

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: UN ESTUDIO DEL SECTOR DE SERVICIOS DE
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE BOGOTÁ (COLOMBIA)

TRABAJO DE GRADO

WILSON OMAR GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

BOGOTÁ

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: UN ESTUDIO DEL SECTOR DE SERVICIOS
DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE BOGOTÁ (COLOMBIA)

TRABAJO DE GRADO

WILSON OMAR GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

TUTOR: DR. HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ

2019

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente artículo de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este artículo de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Firma

Wilson Omar González Rodríguez

26 de septiembre de 2019

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Firma

Wilson Omar González Rodríguez

26 de septiembre de 2019

Perdurabilidad empresarial: un estudio del sector de servicios de seguridad y salud en el trabajo de Bogotá (Colombia)

Resumen

En los debates académicos sobre dirección de empresas se ha discutido de manera recurrente el tema de la perdurabilidad empresarial, buscando respuestas que permitan a las empresas lograr una vida sana y duradera. No obstante, y a pesar de los hallazgos encontrados es necesario realizar estudios en sectores que presenten situaciones de mortalidad temprana. La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las empresas del sector de servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, en Bogotá.

Atendiendo a ello optamos por un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo, que adopta el posicionamiento fenomenológico y la perspectiva interpretativista. Se recurre al análisis de cuatro casos de empresas pertenecientes al sector ubicadas en Bogotá.

Para la recopilación de información se realizaron entrevistas a los gerentes y fundadores de las empresas, y dicha información fue triangulada con los documentos provenientes de organismos gremiales en los que se pudiera explorar el fenómeno de la perdurabilidad. Se utilizó la herramienta de software atlas Ti para el procesamiento de la información.

Algunos de los resultados obtenidos indican que para las empresas estudiadas, dentro de las condiciones que han incidido en su perdurabilidad están, la gente, como factor invaluable en el logro de los objetivos empresariales, y el cambio como motor de adaptación; así como, la innovación en la búsqueda de nuevas oportunidades y por ende la satisfacción del cliente, encaminadas al afianzamiento de la empresa y por lo tanto a su crecimiento organizacional.

Palabras clave: Perdurabilidad empresarial, Seguridad y Salud en el trabajo, Administradora de Riesgos Laborales, Investigación Cualitativa.

1. Introducción

En Colombia, el sector de Seguridad y Salud en el Trabajo se articula mediante el seguro en riesgos laborales, que es contratado por las empresas públicas y privadas a través de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), con la finalidad de cubrir los eventos relacionados con los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Desde 1994, con la creación del Sistema General de Riesgos Profesionales, el gobierno nacional viene haciendo una mayor vigilancia y control, promulgando cambios en la normatividad de manera frecuente provocando incertidumbre jurídica. Es así, que en el año 2012 se publicó la Ley 1562 modificando el Sistema de Riesgos Laborales, dictando otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. Para el año 2015, el Ministerio de Trabajo expidió el Decreto 1072, en el que se hizo una recopilación de toda la reglamentación existente en Colombia de índole laboral.

Los avances y cambios en materia de seguridad y salud en el trabajo, continúan con la expedición de la Resolución 1111 de 2017, en la cual el Ministerio del Trabajo establece los estándares mínimos, con el objeto de verificar el cumplimiento de las normas, requisitos y procedimientos en riesgos laborales, señalados en los sistemas de gestión. En el año 2019, se publica la Resolución 0312, que establece los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG – SST, para las personas naturales y jurídicas. Estos cambios en la legislación traen consigo una proliferación, y creación de nuevas empresas (proveedores de las ARL) prestadoras de servicios en Seguridad y Salud en el Trabajo, situación que desencadena una alta rivalidad y competencia, disminuyendo el valor de las tarifas por la prestación de servicios, y por consiguiente desmejorando el mercado. Este contexto se da, en vista que los costos de entrada y salida de las empresas para el sector son bajos, aspectos que finalmente derivan en el aumento de las tasas de mortalidad de estos nuevos emprendedores.

Por la dinámica y factores propios del sector, las empresas que proveen los servicios en Seguridad y Salud en el Trabajo tienen una actividad económica muy específica y estandarizada que no permite incluir y desarrollar otro tipo de servicios; es decir, no hay diferenciación del producto, ocasionando una limitación en el mercado y un impacto económico negativo en el sector, aumentando los riesgos de quiebra y de cierre. Por ello, se hace necesario identificar condiciones que permitan a las empresas vinculadas al sector, tener una mayor duración, o al menos no cerrar de manera precipitada.

Teniendo en cuenta lo evidenciado anteriormente, en este artículo se presentan los hallazgos encontrados en una investigación llevada a cabo en algunas empresas del sector.

En la primera sección del documento se incluyen las conclusiones que surgen de la revisión de literatura realizada sobre el tema de perdurabilidad empresarial. Como resultado de esta revisión, se concluye que una empresa perdurable es aquella que logra mantenerse activa operacional y financieramente, durante el tiempo, superando las adversidades del entorno, a través de la innovación y reinversión permanente, basada en los ciclos de mejoramiento continuo.

La segunda sección contiene elementos relevantes del diseño de la investigación en lo que tiene que ver con el proceso de recopilación, análisis y selección de información para cuatro empresas seleccionadas para el estudio.

Ahora bien, en consonancia con nuestro propósito de contribuir a la identificación de otros factores y condiciones de perdurabilidad, y buscando dar respuesta al interrogante: ¿Cuáles son los factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas, en el sector de servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo?, a continuación, se presentan los resultados obtenidos, destacando que, para las empresas estudiadas, dentro de las condiciones que han incidido en su perdurabilidad están, la gente, como factor invaluable en el logro de los objetivos empresariales, y el cambio como motor de adaptación; así como, la innovación en la búsqueda de nuevas oportunidades y por consiguiente la satisfacción del cliente, encaminadas al afianzamiento de la empresa y por lo tanto a su crecimiento organizacional.

2. Fundamentación teórica

2.1 Perdurabilidad Empresarial-Contexto general

La literatura en dirección de empresas se ha dedicado a estudiar los motivos que permiten a las empresas tener una larga vida; situación que ha derivado en el uso de términos como longevidad, duración, sostenibilidad, éxito. Con este punto de partida, al explorar en la literatura, se identifican trabajos que utilizan el término perdurabilidad. La tabla siguiente contiene información de algunos de dichos trabajos.

Tabla 1. Estudios en perdurabilidad empresarial

Autores	Propósito del estudio	Factores de perdurabilidad identificados
Universidad Externado (1997-2000)	Identificar factores de perdurabilidad en empresas que operan en Colombia	En cada caso en particular se encontraron elementos diferentes, siendo algunos de ellos: el propósito y el alcance del futuro, el aprendizaje permanente, la creatividad y la innovación; todos estos relacionados con la competitividad.
Collins (2001)	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)	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

Autores	Propósito del estudio	Factores de perdurabilidad identificados
		comunidad, gestión del conflicto, planes escritos, sistema de gobierno.
Miller & Le-Breton (2005); Ben Mahmoud-Jouni, Blonch y Mignon (2010)	58 grandes compañías familiares perdurables	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).
Burgelman & Grove (2007)	Investigación longitudinal de terreno Intel Corp. (1968-2005)	Conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico. Dinámica estratégica, procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.
DelaCerde (2010)	Dos grupos de empresas. 150 empresas mexicanas, y 50 empresas de otros países	Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales.

Fuente: autor, a partir de Rivera, H. A. (2012)

Es importante resaltar lo mencionado por autores como Cadena, Guzmán y Rivera (2016), quienes indican que la edad de una empresa no es garantía de perdurabilidad y éxito, porque una empresa a pesar de su longevidad puede ser morbil. Así mismo, y para dar cuenta de la aparente confusión en el uso de los términos asociados Rivera-Rodríguez (2012), manifiesta que “la perdurabilidad se suele asociar con lo que en español reconocemos bajo el término de supervivencia”. (p.105).

Aunque el término supervivencia para la Real Academia Española tiene la connotación de perdurar; también significa “vivir con escasos medios, o en condiciones adversas”. De acuerdo con Rivera-Rodríguez (2006), sobrevivir no es garantía de perdurabilidad, según sus investigaciones una empresa que sobrevive puede presentar muchas dificultades.

Si fuera poca la confusión con el uso de términos, algunos autores hacen uso del término éxito, para dar cuenta de aquellas empresas que han durado muchos años. Entre ellos se encuentran Peters y Waterman (1982) quienes concluyen en sus investigaciones que las empresas que gozan de un éxito duradero, se adaptan a las condiciones cambiantes del mercado; y tienen principios y valores fundamentales como lo es su misión organizacional, la cual se mantiene fija en el tiempo, mientras que sus estrategias y prácticas de negocio son las que están en continua evolución.

Por su parte, Collins y Porras (1996), a quienes se les atribuye el término perdurabilidad por la traducción dada del libro *Built to last* por empresas que perduran, trabajan más el concepto de éxito. Sostienen que “la dinámica de preservar el núcleo al tiempo que se estimula el progreso es la razón por la que las empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck,

Sony, Motorola, y Nordstrom se convirtieron en instituciones de élite capaces de renovarse a sí mismas y lograr un rendimiento superior a largo plazo” (p. 65).

Posteriormente estos autores, se dedicaron a identificar los motivos por los cuales algunas empresas eran excepcionalmente buenas. Sus hallazgos indican que una primera característica de estas empresas, es que tienen la capacidad de sobreponerse o recuperarse de la adversidad. Una segunda característica, es que sus líderes y creadores se concentraron como primera medida en la creación de los sistemas y valores, antes que los productos.

Subsiguientemente, Collins y Porras (2005), manifiestan que para ser exitosas, las compañías deben contar con una ideología central, además de llevar a cabo procesos de mejora continua, para anticiparse a los cambios de su entorno.

De otra parte Waddock y Graves (2000), señalan que las compañías exitosas, son visionarias porque alcanzan un rendimiento excepcional a largo plazo y son empresas de primer nivel cuyos valores e ideología hacen parte de su ideología central. Para ellos, el éxito de ciertas empresas se explica en el manejo de las relaciones positivas con algunas partes interesadas y se asocian con mejores resultados en el largo plazo en cuanto a su rendimiento en términos financieros. En síntesis, algunos de los autores que han investigado la perdurabilidad con énfasis en los casos de empresas exitosas, se relacionan en la Tabla 2.

Tabla 2. Algunos estudios con énfasis empresas exitosas

Autores	Muestra de estudio	Factores de perdurabilidad
Peters & Waterman (1982)	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)	Trabajo teórico	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.
Pascale (1990)	6 estudios de casos	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia.
Collins & Porras (1994)	18 estudios de casos comparativos	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.

Autores	Muestra de estudio	Factores de perdurabilidad
Van Zanden et al. (2007)	1 estudio de caso (Shell)	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.
ESADE (2009)	25 empresas de 10 sectores industriales	Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs. Explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.

Fuente: autor, a partir de Rivera, H. A. (2012)

Se identificó cómo se han llevado a cabo diversos estudios sobre el éxito empresarial, en los cuales se da cuenta de diversas condiciones para alcanzar dicha condición. De acuerdo con Pfeffer (1998), las prácticas de gestión que definen a las organizaciones exitosas son: a) Seguridad laboral, b) Contratación selectiva de nuevo personal, c) Equipos autogestionados y descentralización de la toma de decisiones d) Compensación comparativamente alta, e) Entrenamiento extensivo, f) Distinciones y barreras de estatus reducidas, y h) Amplio intercambio de información financiera y de rendimiento en toda la organización. (p. 96).

Otros autores han orientado sus estudios al tema de la vida de las empresas, utilizando el concepto de longevidad. Como punto de partida Rivera-Rodríguez & Malaver-Rojas (2008), indican que “una empresa longeva es aquella que tiene más de 25 años y presenta calidad de vida” (p. 10).

Sahut, Boulerne, Mili, y Teulon, (2012), señalan que autores como Geus (1997), Simon (1998), y Collins y Porras (2004) han identificado características de la longevidad, como son: 1) Una fuerte cultura de empresa basada en valores sociales éticos y humanos, 2) Valoración correspondiente y justa de capital humano, 3) Capacidad para adaptarse rápidamente al cambio, 4) Crecimiento controlado y prudencia financiera, 5) Alianzas estratégicas con clientes, proveedores u otras empresas, y 6) El buen gobierno. (p. 2-3).

De acuerdo con Kwee, (2009:6) “la longevidad denota larga duración o continuidad. Esto significa que hay una sensación de continuidad de una generación del líder de una empresa a la próxima generación de líderes”.

Afirma que en el mundo empresarial hay diferentes clases de compañías, pertenecientes a grupos económicos, familiares o de gobierno, clasificadas por actividad económica, por tamaño, etc., pero todas tienen una situación en común, que es la de sobrevivir. La autora señala que son varios los factores que entorpecen la continuidad operacional de las organizaciones, como: las economías volátiles, las políticas de gobierno, el entorno cambiante, la competencia, etc.

Se puede indicar que si bien la tabla presentada previamente permite identificar la diversidad de reflexiones sobre los aspectos que contribuyen a la permanencia de las empresas en el tiempo. No se puede indicar que exista una teoría sobre la gestión de la perdurabilidad, dado que cada uno en sus investigaciones ha identificado aspectos particulares. No obstante, si es posible indicar que para lograr que una empresa adquiriera una condición de perdurable, es necesario contar con un proceso de dirección, donde es la estrategia un elemento fundamental, al conservar el largo plazo como fundamento de la gestión empresarial.

Ahora bien, con respecto a la noción de longevidad (que no implica perdurabilidad), la revisión de la literatura permitió identificar estudios en los cuales hay al igual que en la perdurabilidad, aspectos que contribuyen a que una empresa sea longeva. En la tabla siguiente se reseñan algunos de los autores que han estudiado la longevidad y las condiciones que manifiestan deben tener las empresas para lograr serlo.

Tabla 3. Relación de algunos estudios relevantes en longevidad

Autores	Muestra de estudio	Factores de Longevidad
Konz & Katz (1996, 2000)	276 órdenes religiosas masculinas	Visión, socialización, adaptación y estructuras.
Hall (1997)	214 compañías de UK con cuestionario	Estilo tolerante de liderazgo y conservadores financieramente.
De Geus (1999)	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)		Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo.
Stadler (2007, 2011)	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.

Fuente: autor, a partir de Rivera, H. A. (2012)

Los autores identificados en materia de longevidad ponen de manifiesto la importancia entre otras cosas de realizar adaptaciones al entorno para lograr enfrentar las adversidades. Vale la pena destacar que, en los estudios de longevidad, se resalta el tema de la gestión del día a día, en lo que concierne a la gestión financiera. Esto nos permite hacer una contrastación en lo presentado en

cuanto a perdurabilidad. Para ser longevo es relevante la gestión financiera, aquello que llamamos gerencia; pero para lograr ser perdurable, además de la gerencia (mercadeo, finanzas y operaciones) el tema de la dirección del largo plazo (estrategia) es determinante.

Tras la revisión de literatura sobre perdurabilidad y afines, y siendo indiferente en el uso del concepto, es claro que la perdurabilidad, la supervivencia, el éxito, la durabilidad o la longevidad se constituyen en la mayoría de casos como uno de los propósitos principales de los gerentes, una empresa que se adapta al entorno del mercado, la globalización económica y financiera y se adecua para satisfacer la oferta y la demanda puede estar preparada para evitar su declive, alcanzando con esto longevidad.

A modo de síntesis puede indicarse que la perdurabilidad empresarial, es el logro que tiene una empresa de mantenerse activa operacional y financieramente, durante el tiempo, superando las adversidades del entorno, a través de la innovación y reinención permanente, basada en los ciclos de mejoramiento continuo. Ahora bien, y atendiendo a la situación planteada en la introducción con respecto a las empresas pertenecientes al sector de servicios de seguridad y salud en el trabajo, a continuación se describe el método utilizado en la investigación.

3. Aplicación empírica

3.1 Diseño de la investigación

Tal y como se ha visto, la perdurabilidad empresarial, ha sido estudiada ampliamente en la literatura sobre dirección de empresas. Para Colombia encontramos algunos estudios, como por ejemplo, los realizados en el sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS), de García, Magyaroff, Montenegro, Ramírez, & Rivera, (2011), sector de las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP), de Abello, Barrero, Cervantes, Lozano, Prada Urueña, & Rivera, (2011), así como el estudio realizado sobre turbulencia empresarial, sector EPS en Colombia, de Bermúdez, Niño, Quintero, Malaver, Rivera, & Santamaría, (2011). Sin embargo, en las fuentes bibliográficas y bases de datos consultadas, no se evidencian estudios específicos en el sector de las empresas de servicios en Seguridad y Salud en el Trabajo, es decir, los proveedores de servicios, el cual como se indicó, se caracteriza por la muerte temprana de las empresas que lo conforman.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere de un abordaje empírico en que sea aplicado una metodología flexible, que permita descubrir y entender la realidad del fenómeno de la perdurabilidad en las empresas del sector de servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Atendiendo a ello optamos por un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo, que adopta el posicionamiento fenomenológico y la perspectiva interpretativista, para, a través de la recolección de información objetiva y subjetiva.

Se recurre al análisis de cuatro casos: el de empresas prestadoras de servicios de seguridad y salud en el trabajo ubicadas en Bogotá y vinculadas contractualmente con la Aseguradora de Riesgos Laborales del Estado (ARL).

El análisis de caso permite hacer una descripción y exploración profunda de los eventos ocurridos en las empresas y así lograr generar conclusiones que lleven a establecer una perspectiva de estudio organizacional sobre lo encontrado; en referencia a las causas de perdurabilidad empresarial. (Rivera-Rodríguez, 2012, p.110).

Los criterios de selección de estos casos de análisis se sustenta en la existencia de características fundamentales de empresas perduranles.

- tener más de veinte (20) años de funcionamiento en el sector: este es el tiempo promedio establecido en las investigaciones adelantadas sobre perdurabilidad empresarial.
- experiencia en la administración y ejecución de contratos con la Aseguradora de Riesgos Laborales del Estado y otras ARL's del sector privado.

Para el desarrollo del estudio de caso, y como resultado de la revisión de literatura se definieron una serie de categorías, características, variables e indicadores que permitieran focalizar el proceso de búsqueda de información. La tabla siguiente incluye una relación de cada una de las categorías y características de análisis.

Tabla 4. Relación de categorías y características de análisis

AUTOR CONSULTADO	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	MEDICIÓN	INDICADOR/FORMULA	RESULTADO			
Geus - Simon - Collins - Grupo de investigación U. Rosario	1. Perdurabilidad empresarial	Condiciones del entorno y del mercado	Clientes	Satisfacción	$\text{Insatisfacción} = \left[\frac{\text{Clientes insatisfechos}}{\text{Clientes totales}} \right]$	Porcentaje de clientes que han presentado alguna insatisfacción en un determinado periodo (peticiones, quejas o reclamos), respecto a los clientes totales			
				Satisfacción	$\text{Satisfacción} = \left[\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} \right]$	Porcentaje de clientes que han manifestado felicitación o satisfacción en un determinado periodo, respecto a los clientes totales			
				Deserción de clientes	$\text{Deserción de clientes} = \left[\frac{\text{Cantidad de clientes año corriente}}{\text{Cantidad de clientes año anterior} - 1} \right]$	Porcentaje de clientes perdidos en un determinado periodo. Mide la imagen de la empresa ante los clientes			
				Nuevos clientes	$\text{Nuevos clientes} = \left[\frac{\text{Número de nuevos clientes periodo}}{\text{Clientes totales}} \right]$	Porcentaje de clientes nuevos en un determinado periodo, respecto a los clientes totales			
			Proceso técnico en SST	Desarrollo de nuevos productos	$\text{Desarrollo de nuevos productos} = \left[\frac{\text{Cantidad de productos año corriente}}{\text{Cantidad de productos año anterior} - 1} \right]$	Porcentaje de nuevos productos en el mercado en un determinado periodo			
				Diversificación de productos	$\text{Diversificación de productos} = \left[\frac{\text{Cantidad de productos año corriente}}{\text{Cantidad de productos año anterior} - 1} \right]$	Porcentaje de producto diversificado en el mercado en un determinado periodo			
				Crecimiento en ventas	$\text{Crecimiento en ventas} = \left[\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior} \times 100} \right]$	Proporción del crecimiento de los activos, respecto al crecimiento en volumen y precios			
				Participación en el mercado	$\text{Participación en el mercado} = \left[\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector} \times 100} \right]$	Porcentaje de participación de la empresa respecto a la satisfacción de la demanda del producto			
			Grupo de investigación - U. Rosario	2. Muerte empresarial	Gestión financiera	Crecimiento sostenible	Liquidez (Razón corriente)	$\text{Liquidez (Razón corriente)} = \left[\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \right]$	Capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
							Pasivo corriente (Concentración del endeudamiento a corto plazo):	$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \left[\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}} \right]$	Si la deuda presentada arroja un resultado mayor que uno (1) afecta la liquidez, si es menor que uno (1) genera mayor solvencia, por tanto el manejo del endeudamiento es a más largo plazo.
Cartera (Periodos de cobro)	$\text{Cartera} = \left[\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}} \right]$	Frecuencia en tiempo (días) con que se recauda la cartera.							
Rentabilidad sobre el patrimonio	$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \left[\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \right]$	Rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.							
Endeudamiento	$\text{Endeudamiento} = \left[\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo total}} \right]$	Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros							
Heng	3. Business Continuity Management (BCM)	Análisis y revisión de riesgos	Riesgo inherente	Probabilidad de ocurrencia	$\text{Factibilidad} = \left[\frac{\text{Procedimientos operativos definidos}}{\text{Total riesgos inherentes}} \right]$	Identifican la preparación de la empresa respecto a la existencia de factores internos y externos, que podrían generar una situación de riesgo			
			Riesgo expresado o de alto nivel (Potencial)		$\text{Frecuencia} = \left[\frac{\text{Número de pruebas realizadas}}{\text{Total riesgos expresados}} \right]$	Analizan las pruebas realizadas de acuerdo al número de eventos sucedidos en un determinado periodo, respecto a los riesgos expresados			
		Estrategia de continuidad de negocio	Efectividad de los procesos y operaciones (Pérdida)	Efecto e impacto de la ocurrencia	$\text{Efecto de la ocurrencia} = \left[\frac{\text{Tiempo de recuperación}}{\text{Nivel del impacto}} \right]$	Establece el tiempo de recuperación, respecto a las consecuencias por la materialización y magnitud del riesgo			

Fuente: autor, a partir del Instituto Nacional de Contadores Públicos. Principales indicadores financieros y de gestión (2012)

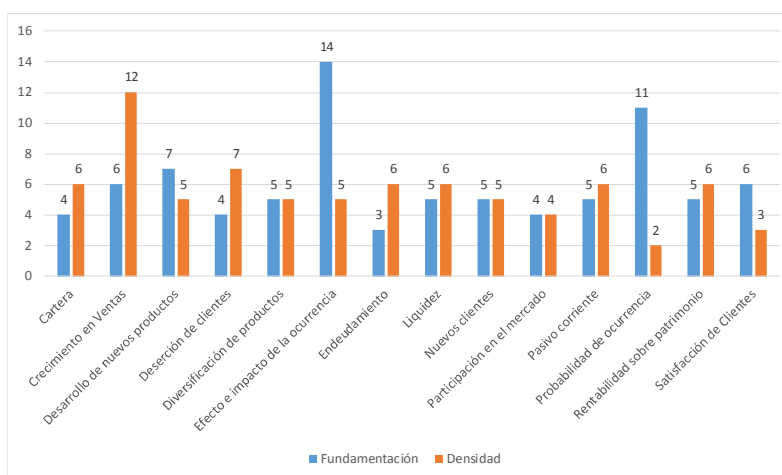
Con la guía definida, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes generales de las empresas, quienes a su vez son sus fundadores y dueños/socios; este aspecto es de suma importancia porque son ellos quienes han experimentado el nacimiento y desarrollo, así como la turbulencia organizacional. Estas entrevistas tuvieron una duración promedio de 50 minutos, y fueron transcritas para facilitar el proceso de análisis. El anexo 1 contiene la guía de entrevista.

Adicionalmente y buscando triangular la información recopilada en las entrevistas, fueron utilizados como fuente documental informes externos de instituciones u organizacionales que dieran cuenta de los procesos administrativos y financieros de cada una de las empresas estudiadas.

4. Resultados del análisis

Para el procesamiento de la información recopilada en las entrevistas y fuentes secundarias, fue utilizado el software Atlas.ti 7.5.4. Para ello, fue creado el proyecto denominado: P. INVESTIGACION P. EMPRESARIAL, y luego fueron vinculados todos los documentos primarios, en este caso, las entrevistas transcritas y los documentos recopilados de cada una de las empresas.

A continuación, se asignaron los códigos de clasificación, los cuales surgieron de la literatura y son aquellos identificados en la tabla 4 en la columna medición. Estos códigos fueron agrupados en las categorías: conocimiento del entorno y del mercado, gestión financiera, análisis y revisión de riesgos; y estrategia de continuidad del negocio. La figura 1 presenta las características de fundamentación y densidad de cada uno los códigos.



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Relación de códigos – Fundamentación y densidad

La figura previa nos muestra los resultados en cuanto a los indicadores de fundamentación y densidad de cada uno de los códigos asignados. La fundamentación nos indica el número de citas

con las cuales esta vinculado el código, y la densidad indica el número de relaciones que tiene un código con los demás. En lo referente a fundamentación, sobresalen los códigos efecto e impacto de la ocurrencia y probabilidad de ocurrencia con valores superiores a 10. Los otros códigos están vinculados a unas 4 o 5 citas. Con respecto a la densidad, encontramos que los códigos con mayor relación entre sí son los que hacen alusión a la parte financiera, siendo el crecimiento en ventas como el más representativo, seguido de deserción de clientes, cartera, endeudamiento, pasivo corriente y rentabilidad del patrimonio. La información de densidad y fundamentación nos permite concluir que a pesar que los gerentes de las empresas consideran relevantes para su permanencia aspectos de mercado y riesgo, las variables financieras son las que más inciden en su duración.

4.1 Reporte Examinador de palabras

Una vez asignados los códigos y con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes en la perdurabilidad de las empresas estudiadas, se hizo uso del examinador de palabras para cada una de las entrevistas. Un total de 24 palabras fueron identificadas como representativas, pero 10 de ellas se encuentran al menos mencionadas por dos de los entrevistados.

Las dos palabras comunes en todas las empresas son clientes y empresa. Otras tres palabras son comunes en tres empresas: gente, satisfacción y servicio. Por su parte, producto, trabajo, calidad, cambio y estrategia son palabras comunes para dos de las empresas. Es importante anotar que las 14 palabras restantes fueron mencionadas por tres de las cuatro empresas, y para el caso de la empresa Belisario Velasquez, la totalidad de las palabras identificadas como representativas en el examinador de palabras fueron mencionadas por alguna de las otras empresas. La información detallada se encuentra en la siguiente tabla.

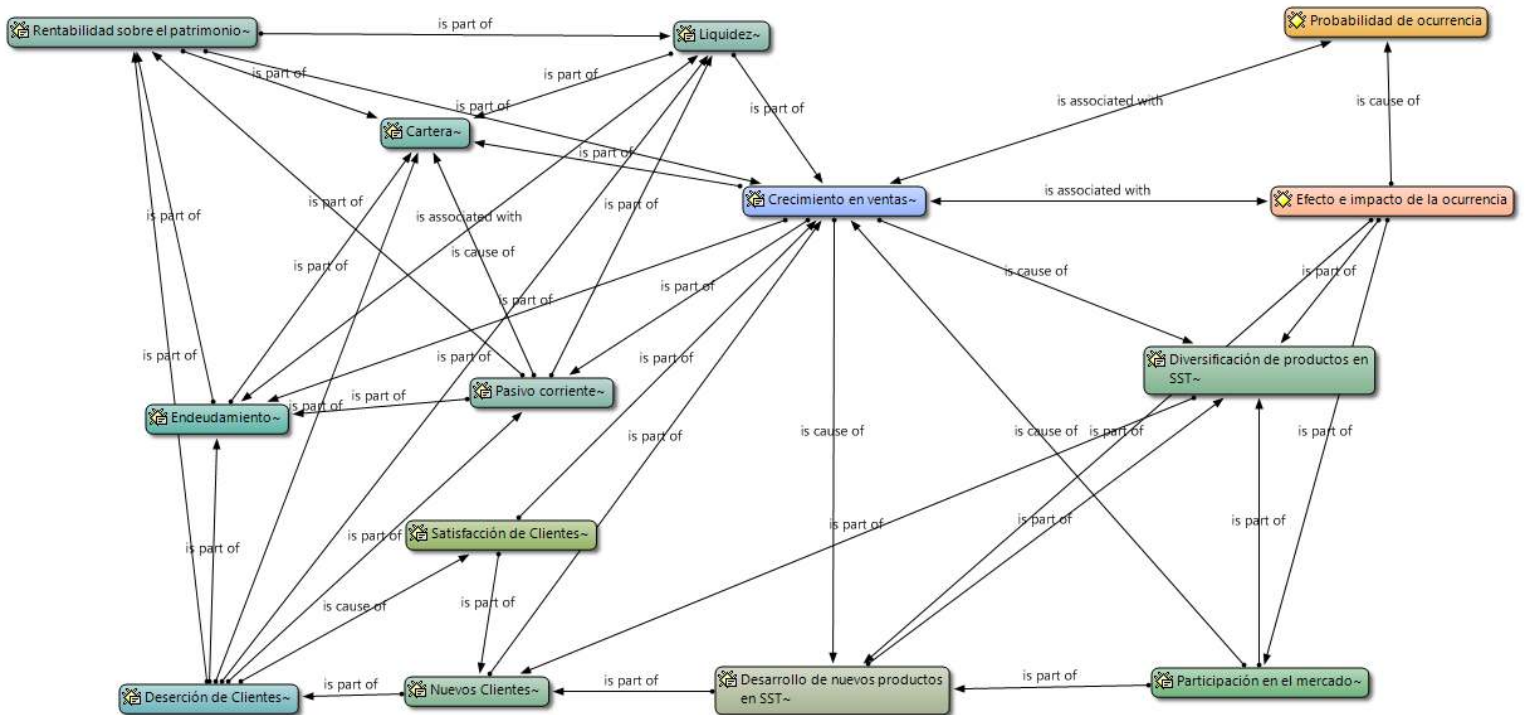
Tabla 5. Factores con mayor incidencia en la perdurabilidad empresarial

BELISARIO VELASQUEZ & ASOCIADOS S.A.S.		SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S.A.S.		CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CENDIATRA S.A.S.		COMPAÑIA RSO S.A.	
Factores	Frecuencia	Factores	Frecuencia	Factores	Frecuencia	Factores	Frecuencia
Clientes	57	Cambio	12	Clientes	8	Innovación	13
Empresa	24	Empresa	11	Empresa	8	Empresa	10
Producto	14	Gente	10	Servicio	7	Clientes	9
Gente	13	Clientes	9	Gente	5	Gestión	5
Trabajo	8	Gestión	8	Sistema	5	Plan	5
Calidad	7	Mercado	7	Especialidad	4	Calidad	4
Cambio	7	Éxito	6	Trabajo	4	Negocios	4
Satisfacción	7	Satisfacción	6	Crecimiento	3	Satisfacción	4
Servicio	4	Producto	5	Capital	2	Servicio	4
Estrategia	3	Sectores	4	Gestión	2	Estrategia	3
Rentabilidad	2	Líderes	3	Perdurabilidad	2	Gerente	3

Fuente: elaboración propia

a) Reporte Herramientas de consulta

La codificación obtenida de los documentos contenidos en las entrevistas, mediante la utilización del Atlas.ti, permitieron generar las relaciones entre cada uno de los códigos establecidos, aspectos que se muestran en la figura 2.



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

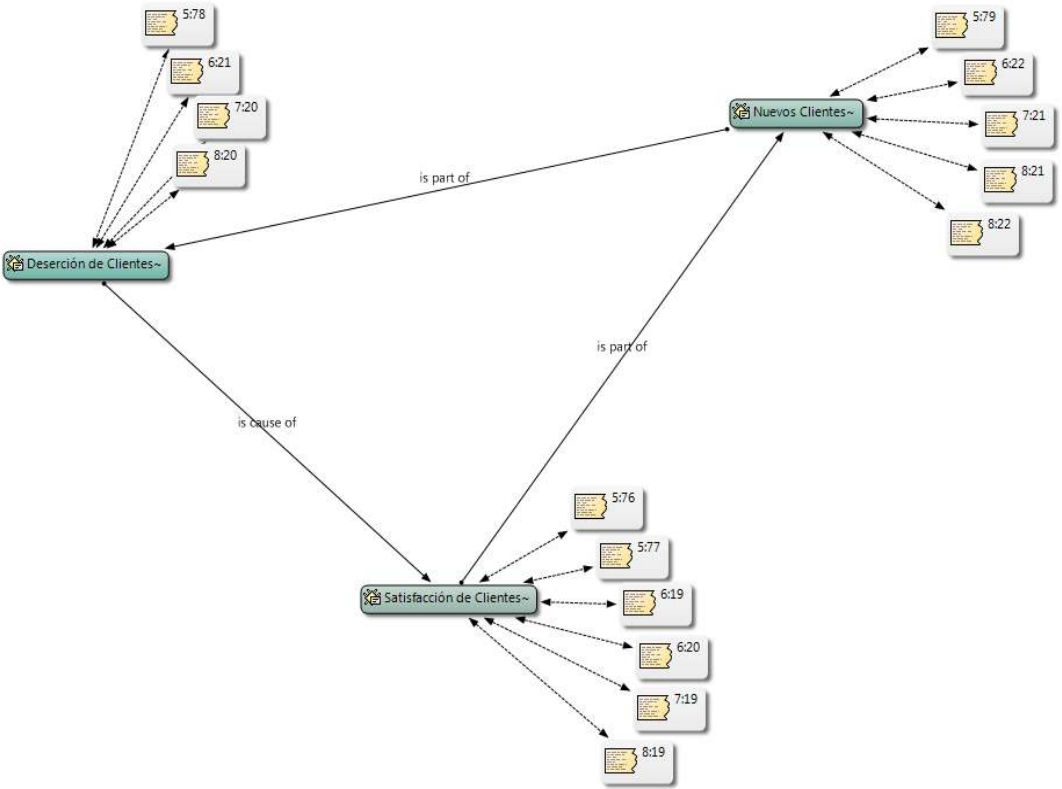
Figura 2. Relaciones entre los códigos establecidos

Como ya se dijo, en la figura previa se aprecian las diferentes relaciones entre todos los códigos identificados en el estudio, podemos destacar que el código crecimiento en ventas es el de más vínculos, es decir, la gran mayoría de códigos generan una relación directa y en doble vía, por lo tanto, son determinantes en el crecimiento de ventas de las empresas en estudio. Ahora bien, códigos como desarrollo de nuevos productos, diversificación de productos en seguridad y salud en el trabajo, pasivo corriente y endeudamiento, tienen una relación indirecta con el crecimiento en ventas; es así, que el crecimiento en ventas dependerá en alguna medida del comportamiento de estos indicadores (códigos).

Importante resaltar que después del código crecimiento en ventas, le sigue el código deserción de clientes, en cuanto a vínculos y relaciones con los demás códigos; esto se podría entender en

razón a que algunos indicadores o códigos como satisfacción de clientes, cartera, liquidez, pasivo corriente, endeudamiento, y la rentabilidad sobre el patrimonio, no presenten comportamientos adecuados en sus índices, generarán un impacto negativo, ocasionando insatisfacción en los clientes, y por tanto su deserción. Los códigos menos representativos en vínculos, son los relacionados con la probabilidad y efecto e impacto de la ocurrencia, los cuales están asociados a la gestión de la continuidad del negocio, en vista que las empresas vienen desarrollando este tema de una manera primaria.

Ahora bien, analizando más detalladamente las categorías y características establecidas en el estudio, podemos observar que la variable clientes está inmersa en una característica de análisis denominada condiciones del entorno y del mercado, que a su vez, corresponde a la categoría, Perdurabilidad Empresarial. Para esta variable se definieron tres códigos: Satisfacción de clientes, que presenta 6 citas encontradas por consulta, deserción de clientes, que presenta 4 citas encontradas por consulta y por último nuevos clientes que presenta 5 citas encontradas por consulta; lo cual indica que existe homogeneidad con el número de citas encontradas, demostrando relevancia en el estudio. Estos aspectos se pueden ver en la figura 3.



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

Figura 3. Relaciones entre los códigos establecidos para la variable clientes

De la figura previa, y en referencia al código satisfacción de clientes se puede concluir que las empresas en estudio coinciden y asocian la satisfacción del cliente con la calidad del producto, este viene siendo monitoreado y medido, garantizando su cumplimiento y oportunidad en tiempo real de acuerdo a las exigencias y necesidades del cliente. Cabe resaltar, que los entrevistados manifestaron que las mediciones de satisfacción son realizadas por personas diferentes con total independencia de quien desarrolla el servicio, en aras de tener imparcialidad y objetividad.

En cuanto al código deserción de clientes, las empresas en estudio informaron que la desvinculación de clientes es muy baja, por consiguiente no lo han medido. Como estrategia de retención de clientes, han definido hacer visitas y contacto permanente, cumplir el servicio con la mayor calidad y oportunidad posible, y en lo posible mediante la utilización de la tecnología.

Para el código nuevos clientes, podemos destacar que las empresas en estudio reiteraron que la calidad es el eje central en la consecución de nuevos clientes, asociado a la creatividad, por tanto estos factores hacen parte de su estrategia, adicionalmente utilizan como herramienta de vinculación de nuevos clientes, la página Web.

La siguiente tabla, nos ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo argumentado por cada entrevistado.

Tabla 6. Relación de citas variable clientes

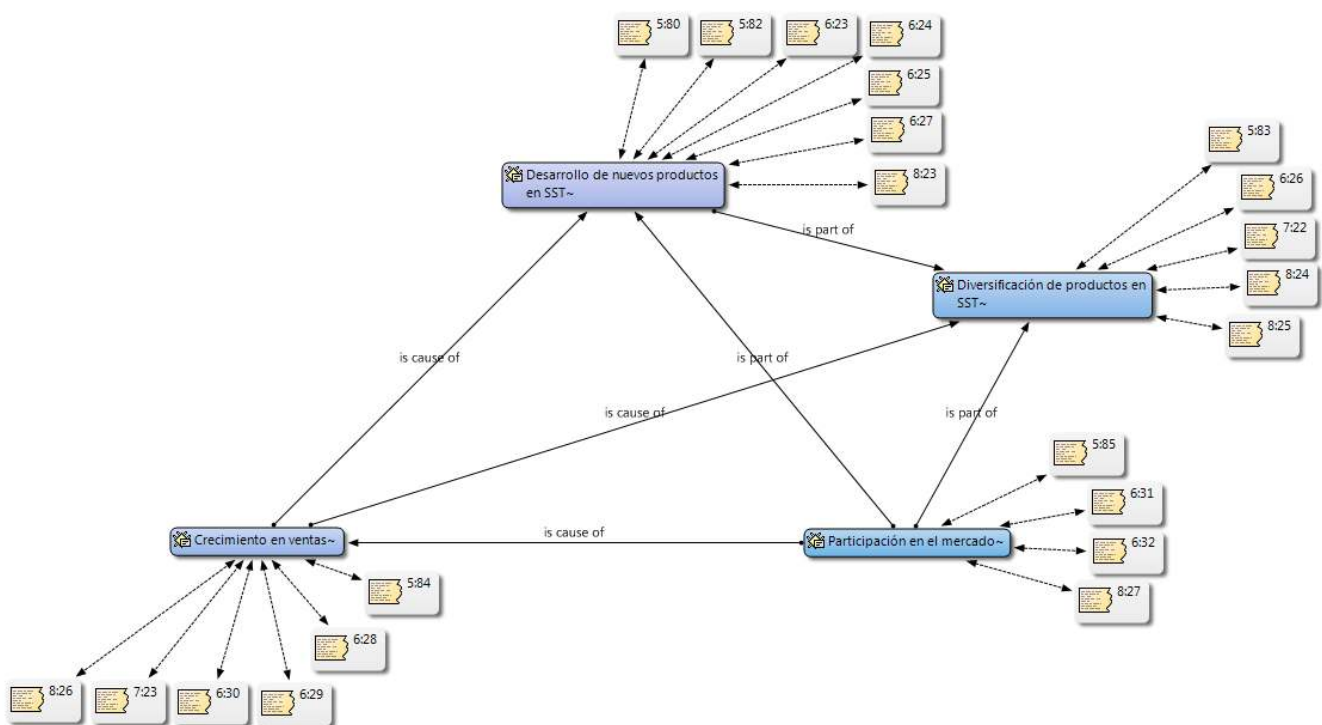
Empresa	Código		
	Satisfacción de clientes	Deserción de clientes	Nuevos clientes
BELISARIO VELASQUEZ & ASOCIADOS S.A.S.	Calidad, oportunidad y objetividad	Fidelización de clientes	Calidad del servicio
SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S.A.S.	Satisfacción, oportunidad, cumplimiento y altamente competitivos	Vanguardia	Georreferenciación y sectores económicos
CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CENDIATRA S.A.S.	Encuestas	Fidelización de clientes	Página Web
COMPAÑIA RSO S.A.	Encuestas	Lección aprendida	Innovación, calidad en el servicio

Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

De la tabla previa podemos observar que, en cuanto a la satisfacción de clientes los cuatro entrevistados presentan coincidencias y hacen algún tipo de medición, incluyendo indicadores de calidad, oportunidad y el cumplimiento del servicio en tiempo real, buscando ser altamente competitivos. Dos de los entrevistados realizan medición de la satisfacción de sus clientes a través de encuestas, pero no relacionaron indicadores específicos, sin embargo, durante la entrevista

mencionaron la calidad y el cumplimiento. Referente a la deserción de clientes, las empresas trabajan en la estandarización de procesos que les permitan tener afianzamiento y fidelización de sus clientes, acorde a las nuevas tendencias del mercado. Por último, para captar nuevos clientes, se puede ver que las empresas en estudio tienen diferentes estrategias, como son la innovación permanente, la excelencia y calidad en el servicio, focalizándose en sectores económicos y empresas de tamaños medianos y pequeños mediante la georreferenciación.

Otra de las variables incluidas en las categorías y características que forman parte del estudio, es la del proceso técnico en SST, la cual esta inmersa en una característica de análisis denominada condiciones del entorno y del mercado, que a su vez, corresponde a la categoría, Perdurabilidad empresarial. Para esta variable se definieron cuatro códigos: Desarrollo de nuevos productos en SST, diversificación de productos en SST, crecimiento en ventas y participación en el mercado, que se muestran en la figura 4.



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

Figura 4. Relaciones entre los códigos establecidos para la variable proceso técnico en SST

De la figura previa podemos destacar que, el código desarrollo de nuevos productos en SST, presenta 7 citas encontradas por consulta, el código diversificación de productos en SST, presenta

5 citas encontradas por consulta, el código crecimiento en ventas, presenta 6 citas encontradas por consulta y por último, el código participación en el mercado, presenta 4 citas encontradas por consulta. Inicialmente podemos evidenciar que existe homogeneidad con el número de citas encontradas, demostrando relevancia en el estudio

Ahora bien, para el desarrollo de nuevos productos, las empresas en estudio reconocen que estar a la vanguardia en las herramientas tecnológicas es fundamental, saben que este es el camino y el presente de las organizaciones si quieren ser perdurables.

En cuanto a la diversificación de productos en seguridad y salud en el trabajo (SST), podemos concluir que dos de las empresas en estudio son centralizadas y altamente especializadas, es decir, no diversifican en otros productos. Las dos restantes si diversifican, consideran que hacerlo es importante para lograr mantenerse en el mercado y generar diferencia con la competencia.

Referente al crecimiento en ventas, nuevamente las empresas en estudio reiteran el tema de calidad y la asocian con el crecimiento organizacional, así mismo se resalta al talento humano empoderado y autogestionado, y la creatividad como factores claves para el desarrollo empresarial.

Por otra parte, las empresas en estudio no han medido su participación en el mercado, según su experiencia saben que van bien con relación a su competencia y que van creciendo. Destacan que el trabajo bien hecho, con base en las necesidades del cliente aumenta su participación en el mercado.

La siguiente tabla, nos ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo manifestado por cada entrevistado.

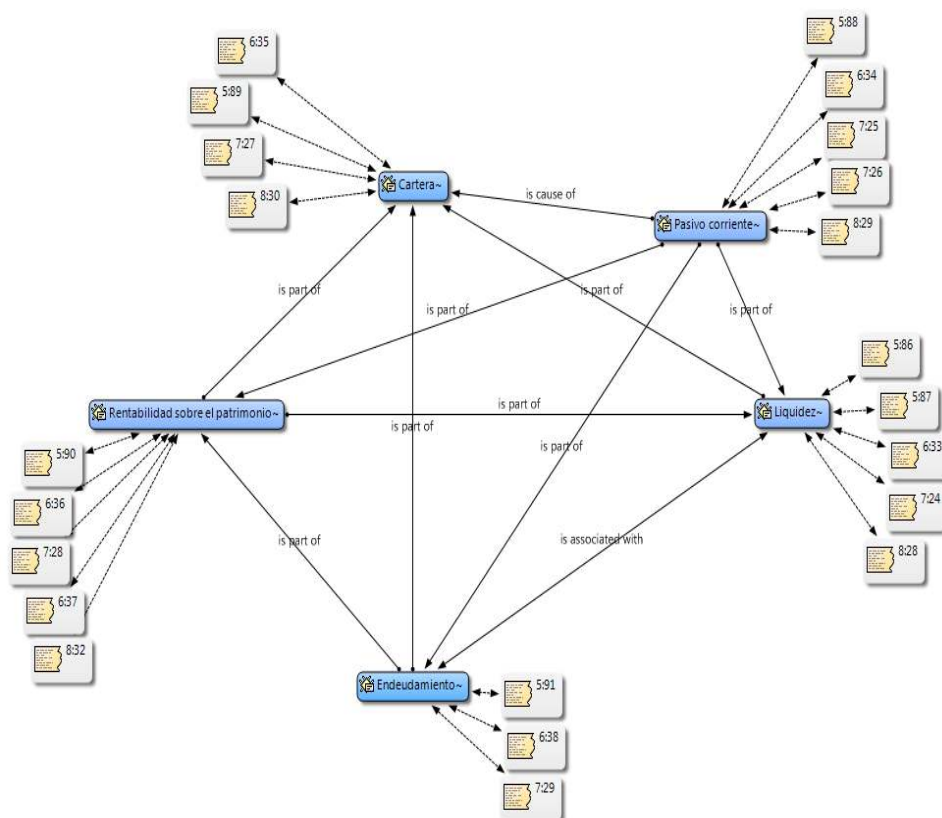
Tabla 7. Relación de citas variable proceso técnico en SST

Empresa	Código			
	Desarrollo de nuevos productos en SST	Diversificación de productos en SST	Crecimiento en ventas	Participación en el mercado
BELISARIO VELASQUEZ & ASOCIADOS S.A.S.	Tecnologías de la información, arquitectura de software	Centralización y alta especialización	Calidad	Trabajar bien en tiempo real es igual a crecimiento
SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S.A.S.	Integralidad, constante cambio, creatividad	Talento humano, medicina integrativa	Creatividad, tecnología y emprendimiento, generan sostenibilidad	Identidad, investigación
CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CENDIATRA S.A.S.	N.A.	Actividades de medicina preventiva y del trabajo	Crecimiento exponencial	N.A.
COMPAÑIA RSO S.A.	Innovación virtual	Integralidad, creatividad	Estrategia publicitaria en congresos	N.A.

Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

En esta tabla podemos ver que para tres de los entrevistados el desarrollo de nuevos productos, esta asociado a la tecnología y a las nuevas tendencias de la información digital, mediante el uso de las plataformas virtuales; solamente uno de los entrevistados no hace desarrollo de nuevos productos. En lo relacionado a la diversificación de productos en seguridad y salud en el trabajo, no encontramos mayores coincidencias en los entrevistados, en vista que dos de las empresas no realizan diversificación, mientras que los dos restantes, si. Ahora, en lo referente al crecimiento en ventas se pueden ver que cada empresa desarrolla sus propias estrategias, y que no hay mayores coincidencias entre unas y otras. Por último, dos de los entrevistados manifestaron que trabajar bien, con base en los principios e identidad de la empresa, es sinónimo de crecimiento, y en consecuencia generan un impacto favorable de la participación en el mercado.

Continuando con las variables establecidas en las categorías y características que forman parte del estudio, encontramos la variable crecimiento sostenible que esta inmersa en una característica de análisis denominada gestión financiera, que a su vez, corresponde a la categoría, Muerte empresarial. Para esta variable, se definieron cinco códigos: Liquidez, pasivo corriente, cartera, rentabilidad sobre el patrimonio y endeudamiento, que se muestran la figura 5.



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

Figura 5. Relaciones entre los códigos establecidos para la variable crecimiento sostenible

De la figura previa, vale la pena anotar que, el código liquidez, presenta 5 citas encontradas por consulta, el código pasivo corriente, presenta 5 citas encontradas por consulta, el código cartera, presenta 4 citas encontradas por consulta, el código rentabilidad sobre el patrimonio, presenta 5 citas encontradas por consulta, y por último, el código endeudamiento, presenta 3 citas encontradas por consulta. Igualmente podemos evidenciar que existe homogeneidad con el número de citas encontradas, demostrando relevancia en el estudio.

Ahora bien, en cuanto a la liquidez, es importante destacar que las empresas en estudio iniciaron su operación con un capital mínimo y su apalancamiento financiero lo han realizado a través del sector financiero tradicional; es decir, mediante los bancos. Referente al pasivo corriente y a la misma liquidez, las empresas entrevistadas reiteraron contar con respaldo económico para cubrir sus deudas y pasivos de corto y mediano plazo. En cuanto a la cartera, los entrevistados ven en este proceso que en la medida que la empresa tenga buen flujo de caja, pueden extender mayores plazos a sus clientes en momentos de crisis, los cuales pueden estar en los 60 días. En general los periodos de cobro promedio para los cuatro entrevistados son de 30 días, por lo tanto todos coinciden en que tener una cartera sana es sinónimo de buen margen operacional y por consiguiente de perdurabilidad.

En referencia a la rentabilidad sobre el patrimonio, los entrevistados opinaron que es el resultado de trabajar de acuerdo a las economías de escala como estrategia organizacional, así mismo siendo prudentes en la toma de decisiones y dando un trato equitativo y preferencial a todos los clientes. En general, los entrevistados coinciden en que hacer una administración y gerenciamiento directamente por ellos mismos (fundadores), asociado a la ética, la transparencia y la calidad, los ha llevado a mantenerse en el tiempo.

Por último, el código endeudamiento fue el de menor cantidad de citas, los entrevistados argumentaron no tener mayores índices de endeudamiento con el sector financiero, ni con terceros; adicionalmente consideran que el apalancamiento con los bancos es necesario tenerlo, pero en lo posible no usarlo.

La siguiente tabla, nos ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo manifestado por cada entrevistado.

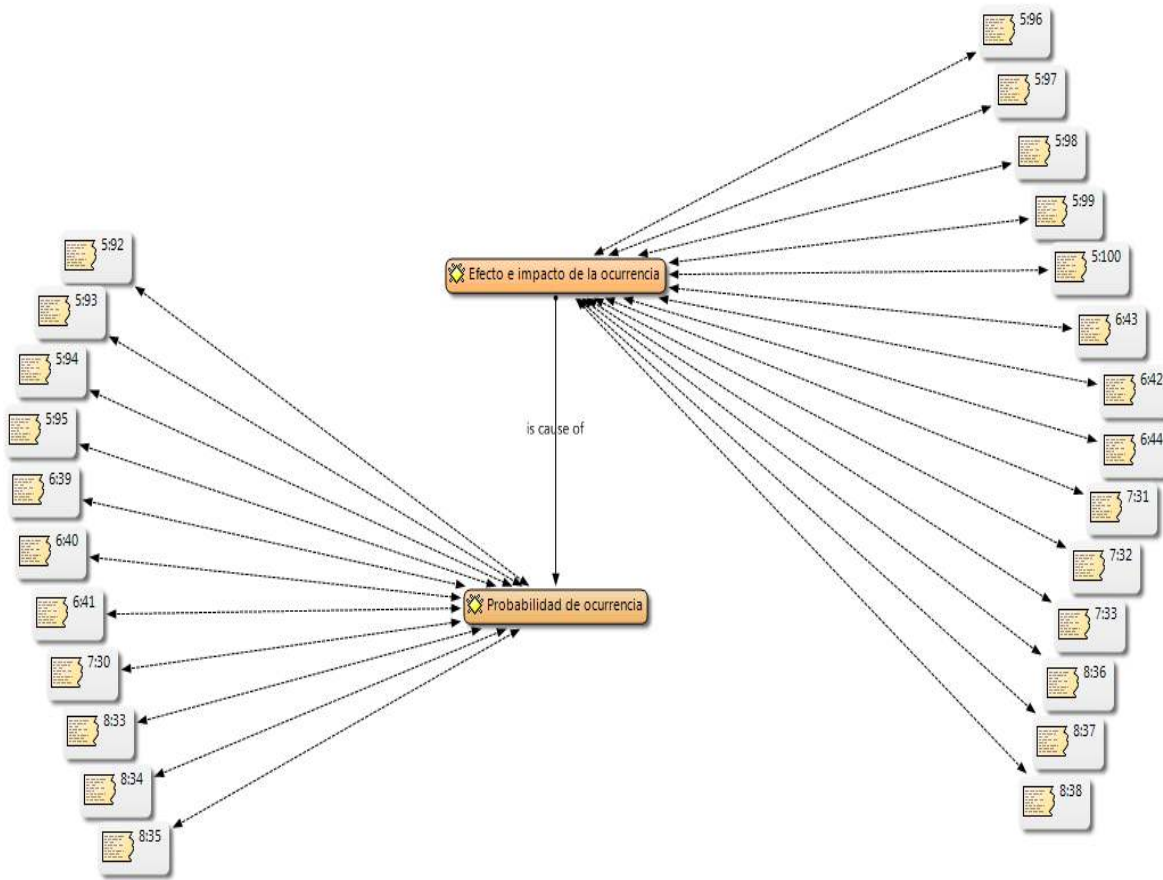
Tabla 8. Relación de citas variable crecimiento sostenible

Empresa	Código				
	Liquidez	Pasivo corriente	Cartera	Rentabilidad sobre el patrimonio	Endeudamiento
BELISARIO VELASQUEZ & ASOCIADOS S.A.S.	Esfuerzo y apalancamiento del sector financiero	Músculo financiero, disciplina y austeridad	Músculo financiero	Crecimiento, cliente fidelizado	Apalancamiento sector financiero y no uso
SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S.A.S.	Credibilidad	Propiedad de activos, respaldo	Persuasión	Economía a escala, prudencia en toma de decisiones	Reestructura
CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CENDIATRA S.A.S.	Apalancamiento del sector financiero	Muchos clientes, perdurabilidad	Muchos clientes y cartera sana son factores para funcionar	Administración personalizada desde la alta dirección	Apalancamiento sector financiero
COMPAÑIA RSO S.A.	Persistencia, tenacidad	Capacidad	Músculo financiero	Ética, transparencia y calidad	Apalancamiento sector financiero

Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

La tabla concentra los indicadores financieros de los cuales se puede concluir que las empresas entrevistadas han logrado tener perdurabilidad a partir del esfuerzo permanente, la persistencia y la tenacidad de sus líderes, apalancándose financieramente a través del sector bancario, siendo prudentes en el endeudamiento de corto y largo plazo, con principios de austeridad razonable en el gasto, manteniendo una cartera sana, todo esto a partir de una administración personalizada realizada de manera directa por sus fundadores, aspectos que han generado credibilidad organizacional con sus clientes y que finalmente han incidido positivamente en el crecimiento y rentabilidad.

Siguiendo la misma secuencia y de acuerdo con las variables establecidas en las categorías y características de análisis, que busca indagar en las empresas objeto de estudio la gestión de la continuidad del negocio, versus la perdurabilidad empresarial, encontramos las variables riesgo inherente y expresado, las cuales están inmersas en una característica denominada análisis y revisión de riesgos, que a su vez, corresponden a la categoría, Gestión de la continuidad del negocio. Así mismo, dentro de esta misma categoría, se incluyó la variable, efectividad de los procesos y operaciones, la cual esta incluida en la característica, estrategia de continuidad del negocio. Para estas variables, de manera consolidada se definieron dos códigos: probabilidad de ocurrencia y efecto e impacto de la ocurrencia, que se muestran en la figura 6.



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

Figura 6. Relaciones entre los códigos establecidos para la variable riesgos y procesos

De la figura previa, se puede ver que el código probabilidad de ocurrencia, presenta 11 citas encontradas por consulta, y el código efecto e impacto de la ocurrencia, presenta 14 citas encontradas por consulta; de esta manera podemos evidenciar que existe homogeneidad con el número de citas encontradas, demostrando relevancia en el estudio.

Ahora bien, más detalladamente para el código probabilidad de ocurrencia, los entrevistados en su mayoría manifestaron que han identificado de manera incipiente sus riesgos, exceptuando una sola empresa, la cual cuenta con procedimientos operativos e incluso tiene certificados internacionales de continuidad del negocio. En materia informática, los entrevistados en general tienen respaldos de su información ante un eventual ciber ataque. Igualmente, de forma básica han realizado pruebas ante la ocurrencia de los riesgos potenciales, que son consolidados a través de diferentes metodologías como DOFA. En general la información no es llevada sistemáticamente, de

acuerdo a la gestión de la continuidad del negocio, es así que solamente uno de los entrevistados lo realiza y cuenta con un plan.

Por su parte, para el código, efecto e impacto de la ocurrencia, es importante anotar que al igual que el código de probabilidad, tal cual se aprecia en la figura 6, la cantidad de citas es mayor para estos códigos en razón a que solamente tienen una posibilidad de medición, que precisamente es la probabilidad o el impacto de ocurrencia, aspectos que no ocurren con los demás códigos.

De esta manera, en lo referente al código efecto e impacto de la ocurrencia, se evaluaron en las empresas en estudio aspectos como la gestión de la continuidad del negocio, que es claro que tres de los entrevistados no desarrollan estos sistemas, igualmente se reviso también el tema de gestión del cambio, concluyéndose que las empresas no cuentan con políticas claras que involucran la preparación ante los cambios organizacionales, a excepción de uno de los entrevistados que si realiza algún tipo de capacitación interna que incluye la participación del talento humano, desarrollando planes de acción individuales y generales, que finalmente impactan en la comunicación y mejoran la resistencia frente al cambio. Las empresas en general desarrollan procesos de gestión del cambio de manera incipiente.

La siguiente tabla, nos ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo manifestado por cada entrevistado.

Tabla 9. Relación de citas variables riesgo inherente, expresado, y efectividad de los procesos y operaciones

Empresa	Código	
	Probabilidad de ocurrencia	Efecto e impacto de la ocurrencia
BELISARIO VELASQUEZ & ASOCIADOS S.A.S.	Cortes de energía, certificaciones internacionales, plan espejo, simulaciones	Habilidades, destrezas, relacionamientos estratégicos, cultura corporativa, satisfacción del cliente
SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S.A.S.	Panorama de riesgos, matriz DOFA, sistema en la nube	Directrices, procedimientos, recomposición, back up fuera
CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CENDIATRA S.A.S.	Cortes de energía y caída de los sistemas	Sistema atomizado, crecimiento, tres niveles de seguridad de la información
COMPAÑIA RSO S.A.	Ciber riesgo, información en la nube, cobertura	Seguridad de la información en nubes, protocolo de familia, cubrimiento

Fuente: elaboración propia

Esta tabla nos permite observar que los entrevistados identifican sus riesgos de manera primaria, algunos de los riesgos tienen que ver con los cortes de energía, caídas o fallas en los

sistemas, y los ciber ataques. Para contrarrestar las consecuencias derivada de los riesgos, se han establecido sistemas de información fuera de la oficina (buckup up), e información en la nube. Algunos de los entrevistados han realizado pruebas para medir el impacto de los riesgos, y para esto, han definido procedimientos para actuar frente a una afectación de la operación; pero en general las empresas en estudio, no cuentan con sistemas de continuidad del negocio.

Por último, tomando en cuenta la información recolectada y suministrada por los cuatro entrevistados, los hallazgos empíricos para las categorías perdurabilidad y muerte empresarial, se presentan en la tabla 10; así mismo, estos hallazgos se contrastan con las teorías académicas y autores estudiados, según el énfasis de la investigación y el factor de perdurabilidad identificado por estos, en sus diferentes casos de estudio.

Tabla 10. Correlación entre los hallazgos empíricos identificados en los cuatro casos de estudio versus teorías académicas respecto a las condiciones de perdurabilidad

Teorías académicas			Hallazgos empíricos			
Autor	Énfasis	Factores de perdurabilidad	BELISARIO VELASQUEZ & ASOCIADOS S.A.S.	SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL UNIMSALUD S.A.S.	CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO CENDIATRA S.A.S.	COMPAÑIA RSO S.A.
Peters & Waterman (1982)	Empresas exitosas	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.	Fidelización de clientes, centralización y alta especialización del talento humano	Talento humano, prudencia en toma de decisiones	Fidelización de clientes, talento humano	Creatividad, talento humano calificado
Jagoe (1987)	Empresas exitosas	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.	Tecnologías de la información, arquitectura de software, austeridad razonable, crecimiento, talento humano calificado, participación en el mercado	Vanguardia, creatividad, tecnología, emprendimiento, talento humano calificado y empoderado, participación en el mercado	Participación alta en el mercado, talento humano, administración personalizada con planeación de sucesión	Innovación, calidad en el servicio, talento humano calificado, participación en el mercado
Pascale (1990)	Empresas exitosas	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia.	Calidad, oportunidad y objetividad	Investigación, persuasión, calidad	Mejoramiento continuo, administración personalizada	Mejoramiento continuo, persistencia
Collins & Porras (1994)	Empresas exitosas (lasting) visionarias (mayores de 25 años)	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.	Tecnología e innovación, misión clara, crecimiento organizacional	Satisfacción, oportunidad, cumplimiento y altamente competitivos, innovación, creatividad, fuerte identidad	Administración personalizada desde la alta dirección, misión clara	Innovación, calidad en el servicio, integralidad
Bhidé (2000)	Empresas exitosas	Continuidad del portafolio de activos; capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio; diversidad de los activos.	Rentabilidad, centralización y alta especialización	Diversificación	Crecimiento exponencial, centralización y especialización en el servicio	Diversificación
Van Zanden et al. (2007)	Organizaciones complejas exitosas	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.	Esfuerzo y control financiero, disciplina, austeridad, arquitectura de software	Integralidad, constante cambio, creatividad, prudencia financiera, economía a escala	Apalancamiento financiero, objetivos claros, control financiero	Músculo y control financiero, innovación virtual, persistencia, tenacidad
ESADE (2009)	Compañías longevas y exitosas	Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs. explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.	Calidad del servicio, trabajar bien en tiempo real, crecimiento, cultura de gestión del cambio	Credibilidad, diversificación del producto, fuerte identidad	Estrategia corporativa (muchos clientes), misión clara	Ética, transparencia y calidad. Lección aprendida, estrategia corporativa, diversificación de productos

Fuente: elaboración propia

De la tabla previa, de manera general podemos concluir que hay coincidencia entre los autores y las empresas en estudio; es así, que en el caso de autores como Peters & Waterman (1982) en sus investigaciones sobre empresas exitosas, encontramos coincidencias con cada una de las empresas en estudio, por cuanto todos los entrevistados resaltaron al talento humano como un factor predominante para lograr el éxito organizacional. Respecto a Jagoe (1987), igualmente encontramos que hay coincidencia en todas las empresas en estudio, referente al factor humano, adicionalmente a la utilización de tecnologías de la información y al porcentaje de participación en el mercado, los cuales son indicadores relacionados con la perdurabilidad empresarial. En cuanto a Pascale (1990), encontramos similitudes en las cuatro empresas en estudio, en vista que estas asocian la calidad y el mejoramiento continuo como factores que han contribuido al éxito de algunas empresas. Por su parte, en los estudios sobre empresas visionarias de Collins & Porras (1994), y contrastando lo argumentado por las empresas en estudio, se puede observar que en general, éstas presentan coincidencia en aspectos como la innovación, la misión y la identidad organizacional, las cuales asocian a factores claves en el éxito de las empresas y por tanto, a mantenerse en el tiempo. Ahora bien, en lo referente a los estudios sobre empresas exitosas realizado por Bhidé (2000), encontramos que dos de los entrevistados presentan coincidencia, porque han diversificado su producto, por su parte las dos restantes tienen similitudes entre ellos, en vista que no han diversificado, y se han centrado en brindar un servicio altamente especializado. Respecto a Van Zanden et al. (2007) y sus estudios sobre organizaciones complejas exitosas, encontramos coincidencia en que las empresas en estudio, resaltan el apalancamiento y control financiero, así como la creatividad y tecnología como principios de éxito y de perdurabilidad.

Finalmente, en los estudios sobre compañías longevas y exitosas de ESADE (2009), vemos que hay similitudes en lo manifestado por las empresas en estudio, en lo referente a su filosofía, es decir, tienen una fuerte identidad corporativa, misión clara y desarrollan procesos de calidad del servicio en tiempo real, por consiguiente, estos factores han favorecido la longevidad organizacional.

5. Conclusión

Al contrastar los elementos teóricos encontrados en la revisión de literatura con los hallazgos empíricos de las empresas en estudio con respecto a las condiciones de perdurabilidad, se puede considerar que existe similitud en los conceptos académicos versus lo hallado en la presente investigación. Incluso se presentan otros factores que no están contenidos en la revisión de la literatura realizada a los autores estudiados, como: centralización y alta especialización, creatividad,

la persuasión en la administración de la cartera, la integralidad y objetividad, la vanguardia y la arquitectura de software, asociada fundamentalmente con la perdurabilidad, la ética, transparencia y la lección aprendida.

En cuanto a las condiciones del entorno y del mercado, específicamente en lo relacionado con el cliente, algunos de los entrevistados resaltan la calidad, la oportunidad, y la innovación tecnológica, como factores primordiales de la satisfacción del cliente, por consiguiente estos aspectos pueden favorecer la perdurabilidad. Igualmente, en lo que tiene que ver con el proceso técnico en seguridad y salud en el trabajo, se resaltan los temas de tecnologías de la información, el cambio constante, y el trabajo bien realizado en tiempo real. Es importante anotar que la mitad de los entrevistados ha diversificado su producto, y la otra no; sin embargo, cada empresa de acuerdo a sus productos ha logrado mantenerse durante el tiempo. Este aspecto podría interpretarse, que especializarse en un único producto puede traer beneficios en el largo plazo y de duración en el tiempo, y que la diversificación no necesariamente es sinónimo de perdurabilidad.

De otra parte, las empresas en estudio manifestaron que el talento humano empoderado y autogestionado se constituye en un factor clave para el éxito de las organizaciones, así como la misión y una fuerte identidad organizacional.

De acuerdo con esto, se puede concluir que hay similitudes en los resultados obtenidos en los cuatro casos estudiados, y que si existe incidencia en la perdurabilidad empresarial, en vista que al contrastar estos resultados con las teorías académicas de autores como Peters & Waterman (1982), Jagoe (1987), Pascale (1990), Collins & Porras (1994), Bhidé (2000), Van Zanden et al. (2007), así como en los estudios sobre compañías longevas y exitosas de ESADE (2009); se pueden evidenciar estas coincidencias, las cuales fueron ilustradas y analizadas detalladamente en la tabla 10. Referente a las condiciones determinantes entre los resultados financieros de las empresas en estudio y la gestión financiera como uno de los factores asociados a la perdurabilidad, se puede concluir que los cuatro casos estudiados presentan similitudes en los aspectos analizados, dado que su apalancamiento financiero se ha realizado a través del sector bancario tradicional, ninguna de las empresas presenta endeudamiento de largo plazo, ni con terceros u otra clase de prestamistas. Todas tienen una cartera sana y durante su permanencia en el tiempo han generado utilidades para sus accionistas.

Ahora bien, al indagar en las empresas objeto de estudio la Gestión de la Continuidad del Negocio versus la incidencia en la perdurabilidad empresarial, se puede concluir que cada caso estudiado aplica de manera incipiente la gestión de la continuidad del negocios, en vista que este

es llevado a cabo como un sistema, de acuerdo con lo estipulado en los sistemas de gestión. Es importante anotar, que la gestión de la continuidad del negocio puede ser la sombrilla de la perdurabilidad empresarial, dado que su estructura esta directamente relacionada con la muerte o la permanencia de la empresa en el tiempo.

Por último, el sector de Seguridad y Salud en el Trabajo, como otros, se ha caracterizado por la corta duración de las empresas, en las que la innovación, la infraestructura organizacional, tecnológica y financiera son incipientes, o incluso no se hace. Como ya se mencionó, estos aspectos son característicos propios del sector, en el que se registra una alta oferta de proveedores, en el cual el producto es legislado y estandarizado a partir de la estructura de los sistemas de gestión. Esta situación trae consigo un alto impacto negativo en las empresas a nivel estratégico, derivado de la similitud en el portafolio de productos, en donde no se muestran mayores diferencias para la prestación de servicios entre unas y otras empresas (proveedores de las ARL), ocasionando el declive y cierre prematuro de estos emprendedores.

Esta breve panorámica del sector evidencia las falencias en materia de perdurabilidad, situación que afecta a los empresarios en general, pero sobre todo a aquellos que se encuentran en fase de desarrollo y que por lo tanto, no han logrado consolidarse como compañías estables y duraderas.

Con base en esta realidad y como resultado de la investigación realizada, puede indicarse que algunas de las condiciones que consiguen apoyar la perdurabilidad son la gente; es decir, el talento humano como factor invaluable en el logro de los objetivos estratégicos, y el cambio permanente como motor de adaptación y de sostenibilidad en el tiempo, así como, la calidad, la innovación y creatividad en la búsqueda de otras oportunidades que a su vez contribuyen al desarrollo y diversificación de nuevos productos; y por consiguiente, el servicio y la satisfacción del cliente como ideología central para obtener ventaja competitiva y así mismo, mejorar la participación en el mercado, encaminadas al afianzamiento de la empresa y al alcance de su madurez organizacional.

Referencias

- Abello, A. J., Barrero, D., Cervantes, M. F., Lozano, D., Prada Urueña, L., & Rivera, H. A. (2011). Perdurabilidad empresarial: caso sector administradoras de riesgos profesionales (ARP). Editorial Universidad del Rosario.
- Bermúdez, E., Niño, E., Quintero, J. J., Malaver, N., Rivera, H. A., & Santamaría, C. (2011). Turbulencia empresarial: sector EPS en Colombia. Editorial Universidad del Rosario.

- Burgelman, R., & Grove, A. (2007). Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos: Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965-979.
- Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? *Revista Científica de UCES*, 10(1), 47-69.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, USA: Harper Business.
- Collins, J.C. y Porras, J. (1996). Construyendo la visión de su compañía. *Harvard Business Review*, 74 (5), 65.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
- Collins, J. C., Collins, J., & Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Collins, J. (2008). The secret of enduring greatness. *Revista Fortune*, 19.
- Congreso de Colombia. (11, julio 2012). Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. (1562). Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>.
- Congreso de Colombia. (2, agosto 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (905). Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-905-2004.pdf>.
- Chaabouni, M. (2015). Importance of Business Continuity in today's business Management – Socio cultural study & expert recommendations. Expert in Business Continuity – Computer Science engineer EPFL 2008 – MBA Hult 2015
- Red de Cámaras de Comercio - Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Recuperado de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_14.pdf
- DelaCerde-Gastélum, J. (2009). *La estrategia de las latinas. La transformación de las empresas latinoamericanas para superar crisis económicas y ser globalmente competitivas*. LID Editorial Mexicana.

- García, L. P., Magyaroff, F., Montenegro, G., Ramírez, J. E., & Rivera, H. A. (2011). Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS). Editorial Universidad del Rosario.
- Heng, G.M. (2015). Metodología de Planificación de la Gestión de Continuidad de Negocio. Revista Internacional de la recuperación de desastres y continuidad del negocio. 6, 9-16
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2012). Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Jago, A. L. (1987). The winning corporation: management practices that work! Washington D.C., USA: Acropolis Books.
- Kwee, Z. (2009). Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms (No. EPS-2009-174-STR). Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Ministerio del Trabajo. (26, mayo 2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. (1072). Recuperado de <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522>.
- Ministerio del Trabajo. (27, marzo 2017). Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes. (1111). Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111-est%C3%A1ndares+minimos-marzo+27.pdf>.
- Ministerio del Trabajo. (13, febrero 2019). Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. (0312). Recuperado de https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf
- Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Instituto del Fracaso, 4-77. Recuperado de <https://thefailureinstitute.com/wpcontent/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colombia.pdf>
- Pérez, P. F., & Casanova, L. (2012). Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas. Apuntes: Revista de Ciencias Sociales, 39(70), 273-300.

- Peters, T. & Waterman, R. (1982). In search of excellence: lessons from america's best-run companies. New York, USA – London, UK: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1998). Siete prácticas de organizaciones exitosas. *Revisión de la administración de California*, 40 (2), 96-124.
- Rivera, H. A. (2010). ¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación. *Universidad & Empresa*, 8(11), 303-314.
- Rivera, H. A., & Malaver-Rojas, M. N. (2008). Longevidad empresarial. *Borradores de Investigación: Serie documentos Administración, Universidad del Rosario*, No. 43.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad Empresarial: La Historia de las Empresas Mexicanas y colombianas más Antiguas. *Ide@s CONCYTEG*, 7(83), 596-610.
- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.
- Sahut, J. M., Boulerne, S., Mili, M., & Teulon, F. (2012). What relation exists between CSR and longevity of firms?. *International Journal of Business*, 17.
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial Anotaciones teóricas. *Pensamiento & Gestión*, (32), 190-224.
- Sanabria, M., Mayorga, J. J. S., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 209-234.
- Singh, J., House, R., & Tucker, D. (1986). Organizational Change and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.
- Speight, P. (2011). Continuidad del Negocio, *Revista de Investigación Aplicada de Seguridad*, 6: 4, 529-554
- Stadler, C. (2007). Los cuatro principios del éxito perdurable. *Harvard Business Review*, 85 (7/8), 62.
- Sutton, R. I. (1983). Managing Organizational Death. *Human Resource Management*, 22(4), 391-412.
- Torabi, S. A., Giahi, R., & Sahebjamnia, N. (2016). An enhanced risk assessment framework for business continuity management systems. *Safety Science*, 89, 201–218.
- Waddock, SA, y Graves, SB (2000). Más allá construido para durar ... Relaciones con los interesados en compañías "construidas para durar". *Business and Society Review*, 105(4), 393-418.
- Zeng, Z., & Zio, E. (2017). An integrated modeling framework for quantitative business continuity assessment. *Process Safety and Environmental Protection*, 106, 76-88.

Anexo 1. Guía de la entrevista

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	#	PREGUNTA	RESPUESTAS GENERALES DE ENTREVISTADOS
1. Perdurabilidad empresarial	Condiciones del entorno y del mercado	Clientes	1	¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes	Las cuatro empresas cuentan con procesos de certificación en sistemas integrados de gestión de calidad, por lo tanto establecen acciones frente a las peticiones, quejas y reclamos, implementando planes de mejoramiento continuo. Los indicadores de medición y análisis están relacionados con la oportunidad, el cumplimiento en tiempo real y la calidad del producto. Según los entrevistados, el cliente es el deber ser de las empresas.
			2	¿Qué actividades realiza para evitar la deserción de sus clientes y cómo los retiene?	Una de las empresas entrevistadas, tiene como estrategia ampliar los plazos de pago cuando los clientes presentan momentos de crisis financieros, las otras en general realizan eventos gratuitos con temas técnicos en seguridad y salud en el trabajo, adicionalmente realizan acciones de retractación y de lección aprendida cuando el cliente finalmente se retira.
			3	¿Cuál es su estrategia para vincular nuevos clientes?	La estrategia está soportada en la calidad del servicio, a través de profesionales especializados expertos en temas de seguridad y salud en el trabajo. Tres de los entrevistados manifestaron contar con gestores comerciales, igualmente dos de estos vinculan nuevos clientes a través del voz a voz, que hacen sus propios clientes. La estrategia esta enfocada en clientes pequeños y medianos, adicionalmente captan nuevos clientes de manera sectorizada por actividades económicas y de georeferenciación. También utilizan la página Web, como medio de vinculación de nuevos clientes, así como las redes sociales, a través de las cuales generan campañas de publicidad de sus empresas.
		Proceso técnico en SST	4	¿Qué estrategia ha implementado para el desarrollo de nuevos productos?	Las empresas entrevistadas manifestaron estar a la vanguardia en los temas de tecnologías de la información. Indican que lo virtual y la tecnología no es el futuro, sino el presente. Mediante la tecnología desarrollan productos específicos para sus clientes, así mismo consideran que la innovación asociada a la creatividad y a la gestión del cambio es el éxito de las organizaciones de hoy.
			5	¿Cómo ha diversificado su negocio a través de nuevos productos en SST?	Dos de los entrevistados dijeron ser centralizados y altamente especializados, por lo tanto no diversifican en otros productos. Los dos restantes si diversifican en otros productos, como son es la IPS, Spa en sede y Spa móvil. En general desarrollan productos de calidad a partir de la innovación.
			6	¿Qué estrategia ha implementado para incrementar las ventas de su empresa?	Los entrevistados insisten en que la calidad esta directamente asociada a las ventas, así mismo, le dan una alta importancia a todos los clientes, sin tener en cuenta su tamaño o el sector al que pertenecen. De igual forma manifiestan contar con buenos líderes empoderados y autogestionados, consideran que el éxito de las empresas depende en gran parte del talento humano. Por otra parte, manifestaron que los cambios en la legislación han contribuido en el mantenimiento e incremento de las ventas. Aprovechan los congresos y las ponencias de sus gerentes para hacer campañas publicitarias.
			7	¿Cuál es su participación en el mercado de proveedores en SST?	Las empresas desconocen su participación en el mercado, no lo han medido, consideran que están en una media con tendencia al aumento de la participación, conocen su competencia directa e indirecta.

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	#	PREGUNTA	RESPUESTAS GENERALES DE ENTREVISTADOS
2. Muerte empresarial	Gestión financiera	Crecimiento sostenible	8	¿En el proceso de formación de su empresa, usted como se apalancó para obtener el capital de trabajo?	Algunos de los entrevistados manifestaron haber empezado con un capital muy bajo, uno de estos, lo obtuvo prestado a través de un tercero, pero en general comenzaron su operación, apalancándose con el sector bancario.
			9	¿Cuál es la capacidad que tiene su empresa para cumplir con las obligaciones financieras?	A través de activos fijos de las empresas, depósitos en cuentas bancarias, así como de inversiones financieras.
			10	¿Qué estrategia ha definido para establecer los periodos de cobro y la recuperación de cartera?	Una de las empresas ha definido como estrategia, implementar los bonos prepago, que simplemente es un pago por adelantado. Adicionalmente disminuyó los precios, para recaudar pronto, es decir, una recuperación de cartera máximo a 30 días. En general las empresas trabajan a 30 días, con máximo 60 días de recaudo para los morosos, con la suspensión de servicios. Todas conciben, en que mantener una cartera sana es una condición importante para lograr perdurabilidad. Sólo uno de los entrevistados tiene periodos de recuperación de cartera a 90 días.
			11	¿Cómo determina la eficacia en la gestión y crecimiento de la empresa?	Los entrevistados en general manifestaron tener una utilidad con un indicador aceptable, de acuerdo a su patrimonio el cual ha venido creciendo. Trabajan la economía a escala, intentando mejorar los niveles de rentabilidad. Adicionalmente estas empresas vienen siendo administradas y gerenciadas directamente por sus fundadores, aspecto que consideraron de suma importancia, asociado a la perdurabilidad.
			12	¿Cómo se gestiona el endeudamiento con acreedores y terceros, que le permitan obtener financiamiento?	Las empresas en general manifestaron no tener endeudamiento con terceros y no ven esa práctica como una opción. Su endeudamiento es hecho con el sector bancario tradicional.

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	#	PREGUNTA	RESPUESTAS GENERALES DE ENTREVISTADOS
3. Gestión de continuidad del negocio	Análisis y revisión de riesgos	Riesgo inherente (Potencial)	13	¿Cómo se identifican y cuáles son los riesgos que pueden afectar la operación normal de su empresa?	Los riesgos los han identificado mediante la realización de inspecciones y a través del conocimiento de sus procesos, los cuales están presentes y se relacionan con los ciber riesgos, las fallas en tecnología, la caída de los sistemas. Solo una de las empresas entrevistadas tiene los riesgos documentados.
			14	¿Qué procedimientos ha definido, para garantizar la continuidad de la operación de su empresa?	Una de las empresas entrevistadas cuenta con un plan para la continuidad del negocio, considera que el tema estratégico de prevención radica en eso. Dos de estas empresas manejan la información estratégica y organizacional a través de la "nube" y back up permanente fuera de la compañía. Solo uno de los entrevistados no implementa procesos de continuidad de la operación.
		Riesgo expresado o de alto nivel	15	¿Qué tipo de pruebas han realizado para medir el impacto de los riesgos?	Uno de los entrevistados ha realizado simulación de afectación de sus procesos, como es el corte de fluido, estableciendo un tiempo de recuperación de sus procesos máximo en 24 horas, otro de los entrevistados realiza pruebas de afectación de manera semestral, pero no ha establecido tiempos de respuesta reales. Los últimos dos no han hecho ningún tipo de pruebas.
	Estrategia de continuidad de negocio	Efectividad de los procesos y operaciones (Pérdida)	16	¿Para usted qué es la gestión de continuidad del negocio?	Uno de los entrevistados conoce a profundidad el propósito de la gestión de la continuidad del negocio, de hecho es el único que lo implementa; los demás saben que es, pero no cuentan con un sistema de gestión documentado.
			17	¿Qué actividades desarrolla su empresa para promover la gestión del cambio?	Uno de los entrevistados indicó trabajar con personal joven porque considera que estos se adaptan mejor al cambio. Realizan talleres generando estrategias en los que se proporcionan ideas frente a la gestión del cambio, que conducen a mejorar los productos y procesos; de esta manera, la estrategia es construir de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo. Otro de los entrevistados informó tener un "protocolo de familia", el cual consiste en que una persona entra a reemplazar a otra, en momentos de crisis. Los restantes entrevistados no realizan actividades conducentes a promover la gestión del cambio.
			18	Si ha sufrido un impacto con afectación de las operaciones, ¿cómo midió la efectividad y el tiempo de recuperación de su empresa, que le permitirá ser exitoso, y por tanto tener continuidad en su negocio?	En general las empresas no han tenido impactos que afecten su operación. Uno de los entrevistados, manifestó haber sufrido afectaciones de tipo locativo, con un tiempo de recuperación de su operación de una semana.

Fuente: elaboración propia