

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

MARIA TERESA PINTO TARAZONA

PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

INFORME FINAL

BOGOTÁ, COLOMBIA

2014

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

MARIA TERESA PINTO TARAZONA

PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

ASISTENCIA DE INVESTIGACIÓN

TUTOR/DIRECTOR DE LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ

BOGOTÁ, COLOMBIA

2014

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
B. JUSTIFICACIÓN .....	10
C. OBJETIVO GENERAL .....	11
D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
E. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR .....	12
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	13
3. CONCLUSIONES.....	22
4. RECOMENDACIONES .....	23
5. BIBLIOGRAFÍA.....	24
6. ANEXOS.....	27

## GLOSARIO

**PERDURABILIDAD:** Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, ajusta su estrategia a la intensidad de las fuerzas del mercado, enfocándose permanentemente aquellos espacios que el mercado no está explotando y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. (Rivera Rodríguez, Guzmán Vasquez, Bernardo Cadena, Beltrán Torrado, & Méndez Velasco, 2006)

**ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS (AESE):** Es una metodología desarrollada en la Universidad del Rosario tener una percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, es decir que se analizan factores cualitativos, como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores. . (Rivera Rodríguez, Guzmán Vasquez, Bernardo Cadena, Beltrán Torrado, & Méndez Velasco, 2006)

**INDICADOR DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL (IPE):** Indicador cuantitativo que toma en cuenta el rendimiento financiero de una empresa para comparar el desempeño de la empresa con el del sector y determinar si está por encima o por debajo de la competencia.

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

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

**ESTRATEGIA:** La creación de una posición única y de valor que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. Porter (1996).

## RESUMEN

Todas las empresas buscan ser perdurables y mantenerse en el mercado, a pesar de las situaciones adversas que se pueden presentar tanto por condiciones internas de la empresa o por condiciones externas, por lo tanto la perdurabilidad de las empresas siempre se ve amenazada. En razón del cuestionamiento del por qué unas empresas son mas perdurables que otras, el Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario estudian los factores que permiten la perdurabilidad de las empresas para determinar cuáles de esos factores pueden tomarse en cuenta en un indicador que permita medir la perdurabilidad de una empresa.

## PALABRAS CLAVE

Perdurabilidad, estrategia, turbulencia, innovación, índice de perdurabilidad empresarial.

## ABSTRACT

All companies seek to have longevity and to stay in the market for a long time, despite adverse situations that may occur both internal conditions of the company or by external conditions; therefore the sustainability of companies is always threatened. In questioning the reason of why some companies are more durable than other the Research Group of Durability (GIPE by its name in spanish) at the University of Rosario, is studying the factors that enable the sustainability of companies to determine which of these factors may be considered in an indicator to measure the longevity of a company.

## KEY WORDS

Sustainability, strategy, turbulence, innovation, corporate sustainability index.

## 1. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas buscan ser perdurables y mantenerse en el mercado, a pesar de las situaciones adversas que se pueden presentar tanto por condiciones internas de la empresa o por condiciones externas. Las empresas mueven la economía generando empleo y condiciones que pueden ser favorables para la sociedad, es decir, que una situación de cambio puede perturbar la estabilidad de la empresa y de sus estrategias, afectando sus resultados operacionales y su tiempo de vida. Es por esto que la perdurabilidad de las empresas en una coyuntura turbulenta ha sido objeto de estudio del Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario. ¿Qué factores permiten que una empresa permanezca en el mercado? El reto para los investigadores ha sido identificar los factores clave que permiten que la empresa permanezca a través del tiempo en un ambiente turbulento. Incluso, se busca encontrar una medición que permita establecer si una empresa está siendo perdurable o si por el contrario debe reforzar su estrategia para enfrentar las situaciones adversas.

Una empresa perdurable se puede definir como “aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa 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.” (Rivera, 2012) Es una empresa muestra un desempeño eficientes y superior a la competencia por la coherencia de su estrategia y acción, porque logra identificar las condiciones de su entorno sectorial, incluyendo las políticas de gobierno, evitando llegar a estados de morbilidad que no permiten tener un crecimiento rentable y por lo tanto llegar a un estado tanático. Es además, una empresa que logra una conexión con las personas que se relacionan con la empresa, tanto internas como externas, generando construcciones de relaciones e interacción social y construyendo una red de conocimiento sobre las necesidades y deseos de esas personas.

Estas empresas deben cumplir con las siguientes condiciones; ser empresas Colombianas privadas con más de 50 años de funcionamiento, que tienen capital nacional en su mayoría,

que hayan presentado un desempeño financiero superior en su sector, ser reconocidas por ejercer un liderazgo estratégico así como por el carácter exitoso de sus prácticas gerenciales(Rivera, 2012). Un ejemplo es Alpina S.A., una empresa fundada en 1945 y que al día de hoy ha expandido su negocio a países como Venezuela, Ecuador y Estados Unidos. Alpina S.A., ha demostrado su capacidad de enfrentar el ambiente turbulento y altamente competitivo en el que se desempeña, incrementando no sólo su ventaja competitiva, sino que generar fidelidad y relaciones con sus clientes, trayendo consigo un alto desempeño de la empresa. (Alpina)

Otro ejemplo de empresa perdurable en Colombia es Almacenes Éxito S.A., fundada en 1949 por Gustavo Toro y David Restrepo, la exigencia que se implementaba en los empleados fomentaba la excelencia y la búsqueda del crecimiento del negocio de acuerdo a las necesidades que observaban en el mercado. Para abrir más adelante en década de los setenta (70's) un supermercado en un local comprado a Sears, al ser grande el local para la mercancía que se vendía, se adicionaron líneas de calzado, alimentos, aseo, etc. Con el fin de innovar y vender más productos, para hoy ser parte del grupo Éxito, que comprende Éxito, Carulla, Vivero y Ley.

El proyecto pretende explorar la forma cómo las empresas que se enfrentan a la turbulencia del entorno, se adaptan, reorientan y/o transforman para hacer frente al entorno cambiante, con la intención de buscar la perdurabilidad a largo plazo. Las categorías de estudio utilizadas en cada uno de los casos son: liderazgo, estrategia, complejidad; organizaciones, innovación y creatividad, que corresponden a las líneas del grupo de investigación.

La investigación generará impactos en las actividades de docencia, investigación y extensión. Por un lado se pretende contribuir a la academia de la administración en la generación de una teoría sobre la perdurabilidad empresarial al incorporar 25 nuevos casos de estudio de empresas de América latina; se creará una nueva cátedra a impartirse en los programas de pregrado y posgrado, logrando un nuevo espacio de reflexión sobre la perdurabilidad de las empresas; se buscará crear la red internacional para el estudio de la perdurabilidad con presencia de investigadores tan reconocidos como Jim Collins (Built to



last); Arie de Geus (The living Company), Christian Stadler (Enduring Success) y otros reconocidos investigadores sobre perdurabilidad; se buscará generar lazos más fuertes entre el gobierno-empresa-universidad mediante la participación activa en foros empresariales donde la perdurabilidad sea un tema de permanente reflexión, que permitan derivar en políticas del fortalecimiento del sector empresarial.

En este marco, se desarrolla el Indicador de Perdurabilidad Empresarial (IPE), que es una propuesta para la medición de la perdurabilidad a través de un indicador financiero para evaluar si el desempeño de la empresa es superior o inferior en determinado sector. Como ya se había mencionado, el estudio de la perdurabilidad empresarial es un pilar del GIPE en la Universidad del Rosario, por lo que esta propuesta surge a partir de los hallazgos y del análisis realizado en el proyecto de análisis estructural de sectores estratégicos. (Rivera Rodríguez, Guzmán Vasquez, Bernardo Cadena, Beltrán Torrado, & Méndez Velasco, 2006).

a. Planteamiento del problema

La línea de investigación de perdurabilidad tiene como propósito el encontrar las estrategias que deben utilizar las empresas para enfrentar el entorno turbulento para mantener su perdurabilidad. Para ello, la investigación y búsqueda de información, análisis de los datos obtenidos son fundamentales para el propósito trazado por el director de la línea de investigación. Por lo tanto, se pretende realizar una investigación que permita obtener información para su análisis y una posterior contribución a una medición cuantitativa de la perdurabilidad empresarial.

b. Justificación

El rol de asistente de investigación se alinea con las necesidades de buscar y procesar información requerida dentro del proyecto para alcanzar los objetivos propuestos por el director de la investigación. Además, busca realizar conclusiones y análisis frente a lo encontrado durante el proceso de investigación y recolección de información, que pueda ser aplicado dentro del proyecto.

Lo anterior, permitirá desarrollar el indicador de perdurabilidad empresarial y realizar un análisis del comportamiento del mismo y conocer la tendencia de comportamiento del Indicador de Perdurabilidad Empresarial (IPE) y del Índice de Turbulencia Empresarial (ITE) lo que permite al investigador principal desarrollar el objetivo del proyecto.

c. Objetivo General

Ayudar en el procesamiento de información que se requiera durante mi estancia en el proyecto y el desarrollo del IPE (Índice de Perdurabilidad Empresarial) y del Indicador de Turbulencia Estratégica (ITE).

d. Objetivos específicos

- Buscar información de perdurabilidad y turbulencia que contribuya en la investigación
- Analizar y comprender la información obtenida que permita conocer factores relevantes en el estudio de la perdurabilidad en las empresas.
- Consolidar información necesaria para la construcción de un indicador de entorno turbulento de industria.

e. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La búsqueda de información y de reportes entregados durante la investigación permite obtener información importante para su análisis y posterior aplicación en el desarrollo del Índice de Perdurabilidad Empresarial (IPE) y del Indicador de Turbulencia Estratégica (ITE).

Su aplicación dentro del proyecto conllevará a conocer el comportamiento del Índice de Perdurabilidad Empresarial y del Indicador de Turbulencia Estratégica y su tendencia en determinado sector estratégico. Esto permitirá la medición de la perdurabilidad de las empresas y posteriormente analizar de manera cualitativa qué estrategias han sido aplicadas en las empresas que diferencien los resultados de los indicadores de una empresa a otra.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El estudio de entornos turbulentos ha sido un tema de interés para la academia de la administración. Los autores Emery y Trist (1963) fueron pioneros en el estudio del tema, y propusieron un tipo de entorno caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre. Definen turbulencia como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones. Estos autores tuvieron como antecedente las investigaciones desarrolladas por Dill (1958), quien manifestaba que las características del ambiente (su contenido y naturaleza), eran claves para determinar la autonomía de las decisiones de los administradores.

Dill categorizó el contenido como homogéneo o heterogéneo, y respecto a su naturaleza, como estable o inestable, comprobando que los administradores sentían una mayor autonomía en la toma de decisiones cuando el ambiente era heterogéneo e inestable, que cuando se caracterizaba como homogéneo y estable.

El carácter estable o inestable de la coyuntura empresarial, conlleva a estar en un terreno complejo que marca el camino de la empresa y su longevidad. Las condiciones económicas, políticas, incluso sociales y de medio ambiente hacen parte de los elementos coyunturales que generan inestabilidad en una empresa. Por lo tanto, para alcanzar un rendimiento superior a la competencia en el sector es necesario establecer estrategias que tengan en cuenta a todos los actores que influyen o que son influenciados por las acciones de la empresa, como por ejemplo, los clientes, proveedores, empleados, entre otros.

Este punto de encuentro, tiene una razón de ser, y es el de dar respuestas a las empresas para enfrentan de manera adecuada la turbulencia del entorno que se vive en la actualidad. De acuerdo con (Rivera, 2010) la turbulencia se genera por la convergencia de dinamismo, incertidumbre y complejidad, y una de las formas para enfrentar la turbulencia consiste en generar ventajas competitivas transitorias que permitan acoplarse a las nuevas condiciones del mercado.

Una empresa perdurable se puede definir como aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Enfoca sus estrategias y acciones de acuerdo a la

coyuntura que lo rodee y a las fuerzas del mercado, aprovechando las manchas blancas existentes como una estrategia que genera ventaja competitiva. Además, estudia y detalla a través de un análisis DOFA a sus competidores para ejecutar una cadena de valor más productiva. Lo anterior, indica que esa empresa estaría obteniendo un desempeño superior a su competencia en la gestión y administración de sus estrategias y capacidad productiva, ya que es capaz de ajustarse a los cambios que se puedan generar por factores de mercado del sector, factores políticos, factores sociales, etc., evitando así alcanzar estados de morbilidad que van a dificultar el crecimiento rentable, conllevando más a delante a un estado tánico de la empresa. (Rivera, 2012).

Por su parte, la autora Terreberry (1968), haciendo una extensión de los argumentos de Emery y Trist (1963), indica que un entorno turbulento es aquel donde la tasa acelerada y compleja de las interacciones excede la capacidad del sistema para predecir y controlar las consecuencias de estas acciones. Mientras que Ansoff (1979), lo llama un entorno inestable, caracterizado por el grado de novedad de los retos y la velocidad con las que se desarrollan.

En los años ochenta (80's) Woodward (1982), indicó que la turbulencia es el resultado directo de la inestabilidad organizacional. Cameron, Kim y Whetten (1987), establecieron que en un entorno turbulento los cambios a los que se enfrenta la organización son significativos, rápidos y discontinuos. En los años noventa D`Aveni (1994), propuso que es un entorno donde la estabilidad está constantemente amenazada por nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos competidores. Posteriormente Sadler (1996), retomando gran parte de estas definiciones diría que un entorno turbulento es aquel caracterizado por cambios frecuentes que ocurren rápidamente y de forma simultánea. La siguiente tabla contiene algunos principales hallazgos de perdurabilidad en la literatura académica.

<b>Autores</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Muestra de estudio</b>	<b>Factores de perdurabilidad</b>
Peters & Waterman (1982)	Empresas exitosas	62 empresas estudiadas	Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización alrededor de un valor clave, zapatero a tus zapatos, estructura simple y poco personal, flexibilidad y rigor simultáneos.
Jago (1987)	Empresas exitosas	NO	Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos, tecnología, mejorar comunicaciones, aumentar cuota de mercado, aprovechar juntas directivas, planear la sucesión, impartir directrices, optimización de costos, concebir de manera efectiva la misión de la empresa.
Meyer & Zucker (1989)	Organizaciones en permanente quiebra	4 estudios de caso	La rentabilidad no es una condición para la perdurabilidad.
Pascale (1990)	Empresas exitosas	6 estudios de casos	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia.
Collins & Porras (1994)	Empresas exitosas (lasting) visionarias (mayores de 25 años)	18 estudios de casos comparativos	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.
Konz & Katz (1996, 2000)	Hiperlongevidad (más de 250 años)	276 órdenes religiosas masculinas	Visión, socialización, adaptación y estructuras.
Hall (1997)	Compañías longevas (más de 200 años)	214 compañías de UK con cuestionario	Estilo tolerante de liderazgo y conservadores financieramente.
Universidad Externado (1997-2000)	Empresas perdurables (más de 25 años)	Estudios de caso (Siemens, Pavco, Davivienda, Seguros Bolívar, Banco Caja Social, Legis, Avesco, Concreto, Banco de Bogotá, Sofasa, Avianza, Super Rica)	En cada caso en particular se encontraron elementos diferentes.
De Geus (1999)	Compañías longevas (long lived) y exitosas	27 estudios de caso de empresas con más de 100 años, fundadas antes de 1883	Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad, tolerantes hacia las actitudes conservadoras financieramente.
Montuori (2000)	Empresas longevas		Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo.
Bhidé (2000)	Empresas exitosas	No	Continuidad del portafolio de activos; capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio; diversidad de los activos.
Collins (2001)	Empresas sobresalientes	Estudio de caso de 22 compañías comparadas	Liderazgo sobresaliente, Concepto de erizo*, cultura de disciplina, aceleradores de tecnología.
Bhidé (2001)		Reflexión teórica	Continuidad del portafolio de activos, capacidad para generar rendimiento satisfactorio, diversidad de los activos.
O'Hara (2004)	Empresas familiares	20 estudios de casos	Unidad familiar, productos que satisfagan necesidades básicas, primogeniture, el rol de la mujer, compromiso a continuar el legado, adopción de un significado de perpetuidad familiar en la propiedad, servicio al cliente y a la comunidad, gestión del conflicto, planes escritos, sistema de gobierno.
Miller & Le-Breton (2005); Ben Mahmoud-Jouni, Blonch y Mignon (2010)	Grandes empresas familiares perennes	58 grandes compañías familiares perdurables (entrevistas)	Continuidad (devoción a la misión, implicación emocional durable); sentido de comunidad (valores centrales, lealtad); conexión con stakeholders; comando (libertad de acción de los directivos frente a los shareholders).
Stadler (2007, 2011)	Compañías longevas (enduring/ outstanding corporations) y exitosas	9 estudios de caso con empresas europeas de más de 100 años, con desempeño financiero superior	Explotar antes que explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.

Burgelman & Grove (2007)	Dinámica estratégica, procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.	1 investigación longitudinal de terreno Intel Corp. (1968-2005)	Conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.
Van Zanden et al. (2007)	Organizaciones complejas exitosas	1 estudio de caso (Shell)	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.
ESADE (2009)	Compañías longevas y exitosas	25 empresas de 10 sectores industriales	Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs. explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.
De-la-Cerda-Gastelum (2010)	Empresas perdurables y adaptables	Dos grupos de empresas. 150 empresas mexicanas fundadas antes de 1976, y 50 empresas de otros países	Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales.
<p>* Las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara, coherente y buscan desarrollarla, pero esa idea es el fruto de un trabajo previo; las ideas no son manejadas por "iluminación", sino por un trabajo previo. Una compañía debe comprender en qué puede ser la mejor; para hacerlo debe tener presente si está preparada, si cuenta con los medios necesarios (empleados, medios económicos, físicos, logísticos, etcétera).</p> <p>Fuente: Rivera, H. A. a partir de Sanabria y Pineda (2011), Rivera (2008).</p>			

El contexto turbulento de las empresas se convierte en un reto de las empresas para lograr su perdurabilidad en el tiempo y a la vanguardia de las necesidades tanto del mercado, como de la empresa. La administración requiere de la gerencia, de la optimización de los procesos y su mejoramiento permanente. Así, una empresa que logra integrar la dirección y la gerencia, o la estrategia y el mejoramiento está caminando hacia la perdurabilidad y estaría teniendo un comportamiento competitivo en el sector en el que se desempeña (Restrepo Puerta & Rivera, 2006). Sin embargo, es necesario alcanzar una medición cuantitativa que permita hacer una comparación en términos numéricos entre las empresas de un sector y poder realizar un mejor análisis de la evolución de la empresa en términos de perdurabilidad.

La medición cuantitativa de la perdurabilidad empresarial es un reto complejo. Hay muchos factores que pueden estar o no relacionados entre sí de diversa índole que no pueden ser reducidos a un indicador financiero que tenga como objetivo prever si la organización se encontrará vigente o perdurable en el tiempo, como ha sido el caso de Alpina. Sin embargo, las finanzas de una empresa reflejan una serie de toma de decisiones de las diferentes áreas de la empresa y del desempeño de la empresa dentro del sector que puede permitir, dentro de lo posible, realizar una predicción de cómo va a evolucionar la empresa dentro del sector y compararla con la competencia para determinar el desempeño. (Rivera Rodríguez et al., 2006)



Hay tres (3) elementos importantes en la perdurabilidad empresarial que se obtienen por medio de las cifras financieras de las organizaciones y que permiten dar una mirada a la capacidad de una empresa de permanecer en el tiempo, es decir, ser perdurable. Dichos elementos son: la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento. Cuando estos tres convergen dentro de una buena administración, pueden permitir a la empresa ser perdurable.(Rivera Rodríguez et al., 2006)

El actual gerente de Productos Familia S.A, Darío Rey Mora considera que hay 5 factores de perdurabilidad en la empresa: (Gaitán Rozo, Hincapié Cardona, & Castro Velasco, 2013)

- 1) Desarrollo de marcas líderes: La innovación y la agilidad permiten tener una ventaja competitiva frente a la competencia, puesto que permiten atender las necesidades y costumbres de las personas que están en constante cambio.
- 2) Excelencia de la distribución y logística: Debido a la naturaleza de los productos que produce y comercializa Productos Familia S.A. la distribución y logística de la empresa es fundamental en la penetración del mercado nacional e internacional, de tal forma que la marca esté presente en todos los lugares posibles.
- 3) Desarrollo de la responsabilidad social: A medida que la empresa incursiona en la responsabilidad social va desarrollando y generando conocimiento y experiencia en la optimización del uso de los recursos y la gestión de los residuos con el fin de optimizar los procesos para generar un menor impacto ambiental. Además, el trabajo de la mano con las diversas comunidades existentes permiten tener un ambiente multicultural que infunde tolerancia, respeto y una mejor calidad de vida laboral.
- 4) Calidad: La calidad de los productos se traduce en una mayor satisfacción de los clientes, y por lo tanto una reducción de los reclamos de los clientes. Esto permite a la empresa tener una mayor fidelización de los clientes, lo que permite que la empresa permanezca en el top of mind de las personas.

- 5) Continuidad laboral: La estabilidad laboral de los gerentes en la empresa, permite tener una continuidad de las políticas y una implementación efectiva de las políticas y procesos.

Por su parte, la Superintendencia de Sociedades realizó una encuesta a las empresas más perdurables en Colombia. La encuesta fue aplicada a 561 empresas que tienen una existencia de más de 50 años de existencia, y fue diligenciada por el 53.2% del total de las empresas, que corresponde a 316 empresas. Como resultado del análisis, la Superintendencia de Sociedades encontró diez factores para la perdurabilidad empresarial:

- i. Construir empresas que puedan prosperar más allá de la presencia de cualquier líder. Es decir, que se construyan organizaciones que no dependan de una persona determinada.
- ii. Diversificar e innovar estratégicamente. La evolución de los mercados, la globalización, el TLC y las tendencias cambiantes de los consumidores exigen a las empresas estar constantemente desarrollando nuevas tecnologías, productos y estrategias que les permitan estar a la vanguardia de lo que está solicitando el mercado.
- iii. Persistir en los experimentos empresariales hasta encontrar lo mejor. La persistencia es una de las características que permiten a la empresa corregir los errores de los lanzamientos hasta encontrar el resultado deseado.

*“La perdurabilidad está dada por la capacidad de reflexión para identificar lo que quiere, así como la persistencia y constancia para lograr los objetivos”*

(Enrique Zurek, Fundador de Indufrial citado por Gaitán Roza, Hincapié Cardona & Castro Velasco, 2013. p. 451)

- iv. Diseñar una planeación estratégica a largo plazo basada en los valores fundamentales con metas grandes. La planeación estratégica es lo que permitirá que se genere una

motivación y compromiso de los involucrados en los diferentes procesos para alcanzar las metas propuestas.

- v. Construir relaciones sostenibles con todos los grupos de interés. Los grupos de interés pueden generar un impacto negativo si una empresa no desarrolla un trabajo constante para mantener las buenas relaciones con estos grupos. Estos grupos pueden ser socios, clientes, empleados, comunidad, etc.
- vi. Implementar buenas prácticas de gobierno. Entre ellas están los protocolos de familia que permitirán tener un equilibrio entre la empresa y la familia. Igualmente, la profesionalización de la junta directiva es clave para consolidar la empresa a largo plazo.
- vii. Estructurar un sistema formal de administración del riesgo. Es necesario identificar y gestionar los riesgos con el fin de prevenir pérdidas y consecuencias negativas en las estrategias implementadas.
- viii. Utilizar los instrumentos de derecho concursal en forma adecuada y oportuna. En momento de crisis, es muy importante que la empresa adopte el proceso concursal con el fin de buscar acreedores que le permitan cumplir con sus obligaciones y sacar a flote la compañía.
- ix. Endeudarse hasta que su capacidad de pago se lo permita. Sin comprometer la liquidez, el apalancamiento financiero permite sacar adelante muchos proyectos de la empresa, siempre y cuando se maneje con prudencia y responsabilidad.
- x. Formalizar desde el inicio la actividad empresarial. Tener una empresa formalizada permite a la empresa acceder al sector financiero y proveedores, tener mano de obra calificada, entre otras ventajas que permitirán un crecimiento de la empresa.

En el siguiente cuadro se detallan elementos que algunas de las empresas más perdurables en Colombia consideran que han sido determinantes en su larga vida. Entre ellas está la valoración del talento humano y evitar la fuga de cerebros, es muy importante tener la fidelidad también de los empleados para obtener mejor productividad. Por otro lado, la innovación tecnológica se aplica como un factor que ayuda también a enfrentar situaciones adversas, manteniendo la producción y la calidad de los productos para no afectar la opinión y la fidelidad de los clientes.

De igual forma, una preocupación que se observa en las empresas mencionadas en la tabla, es la sucesión dentro de la gerencia y la junta directiva. Consideran que es importante tener una sucesión y una continuidad de políticas de una gerencia a otra. Lo que implica que por estas empresas la rotación de la junta directiva es baja y se mantiene por largos periodos. Es considerado como un factor de perdurabilidad por lo empresarios, porque permite continuar la implementación de las estrategias que se venían implementando.

Empresa	Año de fundación	Sector	Características de Perdurabilidad	Qué lo hace ser exitoso
Productos Familia S.A.	1958	Fabricación de otros artículos de papel y cartón	Desarrollo de Marcas líderes, calidad de los productos, desarrollo de distribución y logística eficiente, responsabilidad social y calidad de vida laboral	Incurción en nuevos mercados, diversificación de productos y atención permanente al entorno
Carvajal S.A.	1904	Otras actividades empresariales ncp	Máquinas más eficientes de más tecnología, protocolo de familia, código de buen gobierno corporativo, agruparse en un holding. Expansión del mercado y diversificación de los productos. Confianza de los accionistas y políticas de gestión humana.	La relación con los grupos de interés permite mantener un equilibrio. La política conservadora en apalancamiento financiero. Profesar y tener presente la misión y visión de la empresa
Almacenes Éxito	1949	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con sur	Crecimiento y expansión de la empresa con la adquisición de otras empresas del sector, cambio de imagen de la organización, alianzas comerciales con extranjeros, considerar al cliente como jefe	Lo hace ser exitoso la visión a futuro y largo plazo, todas las inversiones y acciones realizadas se realizan pensando en las futuras necesidades del mercado, apoyándose en el conocimiento de sus alianzas comerciales para mejorar.
Compañía de galletas Noel S.A.S.	1916	Elaboración de otros productos alimenticios	Inversión en publicidad y fortalecimiento de la marca, innovación tecnológica, responsabilidad social	Ha mantenido la tradición de su marca y reorientación en las exigencias del mercado a través del tiempo
Industrias HACEB S.A.	1940	Fabricación de aparatos de uso doméstico ncp	Competitividad, productividad y talento local.	La valoración del talento humano genera unos mejores resultados de los trabajadores y un compromiso que permite a la empresa cumplir siempre con las metas y enfrentarse a las adversidades
Laboratorio franco colombiano LAFRANCOL S.A.	1911	Fabricación de productos farmacéuticos sustancias químicas medicinal	Innovación permanente para satisfacer a los clientes y generar accesibilidad a las personas a los medicamentos	La permanente revisión de normas y de cambios en la industria les ha permitido innovar y ofrecer mejores medicamentos accesibles a los clientes
El Colombiano S.A.	1912	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas	La verdad, libre pensamiento y Honradez	Vieron la necesidad de adaptarse para comunicar de manera más rápida las noticias a las personas y de expandir sus canales.
El País S.A.	1950	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas	Credibilidad de la información que se entrega, focalización regional	Debido al auge de internet manejó estrategias que permitieran mantener la audiencia y atraer personas a adquirir el periódico
Conservas California S.A.	1948	Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas legumbres	Innovación en la producción, manejo inteligente de las finanzas y protección tanto de la calidad del producto como de las finanzas en los momentos de dificultad económica.	El buen ambiente laboral permite una producción óptima. Adicionalmente, el crecimiento de la producción manteniendo el sabor tradicional y la fórmula original de los productos permite la fidelización de los clientes.
Indufrial S.A.	1956	Otras industrias manufactureras ncp.	Diversificación de la oferta y servicio al cliente. Preparación de sucesión para evitar que haya un impacto negativo en la empresa.	Preparación para situaciones adversas, reorientación de la oferta y ajuste a la demanda del mercado. Valoración del talento humano y fidelización de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia a partir de Gaitán Rozo, A., Hincapié Cardona, A. L., & Castro Velasco, J. D. (2013)

### 3. CONCLUSIONES

La perdurabilidad de las empresas ha representado un reto para los investigadores, principalmente en encontrar los elementos que permiten analizar a las empresas perdurables, encontrando elementos cuantitativos en común que permiten realizar una propuesta de medición cuantitativa de la perdurabilidad de una empresa.

En general, una empresa perdurable ajusta la administración de la empresa en términos de las condiciones del entorno sectorial, las fuerzas del mercado y las capacidades de la empresa. Una empresa perdurable busca manchas blancas en el mercado y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Conllevando entonces a un rendimiento superior a la competencia gracias a sus acciones y evaluación concienzuda de lo que requiere el mercado y los espacios que no se están satisfaciendo por parte de ninguna empresa. (Rivera, 2012).

Por ende, dentro de la investigación y análisis realizado sobre la forma cómo estas empresas que se enfrentan a la turbulencia del entorno, se adaptan, reorientan y/o transforman para hacer frente al entorno cambiante, y la estructura interna de dichas empresas, se encontró que la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento permiten entrever si una empresa es perdurable para determinar las estrategias a aplicar en el futuro y mantener o alcanzar la perdurabilidad.

El proceso de acoplamiento de la empresa con las diferentes situaciones que se presentan en el camino, deben siempre conllevar a un cambio interno que permita enfrentar esa situación con resultados positivos para la operación. De ahí radica la importancia del estudio del mercado y la competencia para prever situaciones desfavorables y evitar comprometer a la empresa. Por otro lado, es importante controlar el apalancamiento financiero, puesto que en una situación de baja si se venía con un apalancamiento alto las consecuencias financieras podrían hacer que la empresa caiga en estado de morbilidad.

Para finalizar, es muy importante la implementación de la medición de la perdurabilidad en las empresas puesto que permite medir cómo va la empresa y conocer en qué punto se encuentra la empresa. La medición de la perdurabilidad con el IPE permitiría establecer una alerta interna y desarrollar estrategias de prevención de una caída de la empresa.

#### 4. RECOMENDACIONES

- a. Realizar una investigación de la mano con unas empresas específicas estudiándolas a fondo para aplicar y validar los resultados obtenidos durante la investigación.
- b. Es importante realizar una investigación que involucre más variables que puedan ser comparables al medir la perdurabilidad.
- c. Al analizar los resultados cuantitativos arrojados por el IPE y el ITE, es necesario realzar un contraste de los elementos cualitativos de las empresas para encontrar factores relacionados en la perdurabilidad de dichas empresas, con el fin de encontrar patrones de comportamiento estratégicos que pueda replicarse en otras empresas.
- d. Alentar a las empresas a que adopten la medición de perdurabilidad como un indicador interno para establecer medidas preventivas antes una situación de turbulencia en el futuro.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- *Alpina*. (s.f.). Recuperado el 14 de 07 de 2014, de [www.alpina.com.co](http://www.alpina.com.co)
- Ansoff, I. H. (1969). *Business Strategy*. . Middlesex: Penguin Books.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Caldart, A. A., & Ricart Enric, J. (2006). *A formal evaluation of the performance of different corporate styles in stable and turbulent environments*. Barcelona: IESE Business school - University of Navarra.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collins, J. (2006). *Empresas que sobresalen: por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Normal.
- Collins, J., & Porras, J. I. (2011). *Built to last*. HarperCollins Publishers.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic Manauvering*. New York: Free Press.
- Emery, F., & Trist, E. (1963). *The causal exture of organizational environments* .
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments.
- Gaitán Rozo, A., Hincapié Cardona, A. L., & Castro Velasco, J. D. (2013). *Estudio sobre empresas colombianas perdurables. Casos de éxito*. Bogotá: Superintendencia de sociedades.
- Gutierrez Ossa, J. A. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 153-167.



- Moraleda, A. (Enero-Marzo de 2004). *La innovación, clave para la competitividad empresarial*. Recuperado el 14 de 07 de 2014, de Universia Business Review: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012004128.pdf>
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia Organizacional: Una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 153-161.
- Penfold, M., & Vidal, R. (2011). Políticas Públicas: Construir un entorno amigable para emprender. *Debates IESA*, XVI, 36-39.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera, H. A. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera Rodríguez, H. A. (Mayo de 2012). Perdurabilidad empresarial: la historia de las empresas mexicanas y colombianas más antiguas. *Ide@s CONCYTEG*, 596-610.
- Rivera Rodríguez, H. A., Guzmán Vasquez, A., Bernardo Cadena, J., Beltrán Torrado, A., & Méndez Velasco, D. A. (2006). *Indicador de Perdurabilidad Empresarial*. Bogotá D.C.: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera Rodríguez, H. A., Trujillo Dávila, M. A., Guzmán Vasquez, A., Ávila Montealegre, O., & Camargo Narváez, D. (Octubre de 2009). *Indicadores estratégicos aplicados al análisis sectorial. Caso: Construcción de obras residenciales*. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (Enero-Junio de 2012). Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28, 103-113.
- Sanabria Landazábal, N. (2012). Perdurabilidad empresarial. Anotaciones teóricas. *Pensamiento y gestión*, 190-224.
- Suárez, J. J., Albisu, L. M., Sotolongo, N., & Blanco, F. (2007). Factores de éxito y fracaso en el comportamiento innovador de las empresas ganaderas cubanas. *Pastos y Forrajes*, 381-394.

- Terreberry, S. (Marzo de 1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.
- Cameron, K. S., Kim, M. U. & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Porter M. (1996). Why is Strategy?, *Harvard Business Review*.
- Stadler (2007). "The 4 Principles of Enduring Success", *Harvard Business Review*, July-August 2007, pp. 62-72
- Sadler, P. (1996). *Managing Change*. London: Kogan Page.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2006). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business*. Boston: Harvard Business School Press
- DelaCerde, J. (2009). *La estrategia de las latinas*. Mexico: LID Editorial Mexicana.
- Donalson, L., Qiu, J., & Luo, B. N. (2013). For rigour in organizational management theory research. *Journal of Management Studies*, 50 (1), 153-172.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic*
- Woodward, S. (1982). The myth of turbulence. *Futures*, 14 (4), 266-279.
- O'Hara, W. T. (2004). Centuries of success: lessons from the world's most enduring family
- Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de investigación, 39.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic*
- Restrepo, L. F., Rivera, H. A. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*.

## 6. ANEXOS.

### Anexo 1. Elaboración propia.

Se tomó una muestra de los sectores más significativos para Colombia económicamente.

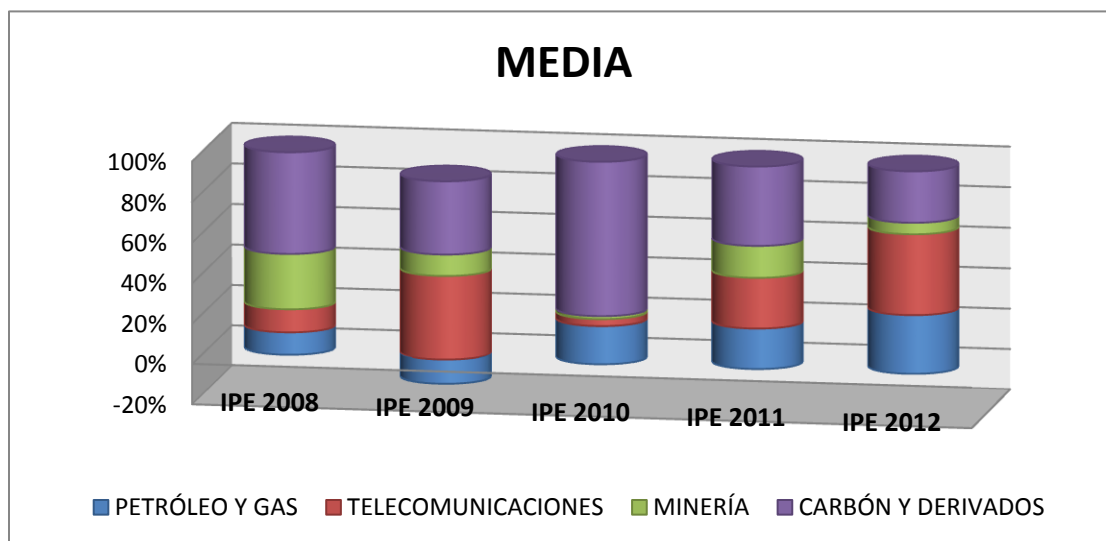
NIT	EMPRESA	CIUDAD	SECTOR
899.999.068	ECOPETROL	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
900.310.249	PACIFIC RUBIALES ENERGY	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
800.153.993	CLARO MÓVIL	BOGOTA D.C.	TELECOMUNICACIONES
800.021.308	DRUMMOND	BOGOTA D.C.	CARBON Y DERIVADOS
890.901.352	CLARO FIJO	BOGOTA D.C.	TELECOMUNICACIONES
830.037.330	TELEFONICA COLOMBIA	BOGOTA D.C.	TELECOMUNICACIONES
860.069.804	CARBONES DEL CERREJON LIMITED	BARRANQUILLA	CARBON Y DERIVADOS
860.041.312	C.I. PRODECO	BARRANQUILLA	MINERÍA
830.029.881	PETROMINERALES	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
830.078.038	CERREJÓN ZONA NORTE	GUAJIRA	MINERÍA
890.105.526	PROMIGAS	BARRANQUILLA	PETRÓLEO Y GAS
860.069.378	CERROMATOSO	MONTELÍBANO	MINERÍA
830.114.921	COLOMBIA MÓVIL	BOGOTA D.C.	TELECOMUNICACIONES
899.999.115	ETB	BOGOTA D.C.	TELECOMUNICACIONES
860.004.864	OCCIDENTAL ANDINA LLC	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
800.249.313	MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
830.080.672	CEPSA COLOMBIA	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
860.002.175	SCHLUMBERGER SURENCO	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
800.251.163	OLEODUCTO CENTRAL (OCENSA)	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
860.053.930	OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC. (OXY)	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS
860.051.812	HALLIBURTON LATIN AMERICA	BOGOTA D.C.	PETRÓLEO Y GAS

## Anexo 2. Elaboración propia

Se calculó el IPE por sector para determinar la Media, Mediana y tercer cuartil.

### MEDIA IPE

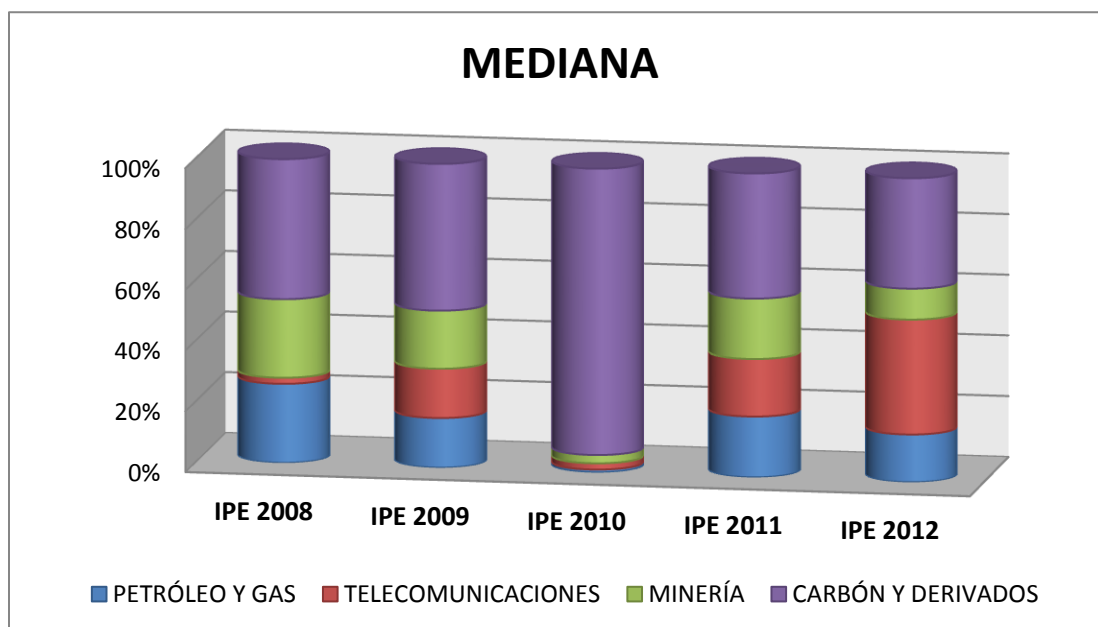
SECTOR	IPE 2008	IPE 2009	IPE 2010	IPE 2011	IPE 2012
PETRÓLEO Y GAS	117,31%	-224,33%	2897,33%	331,36%	793,75%
TELECOMUNICACIONES	120,67%	776,06%	526,50%	414,99%	1090,12%
MINERÍA	289,16%	198,01%	228,38%	260,23%	154,46%
CARBÓN Y DERIVADOS	529,15%	676,03%	11650,98%	645,27%	691,49%



Anexo 3. Elaboración propia

**MEDIANA IPE**

SECTOR	IPE 2008	IPE 2009	IPE 2010	IPE 2011	IPE 2012
PETRÓLEO Y GAS	296,93%	241,67%	116,65%	333,76%	312,08%
TELECOMUNICACIONES	22,74%	240,32%	255,29%	316,71%	754,77%
MINERÍA	296,93%	284,46%	337,58%	333,76%	203,87%
CARBÓN Y DERIVADOS	529,15%	718,53%	11683,96%	691,27%	726,99%



Anexo 4. Elaboración propia

En general, el comportamiento más estable en perdurabilidad lo ha mostrado el sector de carbón y derivados. Esto puede deberse a que es un sector que genera bastante dinero y es uno de los sectores que más aporta a la economía del país.

**TERCER CUARTIL IPE**

SECTOR	IPE 2008	IPE 2009	IPE 2010	IPE 2011	IPE 2012
PETRÓLEO Y GAS	480,33%	343,07%	563,63%	710,33%	1320,88%
TELECOMUNICACIONES	143,41%	1016,38%	781,78%	731,69%	1837,94%
MINERÍA	433,74%	297,01%	342,57%	390,35%	249,78%
CARBÓN Y DERIVADOS	598,66%	889,51%	17136,10%	832,49%	934,45%

