comienzo de la colonización en los siglos XVII Y XVIII donde las naciones Europeas controlan gran parte de África, América y Asia. Hasta la primera y segunda guerra mundial la cuales generan grandes cambios y donde el mundo pone los ojos en los Estados Unidos como el nuevo jugador de máxima importancia en el globo.

Bajo el desarrollo de este ambiente, en el siglo XVI, Angelo Boravier fue funda de una dinastía que ha transmitido de generación en generación su saber hacer único “*Boravier & Toso*” una compañía dedicada al trabajo en vidrio. En sus más de 700 años en el mercado la compañía pasa por varios cambios que afectan su entorno como procesos de innovación y descubrimiento como

la invención del cristal veneciano para 1450, la época de oro de la cultura veneciana, desarrollo de nuevos estilos y uso de nuevos colores para 1750, seguido por golpes duros como la invasión por parte del imperio Napoleónico y Austriaco, adaptación a la nueva era del vidrio en 1878 y para el siglo XX los adelantos en nuevas creaciones y usos de color desarrollados por Ercole Barovier. Este proceso adaptativo ha llevado a que esta compañía sea una de las más longevas en el viejo continente con más de 700 años de historia. Y la cual hoy en día se describe como una compañía con una “vocación y cultura internacional, creando soluciones en decoraciones con vidrio murano caracterizado por un estilo personal y único, trabajando con expertos en diseño de interiores y para marcas como Louis Vuitton, Dolce & Gabbana y Cartier” (Barovier&Toso, 1995-2015).

Al igual que Boravier y Tosa, se destacan otras compañías que tienen su comienzo entre el siglo XVII y XVIII que nacen en países como Italia, Francia, Bélgica, Los Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Suiza, Japón y Austria. Las cuales cuentan con más de 250 años de historia. Este selecto grupo de compañías hace parte de la asociación Henokiens (International association of bicentenary family companies)

Esta asociación reúne “compañías con fascinantes historias compañías que trascienden a través de la realidades económicas de la época, con líderes que han tenido talento para direccionar el norte de las compañías navegando del modernismo a la tradición entre el saber hacer hacia procesos de innovación y diversificación logrando así un desarrollo continuo”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> The Henokiens: International association of bicentenary family companies, s.f.

**Tabla 4: Criterios para pertenecer a la asociación de empresas Henokiens**

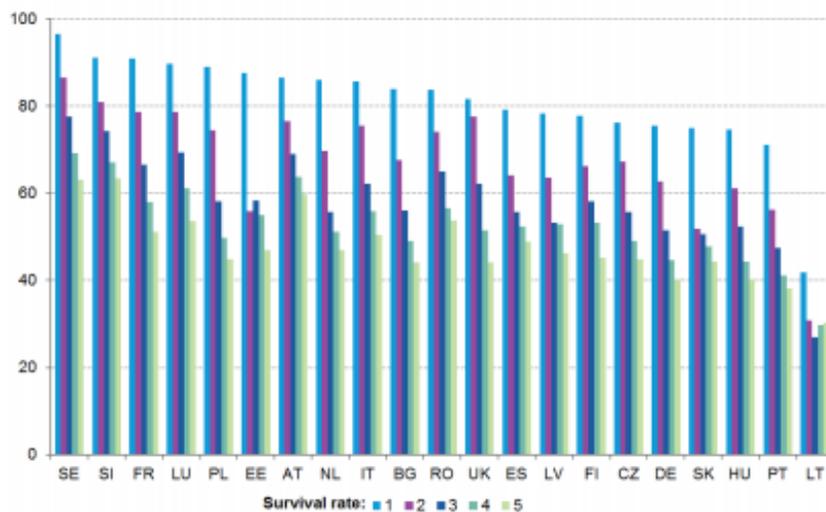
	<i>Critères</i>	<i>Dispositions particulières</i>
<b>1</b>	La longévité	Avoir 200 ans d'âge au moins (documents à l'appui)
<b>2</b>	La pérennité	Le capital doit être détenu à plus de 50 % par les descendants du fondateur et la direction effective assurée par l'un d'entre eux
<b>3</b>	Une gestion saine	La bonne santé financière prouvée sur les trois dernières années
<b>4</b>	Un parrainage	Et une cotisation (selon le CA, jusqu'à 5000 euros)
<b>5</b>	Une volonté de continuité	Vouloir faire mieux que les générations précédentes en maintenant la solidité de l'entreprise (pilotage entre modernisme et tradition, savoir-faire transmis et innovations, voire diversification).

d'après <http://www.henokiens.com>,

**Fuente:** (The Henokiens, s.f.)

Estas compañías tienen una gran importancia en el estudio de perdurabilidad según los estudios de Sophie Mignon. Estas empresas tienen o cumplen aspectos tales como: "... perdurabilidad estructural de poder (perdurabilidad de control y dirección), una perdurabilidad de proyecto (tanto organizacional como de actividad), ellas se benefician de una trasmisión exitosa de generación en generación sucesiva y un camino estratégico (asegurando una coherencia organizacional y longevidad del dominio de la actividad, en si la perdurabilidad va de la mano con una voluntad de mantener una tradición antigua inyectándole toda la tecnología moderna con el fin de salir adelante de revoluciones, crisis y choques bursátiles." (d'Andria K. R.-H., 2012).

Los últimos estudios presentados por el centro de estadísticas de la Unión Europea (EuroStat) destacan que: para el 2009 hay un total de 23,8 millones de compañías en los 24 países de los que se posee información. En el estudio de los últimos cinco años se puede observar que gran parte de las empresas que nacen en el 2004 sobreviven su primer año y con el paso de los años se puede observar una caída gradual siendo así que menos de la mitad de las compañías llegan a sobrevivir los primeros cinco años. Las tasas más altas de supervivencia por encima del 90% se encuentran en Suecia, Francia y Eslovenia y las mayores tasas de mortalidad se encuentran en Portugal, Eslovaquia y Hungría. Y en casos como Portugal y Lituania son los países con más alto nivel de mortalidad empresarial el cual también puede desaparecer por causa de fusiones o adquisiciones.



**Ilustración 2: Supervivencia de compañías Europeas entre 2004 a 2009**

*Fuente: (Eurostat, 2013)*

### 3.5 Perdurabilidad en Norte América

El paso hacia la formación de lo que hoy conocemos como Estados Unidos, se remonta al siglo XVIII. En ese entonces, el pueblo americano estaba cansado de las medidas impositivas y monopolísticas del gobierno Inglés. Dicha situación marcaría el principio de la guerra de independencia americana entre 1775 y 1783. En 1776 -con la ayuda del general Washington- se logra el retiro de tropas inglesas de la ciudad de Boston y así el 4 de julio de ese mismo año el Congreso Continental, conociendo la situación de guerra, firma el acta de independencia de los Estados Unidos.

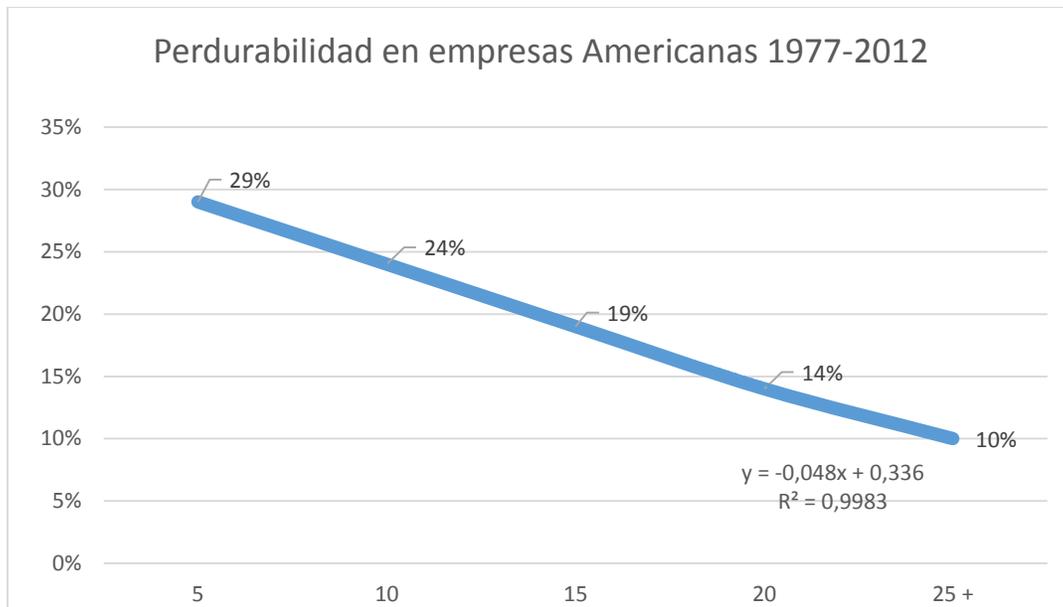
Para esta misma época, la empresa “Jhon Steven Shop” lleva 71 años funcionando en Rhode Island. Esta compañía fue fundada en 1705 por Jhon Stevens, un migrante inglés que se dedicó a la inscripción y tallado de piedra. Para 1928 la familia Stevens vende el negocio a John Howard Benson. Desde entonces, la familia Benson ha seguido en el negocio y hoy en día han realizado “las inscripciones y tallados de grandes monumentos como el memorial de John F Kennedy en el cementerio nacional de Arlington, el memorial de Franklin Delano Roosevelt en Washington D.C e inscripciones interiores en edificios públicos y privados en la

ciudad de Boston” (The Jhon Stevens Shop). La empresa ha pasado por varios momentos de innovación y cambios entre ellos: “la técnica del arenado y el impacto tecnológico en el uso del computador personal” (Eckstein, 2007). Benson atribuye la longevidad de su negocio a dos factores principales: “el no buscar hacer grandes cantidades de dinero, lo que interesa más es el producto el cual es inspirador por significado del legado recibido, y el detalle y preocupación por su trabajo”. (Borzykowski, 2014).

Otras empresas que aún perduran, establecidas en los Estados Unidos durante el Siglo XVIII son: Coswell Massey (1752), Bakers Chocolate (1765) -hoy en día parte de la multinacional canadiense Kraft, Ames (1774), Jim Bean (1795), Dupont (1802), Colgate (1806), Pfaltzgraff (1811).

En los Estados Unidos, la segunda mitad del Siglo XX se caracteriza por el crecimiento y la consolidación económica, grandes cambios debido a la aparición de nuevas tecnologías, descubrimientos científicos y el fin de una guerra ideológica entre oriente y occidente.

A nivel empresarial, la revista Business Week destaca que el promedio de vida de una compañía multinacional es de 40 a 50 años. Esto según un estudio realizado en empresas de la lista Fortune 500, el cual destaca que un tercio de las compañías registradas en 1970 habrían desaparecido para 1983 a causa de quiebra, adquisición o fusión. De igual manera, según los últimos datos reportados por el Census Bureau y el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, muestran que alrededor del 29% de las firmas que nacieron entre 1977 y 2012 viven un periodo mayor a 5 años. La tasa de mortalidad aumenta con el paso de los años y en consecuencia sólo el 10% de aquellas firmas alcanzan una edad superior a 25 años. También se destaca que el mayor porcentaje de muerte empresarial en los Estados Unidos se da en los dos primeros años, periodo en el cual mueren en promedio más del 30 % de las compañías.



**Ilustración 3 Perdurabilidad de empresas Americanas 1977-2012**

**Fuente:** Longitudinal Business Database 1977-2012 (United States Census Bureau, 2014)

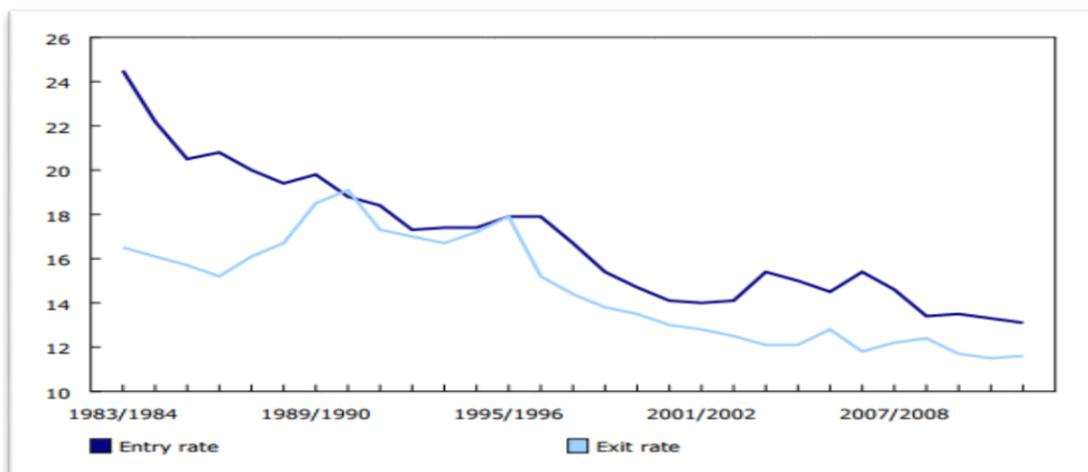
Otro momento de la historia nos remite a Canadá en el año 1867, cuando de forma pacífica “Canadá adquiere la independencia de Gran Bretaña a través de la firma de la carta Magna conocida como “British North America Act” la cual sería aprobada por el gobierno inglés en 1867” (Lonely Planet, 2011), pero esta no rompe directamente la relación con los ingleses ya que la jefa de estado oficial es la Reina Isabel II y quien es representada por el gobernador.

Para entonces, la empresa Hudson Bay Company (HBC) contaba con 197 años de estar en funcionamiento, su actividad principal el comercio de pieles. En el transcurso de sus 345 años, la compañía ha tenido que vivir momentos de turbulencia y de grandes cambios como: su primer proceso de expansión hacia finales del siglo XVIII, la fusión con su mayor rival North West Company para 1821 (esta última, le ayudó a consolidarse en todo el territorio canadiense). Los cambios de moda y la creciente demanda por el retail en el siglo XIX, hacen que la compañía tome una nueva visión de negocio logrando en 1912 el comienzo de un agresivo programa de modernización y nuevos procesos estratégicos de adquisición. En 1970, en su aniversario 300, HBC se convierte en una corporación canadiense. Hoy en día HBC ofrece varias categorías y experiencias de compra en Estados Unidos y Canadá, siendo así la

mayor cadena de retail en Canadá con más de 90 tiendas, 2 outlets, 39 puntos alrededor de los Estados Unidos, 5 tiendas con licencia internacional y cotiza en la bolsa de valores de Toronto.

El último estudio realizado por Statistics Canadá, muestra que la relación entre las compañías que entran y salen del mercado cayó en los periodos de 1983 a 1984 y 2011 y 2012. De igual forma el estudio resalta que la entrada de nuevas firmas significa un periodo de gran dinamismo en la economía y de un alto nivel de crecimiento y productividad y adaptaciones tecnológicas, mientras que la salida de estas en el transcurso del tiempo es por firmas poco productivas o quienes no se logran adaptar en el transcurso del tiempo “selección natural” (Futuyma, 2004).

El periodo más turbulento se encuentra entre 1986 a 1994 punto donde la mortalidad genera los picos más altos y el nivel de entrada de nuevo negocios cae, y para finales de 1996 se observa una diferencia estable la cual tiene un comportamiento continuo hasta finales de 2012.



**Ilustración 4 Entrada y Salida del Sector empresarial en Canadá 1983-1984 a 2011-2012**

**Fuente:** Statistics Canada, 2014

Este panorama también es marcado por un pensamiento dominante que ha sido aceptado por décadas; así lo destaca un artículo de la revista Times publicado el 28 de Julio 1954 y titulado “Grow or Die is the chief Axiom of US Business”<sup>5</sup>, en donde se plantea lo siguiente:

- 1) el crecimiento debe ser continuo y si no morirá

---

<sup>5</sup> Crecer o morir es el principal axioma de los negocios en los Estados Unidos.

- 2) El crecimiento siempre es bueno
- 3) el crecimiento en las compañías públicas debe ser continuo y constante
- 4) las ganancias deben ser la medida de éxito de una compañía pública.

Estas características tienen en común una visión a corto plazo lo que impide, obviamente, una visión a largo plazo. Aquel pensamiento es adoptado por Hess en las “Reglas de Wall Street” (Hess, 2010), las cuales exigen un crecimiento constante medido por el aumento de las ganancias de forma trimestral. Un ejemplo de ello es Starbucks, compañía que disolvió el valor de marca que creó con el tiempo, solo para buscar crecimientos trimestrales positivos.

Con el fin de superar las desventajas que se presentan los patrones actuales, varios escritores analizan varios casos de empresas norteamericanas y crean modelos que persiguen la perdurabilidad de las empresas con base en un crecimiento inteligente, como lo manifiesta Hess en *Smart Growth: Building and Enduring Business by managing the risk of growth* y el profesor de Harvard Chis Zook en su libro *Repeatability: How Companies create enduring businesses in a world of constant change*.

**Tabla 5 Crecimiento Inteligente por autor**

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
Hess	Crecimiento Inteligente	Habilitar un Sistema de crecimiento interno. Ideación estratégica Ideación de procesos administrativos Aprendizaje Seguimiento de proyecto y evaluación de portafolio de procesos Iniciativas de crecimiento y portafolio Revisión del proceso	UPS Cotsco
Zook	Repetibilidad	Core Business bien definido Principios no negociables Proceso continuo de aprendizaje	Nike Ikea

**Fuente:** Elaboración propia resultado de la revisión de literatura

## CONCLUSIONES

- Dentro de la investigación y análisis realizado alrededor del desarrollo empresarial enfocado en el concepto de perdurabilidad, podemos observar dos tendencias. La primera relacionada con las diferentes definiciones e investigaciones realizadas en torno a perdurabilidad empresarial, de donde se deduce que perdurabilidad se podría definir en un ambiente global. Es un término global como la suma de los diferentes ángulos o puntos de vista de las culturas del mundo. Es una confluencia de saberes.
- De esta forma, perdurabilidad es un crecimiento inteligente como lo planteado por Hess, en la industria americana, una misión de educación y tradición como el caso expuesto para Japón y, por último, una estructura familiar de base como lo visto en el caso europeo.
- De otra parte, tradicionalmente se ha ligado la perdurabilidad a la empresa familiar. Las empresas europeas y las asiáticas tienen esta característica, lo que las hace especiales al momento de ser analizadas. Una empresa familiar se caracteriza básicamente por tres aspectos. Primero, la propiedad es controlada por una o más familias. Segundo, algunos miembros de la familia trabajan en ellas u ocupan cargos directivos. Tercero, el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.
- Es a partir del análisis que sobre las empresas familiares se hace, que sale a relucir la capacidad de permanecer en el tiempo como una de sus principales características. De ahí que sea el insumo principal para la definición de perdurabilidad.
- El concepto de perdurabilidad se puede relacionar con el estudio de la biología. En otras palabras, perdurabilidad puede ser definido desde el punto de vista evolutivo<sup>6</sup>. Según la teoría darwiniana, las especies se mantienen de acuerdo a una selección natural. La interacción de la especie con el medio ambiente se realiza mediante procesos de adaptabilidad o transformación. Se parte de la base de que el medio es limitado en recursos y los organismos compiten por ellos, los que consiguen adaptarse se reproducirán más y mejor. En términos de empresa, sucede algo análogo.

---

<sup>6</sup> Véase El origen de las especies de Charles Darwin, publicado en 1859.

La empresa debe competir en un medio hostil, y depende de su adaptabilidad y aprendizaje del medio para sobrevivir y perdurar en el tiempo.

- Se debe concebir la empresa desde la visión de perdurabilidad como una entidad que está concebida para durar en el tiempo. Es decir, en principio una empresa nace para durar. El negocio es una escalera mecánica en movimiento.
- Turbulencia y perdurabilidad aprendizaje, innovación y el recurso humano.
- El entorno empresarial, con el paso de los años, se ha caracterizado por los constantes cambios, un alto nivel de volatilidad, incertidumbre y complejidad. Estas características han marcado y guiado la toma de decisiones empresariales con el fin de dar un norte a la compañía, para así perdurar en el tiempo. Es por esto que el estudio de *entornos turbulentos* y de la *Perdurabilidad empresarial* son de interés para la academia de la administración y su historia se puede resaltar el gran potencial y desarrollo de mercado por parte de algunas compañías o un bajo desarrollo y una gestión precaria que termina en la muerte de la compañía.
- Sin embargo existe una serie de evolución o tendencia en la cual hay una evolución en donde solo se desarrolla una fracción mínima de su potencial.
- Ser pionero no es garantía de la permanencia en el mercado. Por ello, arriesgarse e innovar es vital en los negocios.
- Hoy día los avances tecnológicos están a nuestra disposición rápidamente, por lo que es fundamental que en la empresa exista una inquietud y una cultura proactiva hacia la innovación. Es así como la aplicación de las nuevas tecnologías, la innovación constante y el afán por sorprender cada día a los clientes, deben ser lineamientos constantes en la organización. Es sabido que ambientes muy cambiantes obligan a las empresas al cambio constante. Sin embargo, la causa principal del fracaso de las empresas estriba en su incapacidad para renovar y dejar su pasado y también, en su incapacidad para ver y reinventar el futuro.

## RECOMENDACIONES

Este apartado procura dejar una serie de inquietudes

- Realizar una investigación para establecer sí el concepto de perdurabilidad está definido en criterios de tiempo. Es decir, ¿existen lapsos, periodos o épocas de perdurabilidad para las empresas? De acá se derivan otras interrogantes como ¿Debe ser eterna una empresa?
- Analizar el caso de las empresas tecnológicas en la actualidad. Sí son perdurables o inauguran un concepto nuevo de permanencia. Ejemplo de ello los desarrollos de Google o Facebook.
- Examinar la relación entre de perdurabilidad y aprendizaje e innovación.
- Establecer la relación entre la rotación de personal y la perdurabilidad. Visto desde el punto de vista de la capacitación y el aprestamiento.

## BIBLIOGRAFIA

- 15th annual conference EBHA Business, f. a. (n.d.).
- Acevedo, J. (2008). *"The Basis For Enduring Success"*. BrandPackagin.
- Allen, C. Z. (2012). *Repeatability :How Companies create enduring businesses in a word of constant change* . World financial review .
- Amel Attour, T. B. (2014). *Ecosystèmes et Modèles d'affaires : introduction*. Revenue d'économie industrielle.
- Barovier&Toso. (1995-2015). *Company*. Retrieved from Mission :  
<http://www.barovier.com/en/azienda/mission/>
- Bell, M. A. (2002). *The five principles of Organizational Resilence* . Gartner Inc .
- Bogod, P. L. (1999). *Guide to the family businesss* . BDO stoy Hayward.
- Borzykowski, B. (2014, 07 30). *CNN Money*. Retrieved from 5 of the oldest businesses in America: <http://money.cnn.com/gallery/smallbusiness/2013/12/13/oldest-businesses-america/index.html>
- Christina Lubinski, P. F. (2011). *Stading the test of time.Factors influencing family firms longevity in Germany and spain during the twentieth century . 15th annual conference EBHA Business,finance and the state in 20th century:European Comparisons in Historical Perspective. Crises and Transformation. Atenas , Grecia* .
- d'Andria, K. R.-H. (2012). *L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. La Revue des Scieces de Gestion, 27-36.*
- d'Andria, K. R.-H. (2012). *L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. La Revue des Scieces de Gestion.*
- Davis, I. (2014). *Reflections on corporate longevity*. McKinsey Quarterly.

- Eckstein, M. (2007). *National Endowment for the Arts*. Retrieved from NEA National Heritage Fellowships : [http://arts.gov/honors/heritage/fellows/nicholas-benson?id=2007\\_01&type=bio](http://arts.gov/honors/heritage/fellows/nicholas-benson?id=2007_01&type=bio)
- Eurostat. (2013). *Statistics Explained Archive*. Luxembourg: Eurostat European Commission .
- FAO. (2014). *Informe del grupo de trabajo sobre resiliencia* . Comision Forestal para America del Norte .
- Fatoki, O. (2000). *Organizational longevity;intergrating systems thinking ,learning and conceptual complexity* . Journal of Organizational Change Management .
- Fatoki, O. (2013). *The determinants of Longevity of Micro-Enterprises in South Africa* . Limpopo, Sur Africa: Department of business management ,turloop campus, university of Limpopo.
- FÉDÉRATIVE. (2012). *le gouvernement d'entreprise : entretien avec Pierre-Yves Gomez*. Attraction Ouverture Fédérative Actionnaires Seb Développement.
- Fernandez, J. T. (2010). *Values and longevity in family business:evidence from a cross-cultural analysis* . Barcelona : IESE Business School .
- Futuyma, D. (2004, 12). *La Selección Natural: Cómo funciona la Evolución*. Retrieved from <http://www.actionbioscience.org/esp/evolucion/futuyma.html>
- G, G. (2006). *Linkages between vulnerability ,resilience and adaptive capacity* . Global Environmental Change .
- Gittleson, K. (2012, 19). *Can a company live forever?* Retrieved from Business news : <http://www.bbc.co.uk/news/business-16611040>
- Goto, T. (2007). *Longevity of Japanese Family Firm*. Edward Elgar Publishing.
- Grove, R. A. (2007). *Let Chaos reign,then rein in chaos-repeatedly:managing strategic dynamics for corporate longevity*. Strategic management journal .
- Guo, K. (1997). The transformation of China's economic growth pattern conditions and methods. *Social Sciences in China* , 12-20.

- Harrison, J. (2011). *Interview with Christian Stadler , author of enduring success*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02580541111146876>
- Harrison, S. S., & Sullivan, P. H. (2011). *Edison in the Boardroom*. John Wiley & Sons.
- Hess, E. D. (2010). *Smarth Growth "Building an Enduring Business by Managing the Risk of Growth"* . Columbia Business Schol.
- Howell, A. H. (2010). *A Survival Analysis of New Chinese Start-ups:Mediating the Innovation-Survival Relationship with Industrial Protectionism*.
- Iacolare, V. (2011). *Le management , arme secrète pour assurer la pérennité de l'entreprise ?* JDN l'économie demain.
- Jones, D. A. (2009). *Factors associated with longevity of small,family-ownes firms* . Kingston , Jamaica: Department of management studies,UWI, Mona.
- (2012). *le gouvernement d'entreprise : entretien avec Pierre-Yves Gomez*. Attraction Ouverture Fédéractive Actionnaires Seb Développement.
- Lonely Planet. (2011, 3 3). *Lonely Planet*. Retrieved from Canadá Historia : <http://www.lonelyplanet.es/destino-america-del-norte-y-central-canada-41-historia.html#pageTitle>
- Martin k. Linnenluecke, S. V. (2009). *Subcultures and Sustainability practices : the impact on inderstading Corporate sustainability*. Business Startegy and the Environmmnt .
- Melymuka, K. (2003). *Resilience: Staying On Top*. Computerworld.
- Mignon, S. (2009). *La pérennité organisationnelle*. Revue Francaise de gestion .
- Minolli, C. (2005). *Empresas resilientes algunas ideas para construirlas* . temas de management .
- Montuori, I. (2000). *Organizational longevity;intergrating systems thinking ,learning and conceptual complexity* . Journal of Organizational Change Management .
- Moreleda, A. (2004). *La innovación clave para la competitividad empresarial* . *Universia Business Review*.

- Myrt Thânia de Souza Cruz, I. M. (2013). *EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade*. Revista Pensamento & Realidade.
- Nomura. (2007). *Chozyu Kigyo wa Nihon ni Ari (Existence des Anciennes Entreprises au Japon)*. Nihon Hosho Shuppan Kyokai.
- Parkhe, A. (1990). *Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances*. Journal of international business studies.
- Peter Newman, E. S. (2006). *Pursuing Sustainability through enduring value creation*. Management Models for Corporate Social Responsibility.
- Piñeiro Chousa, J. R. (2011). *Responsabilidade social y resiliencia*. Revista Galega de Economía.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Raquel Sanchis, R. P. (2011). *Medición de la resiliencia Empresarial ante eventos disruptivos*. Una Revisión del estado del Arte. XV Congreso de Ingeniería de la Organización.
- Risher, R. E. (2012). *7 Traits of an enduring business -and how to create one*. The e.point Newsletter /ArchPoint Consulting.
- Roggio, P. (2011). *A study in west Australian Small Business Owners*. Australia : Edith Cowan University.
- Scott, J. (2011). *New Standards for long-term business survival:sustainable business performance*. sustainbusper.com.
- Shinato Teruo and Kamei Katsuyuki, K. T. (2008). *Convergence et divergence internationales des problemes autour de l'entreprenariat familial -cas des entreprises familiales au japon-*. Paris: École de management de Normandie (2eme Journées George Doriat).
- Sihem Ben MahMud-Jouini, A. B. (2010). *Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes*. Revue Française de gestion.
- Statistics Canada. (2014, 8 25). *Statistics Canada*. Retrieved from Study: Business entry and exit rates in Canada: A 30 year perspective: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140825/dq140825a-eng.pdf>

- Stefan Schaltegger, M. B. (2013). *Transdisciplinarity in Corporate Sustainability : Mapping the field* . Business Startegy and the Environmmment .
- The Henokiens. (n.d.). *International Association of Bicentenary Family Companies* . Retrieved from About: <http://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=en>
- The Henokiens: International association of bicentenary family companies . (n.d.). *About* . Retrieved from Who are the Henokiens?: <http://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=en>
- The Jhon Stevens Shop. (2015, 01 15). *The Jhon Stevens Shop*. Retrieved from About us: <http://www.johnstevensshop.com/about-us>
- Toshik, S. T. (2008). Convergence et divergence internationales des problemes autour de l'entreprenariat familial -cas des entreprises familiales au japon-. *2eme Journées Georges Doria* (p. 22). Paris: école de management de Normandie.
- United States Cencus Bureau . (2014). *Firm Characteristics Data Tables*.
- Walkowiak, N. G. (2010). *la dynamique des changements a long terme* . Reseaux.
- Yang, Y. C.-J. (2011). *Managing disruptive innovation entrepreneurial strategies and tournamets for corporate longevity*. journal of general management .
- Yokozawa, T. (2000). *Shinise Kigyo no Kenkyu (Etude sur les Entreprises Traditionnelles)*. Seisansha shuppan (en japonais).
- Yoon G, L., Mosuo, D., & Malrouu, L. (2005). Yoon G, Lee ; Diane Mosuo ; Lakshmi Malrouu. *Procceding of the 6th conference of the asian consumer and family economics association , November 3-5 2005*. Sacramento EEUU.