

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



Factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas medianas y familiares en Bogotá D.C.

Trabajo de Grado
Artículo de investigación científica y tecnológica

Orlando Chaparro Martínez

Bogotá, Colombia

2020

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



Factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas medianas y familiares en Bogotá D.C.

Trabajo de Grado
Artículo de investigación científica y tecnológica

Orlando Chaparro Martínez

Director de tesis: Hugo Alberto Rivera Rodríguez

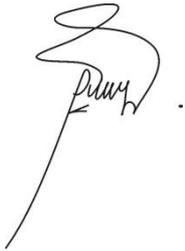
Maestría en Dirección
Escuela de Administración

Junio 3 de 2020

Bogotá, Colombia

2020

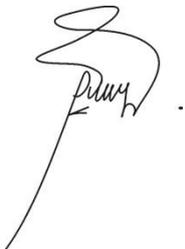
a. Declaración de autonomía: Incluir una hoja aparte con la siguiente declaración, firmada por el autor de tesis de maestría: “Declaro (amos) bajo gravedad de juramento, que he(nos) escrito el presente tesis de maestría por mi(nuestra) propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro (amos) que he (mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Orlando Chaparro Martínez

Junio 3 de 2020

b. Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaro (amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Orlando Chaparro Martínez

Junio 3 de 2020

Factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas medianas y familiares de Bogotá D.C.

Resumen

Este artículo identifica factores que contribuyen a la perdurabilidad de cincuenta pymes pertenecientes a empresas medianas y familiares de la ciudad de Bogotá. Se realiza un análisis de correlación entre las variables que contribuyen a la permanencia de 50 empresas medianas y familiares ubicadas en Colombia, de los sectores de manufactura, comunicaciones, servicios, transporte, comercio y actividades profesionales. Se especificó un modelo de regresión lineal múltiple tomando como variable de predicción: el tiempo de creada la empresa mediana y como variables explicativas: la estrategia organizacional, el liderazgo y la realidad empresarial. Los hallazgos encontrados indican que, en Colombia las empresas pymes familiares pueden sobrevivir si llevan a cabo una gestión financiera basada en la eficiencia, un desarrollo de competencias en sus trabajadores y un monitoreo permanente del entorno. El artículo contribuye a la literatura sobre perdurabilidad empresarial al identificar los factores que permiten a cincuenta empresas pymes de Colombia que han logrado perdurar en el tiempo. Los hallazgos son relevantes tanto para la literatura gerencial como para aquellos empresarios, gremios y entidades gubernamentales enfocadas en el estudio y apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: Perdurabilidad empresarial, estrategia, finanzas, empresas medianas y de familia.

Abstract

This article identifies factors that contribute to the sustainability of fifty SMEs belonging to medium-sized and family businesses in the city of Bogotá. A correlation analysis is made between the variables that contribute to the permanence of 50 medium and family businesses located in Colombia, in the manufacturing, communications, services, transport, commerce and professional activities sectors. A multiple linear regression model was specified taking as a prediction variable: the time the medium sized company was created and as explanatory variables: organizational strategy, leadership and business reality. The findings indicate that, in Colombia family-run SMEs can survive if they carry out financial management based on efficiency, development of competencies in their workers and

permanent monitoring of the environment. The article contributes to the literature on entrepreneurial sustainability by identifying the factors that enable fifty Colombian SMEs to survive. The findings are relevant both to the management literature and to those entrepreneurs, unions and government entities focused on the study and support of small and medium enterprises.

Keywords: Business sustainability, strategy, finance, medium-sized and family businesses.

1. Introducción

América Latina se caracteriza por una inestabilidad en el entorno que afecta el desempeño financiero de sus empresas. En los últimos cinco años, la devaluación de sus monedas, la presencia de conflictos políticos y sociales, la incertidumbre regulatoria, y el deterioro del medioambiente han puesto en riesgo la perdurabilidad de las empresas.

En este contexto se encuentran las microempresas que, de acuerdo con estudios recientes, representan el 88,4% del tejido empresarial y son responsables de cerca del 61% del empleo formal (Correa, Dini & Stumpo, 2018).

Este artículo se enfoca en Colombia, país cuya estructura empresarial está compuesta en un 96,4% por pymes, que generan cerca del 85% de los empleos formales y contribuyen en un 60% al producto interno bruto (Aya, 2019; Asobancaria, 2018; El Heraldo, 2018)

A pesar de la importancia de estas empresas, aspectos como la implementación de nuevas tecnologías, las tasas de innovación en los procesos productivos, la fuerte dependencia al desempeño sectorial y económico del país o su ubicación geográfica, inciden en su perdurabilidad. Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) algunos de los problemas que llevan a la liquidación de las pymes son: 1) carencia de áreas especializadas en mercadeo y finanzas; 2) escasos estudios del mercado y sus competidores; 3) falta de recursos para realizar publicidad de sus productos o servicios; 4) escasa o nula implementación de estrategias para innovación; 5) ausencia de capacitación del recurso humano; y 6) problemas de liquidez que llevan a que los gastos de las empresas se cubren con finanzas personales.

Lo anterior hace pensar y creer, que ser pyme en América latina y de manera precisa en Colombia no es tarea fácil, en donde la probabilidad de fracaso de las empresas medianas

y familiares durante sus primeros cinco años es del 60% (Asobancaria, 2018). No obstante, a pesar de la situación descrita, existen empresas que han logrado perdurar en el tiempo.

A pesar de que en la literatura gerencial el tema de la perdurabilidad ha sido abordado desde mediados del siglo XX, la gran mayoría de los estudios han sido realizados en grandes empresas de países desarrollados. Este artículo contribuye al proceso de toma de decisiones de empresarios de pymes familiares que se encuentren en economías en desarrollo al identificar y analizar los factores que contribuyen al logro la perdurabilidad empresarial en economías emergentes.

Para ello se utiliza una metodología cuantitativa, en la que los hallazgos encontrados se encuentran soportados no sólo por las encuestas realizada, sino también por los resultados arrojados de las correlaciones de las variables. El artículo consta de los siguientes apartados: 1) introducción al tema; 2) fundamentación teórica; 3) método, fundamentado en el proceso de recopilación, análisis de información; 4) resultados; y 5) conclusiones.

2. Revisión de literatura

2.1. Perdurabilidad empresarial

Desde mediados del siglo XX la literatura gerencial ha reparado de manera permanente en el estudio de las condiciones que llevan a las empresas a tener una larga vida. Basta con recordar los trabajos de Chandler (1962) en los que se recomienda el ajuste entre estrategia y estructura para lograr perdurabilidad. Décadas después Peters y Waterman (1982), Collins y Porras (1994) y luego De Geus (2000) realizaron estudios donde concluyen que la perdurabilidad está asociada a las condiciones particulares de sus líderes y la presencia de principios y valores corporativos. El caso de América latina fue estudiado por De la Cerda, 2009, indicando que, para esta región, las empresas son susceptibles y vulnerables a los cambios que presenta el entorno como especulación financiera, el cambio de la legislación. Sostiene que las empresas no se encuentran preparadas para modificar su estructura o estrategia, lo suficientemente rápido para adaptarse a las nuevas demandas de los mercados inestables. No obstante, algunas empresas logran sobreponerse a la adversidad al adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Por otro lado, Rivera (2012), manifiesta que, en la literatura gerencial, no hay consenso sobre la definición de perdurabilidad, y en un mismo documento pueden encontrarse los términos perdurabilidad, longevidad, éxito, perdurabilidad, sostenibilidad. No obstante, de la revisión de literatura se seleccionan algunas definiciones. Para Reinmoeller y Baardwijk (2005) la perdurabilidad está asociada con la capacidad de las empresas de reinventarse de manera frecuente, haciendo uso de la innovación. Por su parte Kwee (2009) indica que es la capacidad estratégica de una empresa para mantenerse renovado en el tiempo.

Por su parte Peña (2010) indica que es la capacidad de las organizaciones para absorber altos niveles de cambio, adaptarse rápidamente a los cambios, manejar el cambio, causando la menor disfunción, generar ventajas competitivas y alto rendimiento ante los cambios, dar respuesta positiva ante las circunstancias de adversidad, prosperar y ser sostenible durante largos períodos de tiempo. Más recientemente Castillo (2018) entiende la perdurabilidad como la capacidad que tienen las empresas para durar en el tiempo a pesar de la presencia del cambio turbulento en el entorno. En cuanto a las condiciones que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas existe diversidad de estudios. Algunos de ellos se sintetizan a continuación (tabla 1):

Tabla 1.

Estudios sobre perdurabilidad empresarial

Autores	Factores de Perdurabilidad
Jagoe (1987)	Identificar nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados, implementar tecnología, llevar a cabo prácticas de gobierno corporativo y buscar eficiencias.
Collins & Porras (1994)	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara y visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación, adaptación y estructuras
De Geus (1999)	Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad, tolerantes hacia las actitudes conservadoras financieramente.
Vivarelli & Audretsch (1998); Colombo & Grilli (2005); Arribas & Vila (2007); Saridakis et al. (2008)	Las características personales del fundador las que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas.
O'Hara (2004)	Unidad familiar, productos que satisfagan necesidades básicas, el rol de la mujer, compromiso a continuar el legado, perpetuidad familiar en la propiedad, servicio al cliente y a la comunidad, gestión del conflicto y sistema de gobierno

Vélez et. al, (2005)	Adecuarlas empresas a la intensidad de las condiciones del entorno
Miller & Le-Breton(2005); BenMahmoud-Jouni,Blonch y Mignon(2010)	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 stakeholders)
Burgelman & Grove (2007)	Conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.
Van Zanden et al. (2007)	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.
Sharif & Huang, (2012); Børing (2015); Ortiz-Villajos, & Sotoca (2018); Prasad & Junni, 2017; Turulja & Bajgoric, (2019) y Zhang et al., (2019).	La capacidad de innovación se constituye en un factor mediador para neutralizar el impacto negativo de la turbulencia y generar perdurabilidad y desempeño organizacional

Fuente: Rivera (2012), Rivera y González (2020)

Los autores dan cuenta de los factores identificados en investigaciones en grandes empresas de países desarrollados para lograr la perdurabilidad. En el siglo XX estas condiciones se basaban en ajustes de estrategia y estructura y preocupación por valores y principios corporativos. Pero desde finales de dicho siglo algunos autores como (Vivarelli & Audretsch (1998); Colombo & Grilli, 2005; Arribas & Vila, 2007; Saridakis et al., 2008) sostienen que las características personales del fundador (estilo de liderazgo) y la generación de procesos de innovación (Esteve-Pérez et al., 2004; Cefis & Marsili (2005, 2006, 2011, 2012); Sharif & Huang, 2012; Børing (2015); Ortiz-Villajos, & Sotoca, 2018; Prasad & Junni, 2017; Turulja & Bajgoric, 2019; Zhang et al., 2019) se constituye en la condición para la perdurabilidad.

Los estudios más recientes presentan sugerencias diversas. Algunos indican que el desarrollo de capacidades dinámicas contribuye a la perdurabilidad de las empresas familiares (Camison y Moreno, 2020). Para Backman y Karlsoon (2020) la composición demográfica de los empleados es un factor determinante. Finalmente, Iwasaki y Kočenda (2020) establecen que la productividad de los empleados y la edad de la empresa inciden en la perdurabilidad.

Es evidente el interés que suscita el tema de la perdurabilidad empresarial. ¿Pero serán estas recomendaciones aplicables a economías en desarrollo? Antes de presentar los resultados encontrados en el estudio, es necesario desagregar mucho más la noción de perdurabilidad en este documento, desde el entendimiento que está en función de la dirección y la gerencia.

2.2. Dirección

Restrepo et al., (2009) establecen que la perdurabilidad puede ser causada por dos dimensiones. La primera, es la dirección analizada desde la estrategia y el gobierno corporativo. La segunda, por la gerencia vista desde la cultura organizacional y gestión de conocimiento, los cuales son factores determinantes en la capacidad de innovación (Crossan & Apaydin, 2010).

La dirección de la empresa sostiene Rivera (2012), se adecua a las condiciones de su entorno sectorial al proyectarla al futuro, sin olvidarse del presente ni del pasado, para ello aplica conceptos nuevos e innovaciones permanentes a través de variedades, necesidades y/o canales. Para Sanabria (2014), la perdurabilidad organizacional depende de la gerencia, ya que es el soporte esencial de la administración para alcanzar los objetivos a través de la integración de las habilidades, valores, actitudes y necesidades individuales y al focalizar la aplicación de recursos en términos de crecimiento, rentabilidad.

Respecto a la dirección de las empresas familiares, consideran Randel & Ward(2002), que estas siguen ciclos vitales predecibles, así como es posible aprender de las propias experiencias y de los otros, también lo son los valores, la cultura y las metas de la familia que influyen en los logros, pero de igual manera que las fuerzas externas son influyentes, y requieren pensar en estrategias que permitan, a estas, seguir siendo viables en el largo plazo de las empresa, haciendo monitoreo al entorno de la realidad del mercado.

La dirección, en la empresa de familia, requiere organizar y tener, o formar, prácticas de buen gobierno para preservar estas empresas, ¿pero esto a que obedece? a buscar mejorarla estrategia y de las relaciones entre accionistas familiares y de estos con la empresa. (Quintana, 2012).Las empresas familiares, de la mano de la estrategia, pero haciendo cambios desde su interior, reflexionan en cómo están manejando la dirección de la empresa y la necesidad, algunas veces de hacer ajustes, ajustes que requieren una etapa de transición

(Gersick, Lansberg, Desjardins, & Murray, 2003, p. 68), entre otras razones, por la incertidumbre que suele estar presente en las empresas, pero que si pueden ayudar a vislumbrar la continuidad, y una forma de hacerlo es mediante el gobierno corporativo, trabajando en metas a largo plazo.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), explica que “El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios” (2016, p.7). Siendo así, el gobierno corporativo, le permite a la empresa, estructurar mejor sus objetivos, señalando la manera en que estos deben ser alcanzados y va acompañado de la supervisión, necesaria siempre, para cumplir con las metas propuestas, desde la dirección y la gerencia, y están relacionados con los factores de perdurabilidad (estrategia, liderazgo, realidad empresarial, gestión del talento humano, gestión de mercadeo y gestión financiera).

Como se mencionó previamente, la dirección está asociada a la estrategia y liderazgo; se ha abordado el primero y ahora es el momento de hacer referencia al segundo. Considera Bass (1997), que, si bien existen varias categorías y modelos que demarcan diferentes estilos de liderazgo, los llamados transformacional y transaccional, han adquirido especial relevancia tanto por su amplio soporte empírico como por su presencia en numerosos contextos y culturas, a continuación, se abordará el liderazgo transformacional.

El líder transformacional, se centra en el cambio organizacional, asume riesgos, es proactivo, tiene visión de futuro, busca oportunidades, es innovador e inspirador y tiene necesidad de alcanzar logros (Church & Waclawski, 1998). Este liderazgo, está orientado, busca el cumplimiento de las normas (Castro, 2006), se apoya en intercambios o transacciones en las que el líder aclara lo que se debe hacer, siendo los trabajadores recompensados posteriormente (Durán & Castañeda, 2015. p. 137), según su desempeño. Realiza monitoreo y seguimiento de las actividades de sus subordinados, evitando al máximo que se presenten errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo, ha sido uno de los elementos a analizar en las empresas de familia, y la razón estriba en el compromiso, tiempo y esfuerzo realizado por los colaboradores (Vallejo, 2007), un buen líder permite conseguir progreso, conocimiento y motivación para resolver cualquier situación que se presente, de manera particular, con confianza, seguridad y

estabilidad para culminar la sucesión (Lozano y Urbano, 2017). Esto permitirá conseguir una mejor planificación a futuro, permitiéndoles perdurar en el mercado (Virick & Greer, 2012). El compromiso, del sucesor en la empresa de familia, es otra de las variables relacionadas con el desarrollo del liderazgo, siendo identificada en estudios como uno de los atributos más deseables del sucesor para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión (Cabrera, 2005; Motwani, Levenburg, Schwarz & Blankson, 2006; Sharma & Chua, 2003; Sharma & Irving, 2005).

Para Harvey y Evans (1994), los propietarios de las empresas de familia esperan que sus esfuerzos se perpetuaran y que los candidatos a ser sucesores normalmente, se desea, sean los miembros de la familia. Las empresas familiares, de acuerdo con Astrachan, Marchisio y Mazzola (2008), requieren de planificación, pensar en la sucesión, permite dirigir y asegurar la continuidad del liderazgo familiar, la siguiente generación mantendrá la integridad, confianza y competencia que caracterizó a la primera generación de la empresa, pero esperando la evolución (Ossa, Mosquera & Yepes, 2013), que suele presentarse con la segunda generación.

2.3. Gerencia

La gerencia es definida por Sanabria (2014), como “el terreno sobre el cual se erigen las “columnas” que más directamente soportan al administrador y su comprensión de la realidad organizacional” (p. 17). Para Sanabria (2014), la convicción de los saberes vinculados con la gerencia, como los que dan forma a la dirección, aportan a la perdurabilidad de la empresa. La gerencia es la ejecución de las acciones, que procuran el logro de objetivos específicamente determinados y vinculados usualmente con un área funcional en particular (Restrepo, 2010).

La gerencia, ha evolucionado en forma secuencial, siendo posible identificar fases específicas (Saavedra, 2005): 1) la atención de la administración general o tradicional: enfoque centrado en el control operativo de las actividades de la empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico; 2) planeamiento de actividades de manera más completa, agregándose el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos 3) se incorpora un análisis más completo de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos.

2.4 Estudios sobre perdurabilidad en Colombia

Tras haber abordado las dimensiones de la dirección y la gerencia, es pertinente explorar algunos trabajos desarrollados en Colombia sobre el tema de la perdurabilidad empresarial. Uno de ellos lo realizó el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario de Bogotá, en donde se proponen trece componentes que contribuyen a la perdurabilidad empresarial: (1) Identidad organizacional, (2) formalización para el gobierno, (3) cohesión social para la acción, (4) formalización soporte para las decisiones, (5) reconocimiento por el entorno y el sector, (6) diferenciación, (7) dinámica social de los empleados, (8) factores que aportan a la eficiencia, (9) consolidación, (10) gestión integral, (11) conocimiento del entorno y del mercado, (12) eficiencia en procesos y (13) gestión financiera (Restrepo, et al., 2009). Se hace relevante para este artículo explorar las conclusiones de dicho estudio, porque se ha constituido en fuente de consulta en diversas investigaciones.

De la revisión de los 13 componentes propuestos se seleccionan seis, previamente se elaboró el instrumento a aplicar en las encuestas, realizadas a directores y gerentes de las empresas encuestadas, los seis componentes seleccionados son: 1) Dirección, en donde se incluyen: estrategia organizacional, liderazgo y realidad empresarial y 2) gerencia, en donde encontramos: gestión del talento humano, financiera y de mercado. Estos seis componentes, permitirán dar una mejor respuesta sobre la perdurabilidad de las empresas medianas y familiares que es el tema de ocupa la presente investigación.

Adicional a los estudios realizados por la Universidad del Rosario de Bogotá, otros investigadores han llevado a cabo trabajos en lo que hace alusión a estudios de perdurabilidad en pymes y empresas familiares. Recientemente Rivera-Rodríguez y González-Rodríguez (2020) establecen que la combinación entre procesos de innovación y capacidad de cambio de las personas contribuyen a la perdurabilidad de las pymes. Por su parte Cortes (2015:18) sostiene que la innovación, el mercado, la cultura, la gestión del cambio, las alianzas estratégicas, la calidad, las operaciones ágiles y adaptables (flexibilidad), la gestión financiera, el talento humano, los sistemas y la tecnología.” son factores determinantes de la perdurabilidad.

Una mirada más desde la gestión es la mencionada por Colon (2013) al identificar que una buena salud financiera de las empresas y un trabajo orientado a la calidad y al servicio al cliente contribuyen a la continuidad de las pymes de Puerto Rico. Al comienzo de esta década, Peña (2010) sostiene que es el aprendizaje organizativo adquirido por condiciones de liderazgo y cultura organizacional favorecen la permanencia de las empresas.

Estos estudios evidencian que no hay consenso sobre los factores de permanencia de las pymes y empresas familiares, aunque hay esbozos que permiten indicar que la perdurabilidad o continuidad de las empresas pymes y familiares está condicionada por el pensamiento estratégico de largo plazo, enfocado en la innovación y el monitoreo del entorno, y una preocupación por el día a día en lo relacionado con la gestión financiera, de mercadeo y operaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza esta investigación en otro grupo de empresas pertenecientes a diferentes sectores para tratar de identificar cuáles son los factores que contribuyen a su continuidad y buscar similitudes o nuevas diferencias con los estudios ya realizados.

3. Método

3.1 Metodología de la investigación

El método utilizado es exploratorio y descriptivo, el enfoque utilizado es cuantitativo. La técnica utilizada para la recolección de la información es la encuesta. Se ha accedido a empresarios, directores y gerentes de 50 empresas, siendo 30 empresas familiares y las otras 20 empresas medianas, todas las empresas consultadas se encuentran activas y corresponden a los sectores de: transporte, comercio, comunicaciones y manufactura. Las empresas están ubicadas en la ciudad de Bogotá. La antigüedad de las empresas oscila entre 5 y 20 años. A pesar de que en la literatura al hablar de perdurabilidad se considera más de 20 años, en estudios como el de Rivera y González (2020) se aclara que dado el contexto o el tipo de empresa esta condición no es determinante.

Para Bisquerra (2004), la encuesta, permite caracterizar la población y realizar comparaciones entre los sujetos de estudio, esto en función de las variables establecidas en el cuestionario. Para el análisis estadístico de datos, se realizaron los cuestionarios, cincuenta (50) y se procedió al análisis, teniendo en cuenta que se entrevistaron a directores y gerentes

(la división se realiza teniendo en cuenta las dimensiones de dirección y gerencia) de las empresas entrevistadas.

Cada cuestionario (encuesta), ver anexos 1 y 2, se dividió en dos partes: 1) perfil personal y profesional y 2) cuestionario que da cuenta de las características, que según el marco teórico son, importantes para la perdurabilidad de las empresas medianas y de familia, que son para el caso de los directores la estrategia organizacional, el liderazgo y la realidad empresarial; y en el caso de los gerentes: la gestión del talento humano, la gestión de mercado y la gestión financiera. En la comparación de los resultados del cuestionario para las cincuenta empresas, se realizaron pruebas de hipótesis entre las medias de cada pregunta por medio de la prueba “t” de *student*. Dado que en la investigación se tienen poblaciones relacionadas (empresas medianas y familiares), el resultado estadístico descriptivo de las variables se contrasta.

Para ambas muestras, se realizó un estudio de correlación de cada uno de los aspectos que corresponden a los directores y a los gerentes de las empresas, por medio del coeficiente correlación de *Spearman*.

Barrera (2014), explica que este análisis es un método estadístico, no paramétrico, el cual busca mostrar la asociación entre dos variables cuantitativas (p. 98), el análisis se realiza por rangos en lugar de medir el rendimiento separado en cada una de ellas (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez & Cánovas, 2009), para la correlación entre las variables cualitativas, se ha utilizado el software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* la versión 25 y es usado para la captura y análisis de datos, en este caso de las 50 encuestas.

3.2 Descripción de la muestra

La muestra utilizada para el presente documento ha sido realizada con las 50 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., de las cuales 20 son empresas medianas y 30 familiares. El cuestionario aplicado a los empresarios fue sometido a validación por expertos, (ver la Tabla 2). En este sentido, Fox (1981), sustenta que la validez de contenido, en la encuesta, es la técnica más apropiada cuando se trata de validar cuestionarios.

Considera, además, que informa de la representatividad del contenido del cuestionario y así mide lo que pretende medir. Por lo tanto, se han utilizado *ítems* de elección múltiple, incluyendo escalas tipo Likert, en donde el encuestado (gerente o director) señala si está de acuerdo o en desacuerdo sobre una afirmación, esto se realiza a través de una escala ordenada

y unidimensional (Matas, 2018, p.38), para el presente documento se tienen en total 6 variables, con las cuales se busca dar respuesta a la estructura de las empresas, encuestadas, en dirección y gerencia, que inciden en la perdurabilidad de las empresas medianas y de familia.

Tabla 2.

Expertos consultados

Integrantes	Titulación	Relación con empresas	Comentarios
Experto 1	Doctorado en Administración de Negocios	Miembro de juntas directivas de empresas comerciales de productos químicos	No se incluyen aspectos a mejorar
Experto 2	Maestría en Educación	Asesor contable, financiero y tributario.	Manejar en el concepto de consejo de familia como miembros de empresa de familia y como protocolo de familia como acuerdos de familia.
Experto 3	Maestría en Planeación Urbana y Regional	Asesora en la creación y constitución de empresas.	Definir que es protocolo de familia y consejo de familia.
Experto 4	Administrador	Director de un grupo empresarial.	En cuanto a la retirada de un líder fundador, evaluar cómo se traslada el liderazgo
Experto 5	Administrador	Gerente de un grupo empresarial.	No se incluyen aspectos a mejorar

Fuente: Elaboración propia

Para la fiabilidad de los cuestionarios, se utiliza el *Alfa de Cronbach* el cual consiste en un índice utilizado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala (Oviedo & Arias, 2005 p. 575), en una aproximación a la validación del constructo, los valores *Alfa de Cronbach* dan como resultado entre 0,70 y 0,90, lo cual indica una buena

consistencia interna (Oviedo, 2005) y se evidencia en la Tabla 3 Validación de *Alfa de Cronbach*.

Tabla 3.

Resultados del proceso de validación del alfa de Cronbach.

Componente	Empresa	Alfa de Cronbach	Elementos
Dirección			
Estrategia organizacional	Mediana	,948	12
Estrategia organizacional	Familia	,973	25
Liderazgo	Mediana	,923	7
Liderazgo	Familia	,945	15
Realidad empresarial	Mediana	,851	7
Realidad empresarial	Familia	,871	7
Gerencia			
Talento Humano	Mediana	,835	12
Talento Humano	Familia	,845	12
Finanzas	Mediana	,840	16
Finanzas	Familia	,850	16
Mercadeo	Mediana	,520	5
Finanzas	Familia	,514	5

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los instrumentos y técnicas a utilizados, cabe señalar que han seguido una validez semántica, mediante una representatividad, relevancia y plausibilidad de los datos, contrastando diversas perspectivas de significación (de contenido con distintas personas y de instrumentos utilizando diferentes procedimientos para la recogida de información).

4. Resultados

4.1. Empresas medianas

La perdurabilidad de la empresa se hace presente por la antigüedad y continuidad de la empresa, las encuestas muestras que, de las 20 empresas encuestadas, 9 de ellas presentan una antigüedad entre 10 a 20 años, es decir, el 45% del total de las empresas. Le sigue en ese

orden de importancia las empresas con de 5 a 10 años, con una participación del 30% del total.

4.1.1. Antigüedad de la empresa y Experiencia del directivo.

Se explora como condición para la perdurabilidad de las medianas empresas, la experiencia del directivo, la tabla4 muestra que el 60% de los directivos, tienen experiencia entre 5 y 15 años y laboran en el 75% de las medianas empresas, con una antigüedad de 5 a 20 años de constituida. Las que presentan de 10 a 20 años, representan el 45% del total encuestada, en ellas los directivos participan con el 35% con experiencia laboral de 10 a 20 años.

Tabla 4

*Tabla cruzada Tiempo de creada la empresa del directivo*Experiencia como Directivo*

			Experiencia como Directivo					Total
			Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Más de 20 años	
Tiempo de creada la empresa	De 1 a 5 años	Recuento	0	1	1	0	1	3
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%	0,0%	5,0%	15,0%
	De 5 a 10 años	Recuento	1	2	2	1	0	6
		% del total	5,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,0%	30,0%
	De 10 a 20 años	Recuento	1	2	3	2	1	9
		% del total	5,0%	10,0%	15,0%	10,0%	5,0%	45,0%
	Más de 20 años	Recuento	1	1	0	0	0	2
		% del total	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
Total		Recuento	3	6	6	3	2	20
		% del total	15,0%	30,0%	30,0%	15,0%	10,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Correlación entre variables.

A continuación, se presenta la correlación entre la antigüedad de la mediana empresa y las variables: estrategia organizacional, liderazgo y realidad empresarial, se utiliza el coeficiente de correlación de *Spearman*, para variables ordinales. Teniendo en cuenta que estadísticamente el valor del coeficiente de correlación está comprendido entre -1 y 1; la alta correlación (asociación) entre las variables se establece cuando el coeficiente está cercano a la unidad. Los criterios de buena correlación, moderada correlación y de incorrelación se asumen cuando el coeficiente es un valor cercano a 0.5, cercano a 0.3 y de incorrelacionado (ninguna o escasa asociación) cercano a cero (0), respectivamente. En consecuencia, el tiempo de la empresa mediana (antigüedad) tiene buena correlación (asociación) con la estrategia organizacional, el coeficiente es 0.44, mientras que con el liderazgo tiene una moderada correlación, el coeficiente 0.277. En el caso de la realidad empresarial, la correlación es escasa, el coeficiente es 0.096. La estrategia organizacional se correlaciona moderadamente con el liderazgo y realidad empresarial, el coeficiente de correlación es 0.285 y 0.265, respectivamente. El liderazgo y la realidad empresarial tienen poca correlación, el coeficiente es 0.024 tabla 5.

Tabla 5

Correlaciones estrategia organizacional, liderazgo y realidad empresarial.

			Tiempo de creada la empresa	Estrategia Organizacional	Liderazgo	Realidad Empresarial
Rho de Spearman	Tiempo de creada la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	,440	,277	,096
		Sig. (bilateral)	.	,052	,236	,688
		N	20	20	20	20
Estrategia Organizacional	Estrategia Organizacional	Coeficiente de correlación	,440	1,000	,285	,265
		Sig. (bilateral)	,052	.	,224	,260
		N	20	20	20	20
Liderazgo	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,277	,285	1,000	-,024
		Sig. (bilateral)	,236	,224	.	,921
		N	20	20	20	20
Realidad Empresarial	Realidad Empresarial	Coeficiente de correlación	,096	,265	-,024	1,000
		Sig. (bilateral)	,688	,260	,921	.
		N	20	20	20	20

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Coeficientes estandarizados.

Se especificó un modelo de regresión lineal múltiple tomando como variable de predicción: el tiempo de creada la empresa mediana y como variables explicativas: la estrategia organizacional, el liderazgo y la realidad empresarial. Los resultados del modelo aparecen en la Tabla 6. El coeficiente estandarizado Beta, de 0.386, indica que la estrategia organizacional es sensible con el tiempo de creada la empresa mediana. Es decir, tiene

bastante impacto para la toma de decisiones. En menor medida incide en la perdurabilidad el liderazgo (coeficiente estandarizado de 0.149) y casi ningún impacto tiene la realidad empresarial (0.004).

Tabla 6

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	T	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error				Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	,990	1,041		,951	,356	-1,217	3,196
Estrategia Organizacional	,025	,015	,386	1,621	,125	-,008	,057
Liderazgo	,019	,029	,149	,640	,532	-,044	,081
Realidad Empresarial	,001	,033	,004	,019	,985	-,069	,070

a. Variable dependiente: Tiempo de creada la empresa del directivo

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Correlaciones de la antigüedad de la empresa y la gestión del gerente

El tiempo de creada la empresa y su permanencia en el tiempo, se correlaciona negativamente con la gestión de talento humano (coeficiente de correlación de Spearman:-0.298). Lo que indica que la mayor antigüedad de la empresa tiene menos participación del talento humano desde la perspectiva gerencial. La gestión de mercadeo tiene menor incidencia en la perdurabilidad de la empresa. En cambio, la gestión financiera si aporta a la perdurabilidad de las empresas, el coeficiente de correlación es 0.284. (Ver tabla 7).

Tabla 7

Correlaciones en la gestión del talento humano, gestión mercadeo, gestión financiera.

	Tiempo de creada la	Gestión del Talento Humano	Gestión de Mercadeo	Gestión Financiera

		empresa				
Rho de Spearman	Tiempo de creada la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	-,298	-,225	,284
		Sig. (bilateral)	.	,202	,340	,225
		N	20	20	20	20
Gestión del Talento Humano	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	-,298	1,000	-,031	,025
		Sig. (bilateral)	,202	.	,897	,915
		N	20	20	20	20
Gestión de Mercadeo	Gestión de Mercadeo	Coeficiente de correlación	-,225	-,031	1,000	-,101
		Sig. (bilateral)	,340	,897	.	,672
		N	20	20	20	20
Gestión Financiera	Gestión Financiera	Coeficiente de correlación	,284	,025	-,101	1,000
		Sig. (bilateral)	,225	,915	,672	.
		N	20	20	20	20

Fuente: Elaboración propia

4.2. Empresas familiares

4.2.1. Correlaciones entre tiempo de creada la empresa y las variables de estrategias del directivo.

El tiempo de creada la empresa familiar, se correlaciona moderadamente la realidad empresarial, el coeficiente es 0.166. Se correlaciona muy leve con la variable estrategia organizacional, el coeficiente es 0.039. La correlación con el liderazgo es escasa, el coeficiente es -0.010. Tal como se presenta en la tabla 8.

Tabla 8

Correlaciones, estrategia organizacional, liderazgo, realidad empresarial.

			Tiempo de creada la	Estrategia Organizacional	Liderazgo	Realidad Empresarial
Rho de Spearman	Tiempo de creada la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	,039	-,010	,166
		Sig. (bilateral)	.	,837	,960	,382
		N	30	30	30	30
Estrategia Organizacional	Estrategia Organizacional	Coeficiente de correlación	,039	1,000	,180	,046
		Sig. (bilateral)	,837	.	,342	,808
		N	30	30	30	30
Liderazgo	Liderazgo	Coeficiente de correlación	-,010	,180	1,000	-,072
		Sig. (bilateral)	,960	,342	.	,704
		N	30	30	30	30
Realidad Empresarial	Realidad Empresarial	Coeficiente de correlación	,166	,046	-,072	1,000
		Sig. (bilateral)	,382	,808	,704	.
		N	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Correlaciones del tiempo de creada la empresa con las variables de gerencia.

Para las empresas familiares, se encuentra una correlación positiva (aunque leve) entre perdurabilidad y gestión del talento humano (coeficiente 0.033). La gestión de mercadeo se correlaciona negativamente, pero moderada con la perdurabilidad de las empresas familiares, el coeficiente es -0.280. Indica que a mayor antigüedad de la empresa menor nivel de acuerdo en el impacto en la perdurabilidad. La gestión financiera se correlaciona con un coeficiente de -0.048 con la perdurabilidad de las empresas familiares, se

entiende que a largo plazo los gerentes no reportan acuerdo con la incidencia en la antigüedad de las empresas.

Tabla 9

Correlaciones empresas de familia

			Tiempo de creada la empresa	Gestión del Talento Humano	Gestión de Mercadeo	Gestión Financiera
Rho de Spearman	Tiempo de creada la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	,033	-,280	-,048
		Sig. (bilateral)	.	,863	,134	,803
		N	30	30	30	30
Gestión del Talento Humano	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	,033	1,000	,035	,150
		Sig. (bilateral)	,863	.	,854	,430
		N	30	30	30	30
Gestión de Mercadeo	Gestión de Mercadeo	Coeficiente de correlación	-,280	,035	1,000	,154
		Sig. (bilateral)	,134	,854	.	,415
		N	30	30	30	30
Gestión Financiera	Gestión Financiera	Coeficiente de correlación	-,048	,150	,154	1,000
		Sig. (bilateral)	,803	,430	,415	.
		N	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Comparación entre empresas medianas y empresas medianas familiares

En este apartado, se presenta, la comparación de las características de las empresas medianas y medianas familiares en cuanto a las características de los directores y los gerentes.

4.2.3.1. Comparación entre directores

Al realizar una comparación de cada uno de los elementos de la dirección (estrategia, liderazgo y realidad empresarial) que contribuyen a la continuidad del negocio, se encuentra que tanto para las empresas medianas como para las familiares estos tres elementos de la dirección son relevantes. Vale la pena resaltar que en las empresas de familia el análisis de la realidad empresarial y la estrategia son considerados más importantes. El caso del liderazgo es para ambos tipos de empresas la condición considerada menos relevante. Esta información se observa en la tabla 10.

Tabla 10

Dirección – Estrategia organizacional, Liderazgo y realidad empresarial

	Estrategia		Liderazgo		Realidad empresarial	
	Empresa mediana	Empresa mediana de familia	Empresa mediana	Empresa mediana de familia	Empresa mediana	Empresa mediana de familia
Media	3,50	3,53	3,32	3,26	3,55	3,58
Varianza	1,30	1,17	1,32	0,98	0,77	0,87
Observaciones	20	30	20	30	20	30
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0	
Grados de libertad	39		36		43	
Estadístico t	-0,068		0,19		-0,13	
P(T<=t) una cola	0,47		0,42		0,44	
Valor crítico de t (una cola)	1,68		1,681		1,68	

P(T<=t) dos colas	0,94	0,84	0,89
Valor crítico de t (dos colas)	2,022	2,02	2,01

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Comparación del componente de gestión

Al realizar la comparación en los componentes del día a día, puede encontrarse que la gestión del talento humano es la considerada más importante para la perdurabilidad, tanto en empresas medianas como familiares. En cuanto a la gestión financiera y gestión de mercadeo puede considerarse que ambas son necesarias en empresas medianas y familiares. Esta información se encuentra en la tabla 11.

Tabla 11

Gerencia – Gestión del talento humano, gestión de mercadeo y gestión financiera

	Gestión de talento humano		Gestión de mercadeo		Gestión financiera	
	Empresa mediana	Empresa mediana de familia	Empresa mediana	Empresa mediana de familia	Empresa mediana	Empresa mediana de familia
Media	3,66	3,64	3,54	3,48	3,43	3,49
Varianza	0,39	0,47	0,60	0,54	0,48	0,36
Observaciones	20	30	20	30	20	30
Diferencia hipotética de las medias	0		0		0	
Grados de libertad	44		39		37	
Estadístico t	0,081		0,24		-0,32	
P(T<=t) una cola	0,46		0,40		0,37	
Valor crítico de t (una cola)	1,68		1,68		1,68	
P(T<=t) dos colas	0,93		0,80		0,74	
Valor crítico de t (dos colas)	2,01		2,02		2,02	

Fuente: Elaboración propia

La contrastación entre la literatura consultada y el trabajo empírico realizado en las empresas medianas y familiares de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, permite identificar similitudes con los elementos teóricos revisados. Concretamente en la necesidad de hacer una gestión financiera y generar estrategias de largo plazo. Asuntos como el liderazgo no son identificados tan determinantes para las empresas medianas y familiares de Colombia como si lo fue para el caso de empresas grandes de otros países. Puede adicionalmente indicarse que sigue vigente el estudio realizado en Colombia por la Universidad del Rosario, en el que se mencionan trece componentes de perdurabilidad. La combinación entre dirección y gerencia sin lugar a dudas contribuye a la continuidad de las empresas.

5. Conclusiones

Llevar a cabo actividades empresariales en países en donde la incertidumbre es la constante, constituye un desafío para los gerentes de estas empresas. En el caso de las pymes, cuya capacidad financiera es menor, la probabilidad de perdurar en el tiempo es menor, y al cabo de cinco años solamente entre un 40 y un 50% de las empresas siguen operando.

La literatura gerencial ha recomendado a las empresas entre otras cosas: realizar procesos de innovación, adaptación tecnológica, desarrollo de capacidades dinámicas, relación entre estrategia y estructura. Sin embargo, es importante recordar que estas conclusiones se derivan de investigaciones adelantadas en grandes empresas de países desarrollados.

Los estudios llevados a cabo en América latina, en particular en México, Colombia y Puerto Rico han concluido que el tomar medidas orientadas en el largo plazo (procesos de innovación, alianzas estratégicas y liderazgo) o al fortalecimiento de la gestión (financiera, operacional y humana) contribuyen a la continuidad de las pymes de la región. Aunque como unidades de análisis no son comparables por el tipo de empresa, se encuentran elementos comunes para la perdurabilidad como son la innovación y la estrategia.

Tras haber realizado esta investigación, los hallazgos indican que algunos de los factores que inciden en la supervivencia de las empresas medianas y familiares estudiadas son: estrategia, y gestión financiera para las las empresas medianas, y gestión del talento humano y gestión financiera para las empresas familiares.

Lo anterior muestra similitud con los factores encontrados en la revisión de literatura en estrategia, optimización de costos (gestión financiera) y el talento humano que han sido realizados en estudios de México, Puerto Rico y Colombia. Esto permite seguir avanzando en el desarrollo de una teoría sobre gestión de la perdurabilidad o continuidad empresarial para el caso de las empresas pymes y familiares que constituyen el mayor porcentaje del tejido empresarial de América latina.

Al utilizar una metodología cualiatativa y cuantitativa, soportada no sólo por las encuestas realizada, sino también por los resulatdos arrojados de las correlaciones de las variables, peritio una confiabilidad del 95%. No obstante, para validar, los resultados, se requiere ampliar el número de encuestas, empresas, sectores, podrían generarse otros resultados, con lo cual permitirían evidenciar si estos factores son comunes a estas empresas medianas y familiares.

Referencias

- Aguilar, L. (28 De agosto, 2019) Buen gobierno corporativo y empresa familiar. *El Pais*
Recuperado de
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/27/companias/1566926789_468174.html
- Arribas, I., & Vila, J. E. (2007). Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 309–322.
- Asobancaria (2018). Supervivencia de las pymes: Un problema por resolver. *Semana económica*. Recuperado de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Astrachan, J., Marchisio, G., & Mazzola, P. (2008). Planificación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor en la siguiente generación. In *Transformarse o desaparecer: estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI* (pp. 253-262). Ediciones Deusto.
- Backman, M., & Karlsson, C. (2020). Age of managers and employees–Firm survival. *The Journal of the Economics of Ageing*, 15, 100215.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: L.
- Barrera, M. A. M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.
- Bisquerra, R., & Alzina, R. B. (2004). *Metodología de la investigación educativa* (Vol. 1). Editorial La Muralla.
- Børing, P. (2015). The effects of firms' R&D and innovation activities on their survival: a competing risks analysis. *Empirical Economics*, 49(3), 1045–1069.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Balance de la economía de la región Bogotá – Cundinamarca 2018. Bogotá: Colombia
- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá. Recuperado de

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed

- Camisón, C., & Moreno, J. A. (2020). Keys to the Survival of the Family Firm: Long-Lived Family Firms. In *Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms* (pp. 234-259). IGI Global.
- Castillo, M. L. (2018). Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico. *Revista Espacios* 39 (48): 2.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 22(1), 89-97.
- Castro, V., José, D., Gaitán, R., Hincapié, C., & Alba, L. (2013). *Estudio sobre empresas colombianas perdurables casos de éxito* (No. LC-0729). Superintendencia de sociedades.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 1167–1192.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2011). Born to flip. Exit decisions of entrepreneurial firms in high-tech and low-tech industries. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 473–498.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2012). Going, going, gone. Exit forms and the innovative capabilities of firms. *Research Policy*, 41(5), 795-807.
- Church, A. H., & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(2), 99-125.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). Successful habits of visionary companies. *New York, USA: HarperBusiness*.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.
- Colon, G. C. (2013). *Identificación de los factores determinantes de éxito de los pequeños negocios en una muestra en la región centro-oriental de Puerto Rico* (Doctoral dissertation, Universidad del Turabo (Puerto Rico)).
- Correa, F., Dini, M., & Stumpo, G. (2018). El rol de las mipymes y las políticas de fomento: algunas conclusiones. *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos*

- desafíos para las políticas de fomento. Santiago: CEPAL, 2018. LC/TS. 2018/75. p. 547-557.*
- Cortés, L. M. Modelo de perdurabilidad empresarial para las empresas de software y servicios asociados (sector TI) en el Eje Cafetero. *Departamento de Administración.*
- De-la-Cerda-Gastélum, J. (2009). La estrategia de las latinas. *La transformación de las empresas latinoamericanas para superar crisis económicas y ser globalmente competitivas. México: LID Editorial Mexicana.*
- Dinero (2016) Gobierno corporativo, una herramienta vital para las empresas. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/definicion-de-gobierno-corporativo-y-su-importancia-en-empresas-colombianas/225898>
- Durán M. G., & Castañeda D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología, Vol. 18, no. 1 (ene.-jun. 2015); p. 135-147.*
- El 86,5 % de las empresas en el país son familiares (20 de junio). *El Espectador* Recuperado de [https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068`](https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068)
- Esteve-Pérez, S., Sanchis-Llopis, A. & Sanchis-Llopis, J.A. (2004). The determinants of survival of Spanish manufacturing firms. *Review of Industrial Organization, 25(3), 251-273.*
- Gámez, J. (2019). Empresas de familia: casos y cosas.). *Libros en acceso abierto.* Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/libros/9>
- Gasco, C., Segurado, J. L., & Quintana, J. (2005). Buen gobierno en la empresa familiar. *Documento de Investigación, 128.*
- Gersick, K. E., Desjardins, M., Lansberg, I., & Murray, B. Empresas familiares, el desafío de perdurar: el cambio como oportunidad. *Gestión Vol. 8, no. 5 (2003 sep.), p. 66-71.*
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession. *Family Business Review, 7(3), 221-236.*
- Iwasaki, I., & Kočenda, E. (2020). Survival of service firms in European emerging economies. *Applied Economics Letters, 27(4), 340-348.*
- Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms* (No. EPS-2009-174-STR).

- Lozano-Posso, M., & Urbano, D. (2017). Relevant factors in the process of socialization, involvement and belonging of descendants in family businesses. *innovar*, 27(63), 61-76.
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 0-0.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418-1436.
- Ossa, J. A., Mosquera, E. A., & Yepes, A. (2013). Estructura Organizacional, Perdurabilidad Generacional y Transformación Gerencial de las Empresas de Familia. *Revista Gestión y Región*, (16), 103-128.
- Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Peña, H. (2010). *Aprendizaje organizativo y perdurabilidad empresarial: Un estudio de los factores determinantes en las empresas de la región de Monterrey (México)* (Doctoral dissertation, Universidad de Deusto).
- Prasad, B., & Junni, P. (2017). Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness. *International Journal of Conflict Management*.
- Randel, S. C., & Ward, J. L. (2001). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. *España, Deusto, IEF, PwC*.
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61.
- Restrepo Puerta, F. (2010). Viviendo en la sociedad de la comprensión. *Revista Universidad y Empresa*, 8(11), 6-14.
- Restrepo Puerta, L. F., Vélez Bedoya, R., Méndez Álvarez, C. E., Rivera Rodríguez, H. A., & Mendoza Saboya, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación*

- de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas.* Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera Rodríguez, H. A. R. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de administración*, 28(47), 103-113.
- Rivera Rodríguez, H. A. R., & González Rodríguez, W. O. (2020). Gente, cambio e innovación: Condiciones para la perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 18(2).
- Saavedra, J. (2005). Administración Estratégica: evolución y tendencias. *Economía y Administración No64, Junio*, 61-75.
- Sanabria, M. (2014). Universidad & empresa (U&E) y una lectura del discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario respecto a la administración (A) y sus dos dimensiones: Dirección (D) y gerencia (G)(A= D+ G). *Universidad & Empresa*, 16(27), 9-51.
- Saridakis, G., Mole, K., & Storey, D. J. (2008). New small firm survival in England. *Empirica*, 35(1), 25-39.
- Sharif, N., & Huang, C. (2012). Innovation strategy, firm survival and relocation: The case of Hong Kong-owned manufacturing in Guangdong Province, China. *Research policy*, 41(1), 69-78.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13-33.
- Toca Torres, C. E. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones.* Editorial Universidad del Rosario.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator?. *European Journal of Innovation Management*.
- Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234.
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M., & Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de perdurabilidad empresarial. *Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.*

- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme: estudio exploratorio en Colombia. *FUNDES. Colombia*.
- Virick, M., & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management, 51*(4), 575-600.
- Vivarelli, M., & Audretsch, D. (1998). The link between the entry decision and post-entry performance: evidence from Italy. *Industrial and Corporate Change, 7*(3), 485-500.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. a mediating role of sustainability. *Sustainability, 11*(2), 495.