

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

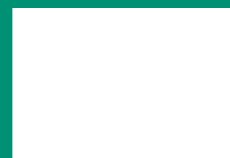
No. 43, ISSN: 0124-8219
Diciembre de 2008

Longevidad empresarial

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Marleny Natalia Malaver Rojas



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Longevidad empresarial
Documento de Investigación No. 43

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Marleny Natalia Malaver Rojas

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2008

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto.

Longevidad empresarial / Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Marlene Natalia Malaver Rojas.—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.

38 p.—(Documentos de Investigación; 43).

ISSN: 0124-8219

Administración de empresas / Éxito en los negocios / Crisis en los negocios / Fracazos comerciales / Aptitud creadora en los negocios / Título / II. Serie.

650.1 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Marleny Natalia Malaver Rojas

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: diciembre de 2008

Impresión: XXXXXXXXX

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Estrategia de búsqueda bibliográfica	5
3. Antecedentes sobre el estudio de éxito y fracaso empresarial	6
4. Definición de éxito y fracaso.....	9
Éxito	9
Fracaso.....	9
5. Factores que inciden en éxito y fracaso.....	10
6. Estudios en Colombia	14
7. Metodología	17
Datos	17
Variables	18
Medidas.....	18
Análisis	19
8. Resultados y Análisis de la encuesta (procesada con SPSS – v.15).	19
Datos demográficos.....	19
Resultados del análisis factorial	21
Resultado de conformación de índices	23
Regresiones	23
Conclusiones y limitaciones	25
Referencias bibliográficas.....	27
Anexo 1. Estado del arte sobre éxito y fracaso	30
Anexo 2. Encuesta.....	32
Anexo 3. Clasificación de preguntas de la encuesta por categorías	37

Longevidad empresarial

Hugo Alberto Rivera Rodríguez*
Marleny Natalia Malaver Rojas**

1. Introducción

¿Por qué unas empresas desaparecen mientras que otras tienen éxito? ¿Qué se debe hacer para que las empresas que comienzan no desaparezcan? ¿Cuáles son las condiciones que determinan el éxito empresarial? Estas son algunas de las preguntas que los académicos, gerentes y estudiantes de Administración se hacen de manera permanente. Este documento pretende ser un aporte académico para dar respuestas coherentes a las preguntas anteriores y se divide en las secciones que se describen a continuación.

La primera sección presenta el proceso de búsqueda de bibliografía que sustenta el documento. En ella se muestran los antecedentes sobre cómo los textos de gerencia han abordado el tema del éxito y del fracaso empresarial. Se identifican tres categorías de publicaciones:

1. Que se enfoca en el éxito –básicamente libros.
2. La cual contiene artículos de revistas especializadas, con un enfoque en la muerte de las empresas.
3. Esta incluye estudios comparativos entre empresas exitosas y empresas que han fracasado.

La sección finaliza con una reflexión sobre el uso de los conceptos de manera igual como supervivencia, éxito, longevidad, perdurabilidad. La segunda sección identifica algunos factores que inciden en la longevidad empresarial, entre ellos la disciplina, el enfoque, la agilidad, la educación, la necesidad de logro. Estos factores son agrupados en estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje. Aunque la producción bibliográfica per-

* Economista empresarial, Universidad Autónoma de Manizales. MBA, Universidad Externado de Colombia. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes. Profesor principal de carrera de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co – ha.rivera49@uniandes.edu.co

** Abogada, Universidad del Rosario. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales, Universidad del Rosario. Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas, Universidad del Rosario. Correo electrónico: nathmalaver@gmail.com.

mite elaborar esta clasificación, es necesario hacer una validación para el contexto colombiano. La metodología diseñada para tal fin se describe en la tercera sección, en la que se presenta el proceso de recolección de datos y la forma de analizar la información obtenida. Los resultados obtenidos son incluidos en la cuarta sección. Por último, en las conclusiones se presentan los vacíos encontrados en la bibliografía consultada que pueden ser tenidos en cuenta para futuras investigaciones sobre éxito y fracaso empresarial.

2. Estrategia de búsqueda bibliográfica

Para la elaboración del documento primero se consultaron las bases de datos Jstor, Proquest, Ebsco, revisando las palabras “*longevity*”, “*success*”, “*failur*”, “*organizacional death*”. Las revistas especializadas consultadas fueron *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Business History Review* y *Strategic Management Journal*. Los resultados de esta primera exploración fueron pocos artículos que abordaban el tema. Dada esta situación se decidió:

1. Identificar autores que habían citado los trabajos encontrados;
2. revisar la sección de referencias de los primeros artículos buscando términos comunes.

Una vez realizado este procedimiento se encontraron autores que han publicado libros que aluden al éxito empresarial desde disciplinas como la biología, la economía y la psicología. Además, se identificaron nuevos términos, entre ellos “*business failure cause*”, “*business failure attribute*”, “*factors associated with failure*”, “*determinant of organizational survival*”, “*firm persistence*”, “*entrepreneurial success*”, “*disappearance of business*”, “*business survival*”. Los documentos encontrados son la base de este documento.

3. Antecedentes sobre el estudio de éxito y fracaso empresarial

De acuerdo con Vélez (2007), desde los orígenes de la administración hasta finales del siglo XX el gran interrogante fue la productividad empresarial como camino de la prosperidad social. Sólo hasta comienzo de la década de los noventa la pregunta por la estrategia irrumpe como un asunto importante, cuarenta años después de haberse iniciado este campo de investigación y mediante retos y problemas insolubles que tienen relación con la supervivencia de las empresas y por tanto con la vida económica de los países. Desde ese momento se comenzó a tener en cuenta que las empresas, en contraste con los seres vivos que tienen una forma física tangible, son consideradas como una abstracción económica y legal, cuyos alcances y ciclo vital constituyen representaciones intangibles.

Claros y Asensio (2007) establecen que es de vital importancia investigar sobre la perdurabilidad de las organizaciones dentro de la administración, a partir de las ciencias de la complejidad, comprendiendo que se deben estudiar sistemas dinámicos, abiertos y que trabajen en paralelo, es decir, que sean flexibles, robustos y autoorganizados. Para Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán; y Méndez (2006) la perdurabilidad es una preocupación generalizada, ya que académicos, consultores y empresarios tratan de dar respuesta desde su campo de acción y responsabilidad a la pregunta ¿por qué unas empresas perduran más que otras y cómo lograr ser perdurable? Para Cadena, Guzmán y Rivera (2006) lo más importante debe ser dar respuesta a la pregunta ¿es posible medir la perdurabilidad empresarial?, más que definir qué es perdurabilidad. Para Sallenave (1994), uno de los objetivos de toda empresa, independiente de la voluntad de sus dirigentes, es la supervivencia.

Lo anterior nos muestra que existen diferentes conceptos para tratar de abordar un fenómeno como la supervivencia empresarial. Sin embargo, el término supervivencia no es el más adecuado, pues, según la definición de la Real Academia Española, es una “Acción y efecto de sobrevivir”, y sobrevivir es vivir con escasos medios o en condiciones adversas. Así, surge un interrogante: ¿Qué concepto debemos utilizar para referirnos a empresas sobresalientes? ¿Longevidad será acaso un buen término?, o ¿existirá otro término que encierre características de empresas exitosas? ¿Perdurabilidad

será el adecuado? ¿Longevidad será lo mismo que perdurabilidad?, ¿supervivencia que éxito? ¿Existirán diferentes tipos de fracaso empresarial? ¿Por qué unas empresas desaparecen mientras otras tienen éxito? ¿Qué condicionen requieren las empresas para ser longevas?

Preguntas como las anteriores han sido planteadas por diversos autores. Peters y Waterman se cuentan entre los primeros que publicaron un texto relacionado con el éxito empresarial titulado *In search of excellence* (1982). Desde entonces ha habido una oleada de obras en el mismo sentido que presentan los secretos para lograr el éxito de las empresas, entre ellas *Buil to last*¹ (1994) de Collins & Porras; *Value Migration* (1996) de Slywotzky; *The Living Company* (1997) publicado por De Geus;² *The origin and evolution of new Business* (2000) de Bhidé; *Creative destruction* (2001) de Foster & Kaplan; *The Ultimate competitive advantage* (2003) de Mitchell, Coles y Golisano; *Successful Business Models* de Debeleak (2003), y *Big Winners and Big Losers* (2006) de Marcus.

Desde los años noventa el tema del éxito empresarial se ha fortalecido y diferentes disciplinas se han dedicado a su investigación. Sarasvathy (2006) indica que la organización industrial, la ecología poblacional, la microeconomía y el *entrepreneurship* se preocupan por estudiar el éxito empresarial.

La mayoría de autores se preocupan por estudiar el éxito, pero pocos prestan atención al fracaso empresarial. Uno de los primeros que se preocupó por el tema fue Sutton (1987), quien estudió la relación entre la muerte de la organización y el comportamiento de sus miembros. Para el autor, “la falta de compromiso de las personas a sumir retos lleva a la muerte de las empresas” (p. 543). Según Bruderl & Schussler (1990) la muerte de las empresas se explica por “la ausencia de recursos para adaptarse a las condiciones del mercado” (p. 530). Años más tarde, Finkelstein (1996) y Sull (2005) argumentaron que la muerte de las empresas se debe a su definición equivocada de las metas y a su propia inflexibilidad.

1 El libro fue traducido al español como *Empresas que perduran*, título que desde nuestro punto de vista genera confusión. Los términos perdurabilidad, supervivencia y éxito no son sinónimos. Es un libro derivado de una investigación que describe cuáles son los aspectos que hacen a las compañías realmente excepcionales y distintas a las demás, para ello presentan los “principios administrativos perdurables” que las distinguen. Para los autores, compañías visionarias son aquellas que sobreviven y resisten la prueba del tiempo a través de una planificación original desde sus cimientos

2 De Geus comenzó su investigación en 1983 en la Royal Dutch Shell, con el propósito de estudiar cómo sobreviven las empresas más longevas del mundo. Para el estudio, buscó compañías con más de cien años (fundadas antes de 1883) que fueran importantes en su ámbito industrial y tuvieran una identidad corporativa fuerte. De Geus encontró treinta empresas ubicadas en Norteamérica, Europa y Japón, con un período de vida entre cien y setecientos años. De ellas, se contaba con información de veintisiete. En este grupo se encontraban Du Pont, W.R Grace, The Hudson Bay Company, Kodak. Las compañías japonesas remontaban sus orígenes a los siglos diecisiete y dieciocho, entre ellas Mitsui, Sumitomo, Daimaru, Mitsubishi y Suzuki.

A diferencia del éxito, que se ha dirigido a la publicación de libros, sobre mortalidad de las empresas se ha publicado una variedad significativa de artículos. Entre los autores que han publicado en revistas especializadas están Greiner (1972); Goodman (1977); Kimberly & Miles (1980); Quinn & Cameron (1983); Cameron & Whetten (1983). Carroll & Delacroix (1982); Hannan & Freeman (1984) han tratado de explicar la tasa de muerte de las organizaciones desde el campo de la ecología organizacional; por su parte, Whetten (1987) concluye que “la muerte organizacional es tal vez el proceso organizacional menos estudiado” (p. 353). Estos artículos establecen que entre las razones por las que mueren las empresas se encuentran:

1. La falta de adaptación a las condiciones del entorno;
2. caer en la trampa del crecimiento;
3. perder conciencia de los costos;
4. enfocarse en eficiencias locales y no en la totalidad de las actividades.

Aun cuando los autores buscan elementos que les permitan a las empresas ser longevas, para Greiner (1972) la muerte es un proceso natural de las mismas, ya que ellas, como lo seres vivos, presentan un ciclo de vida y atraviesa por etapas de evolución y de revolución.

Un tercer grupo de trabajos se caracteriza por hacer comparaciones entre empresas exitosas y otras que no lo son tanto. El libro *What Really Works*, publicado por Nohria & Joyce (2004), compara compañías con una rentabilidad de 945% durante diez años con compañías en las cuales la rentabilidad fue del 62%. En *Good to Great*,³ Collins (2002) compara diez empresas con desempeño superior de quince años con diez que fueron menos exitosas. Marcus (2006) presenta una crítica a estos trabajos; para él la metodología del estudio, basado en análisis de períodos cortos de tiempo, no permite sacar conclusiones precisas sobre las razones del éxito o del fracaso de una empresa. El autor expresa que “una gran cantidad de las empresas que fueron utilizadas en estos libros han fracasado, debido al problema de la suerte cambiante de

3 Después de *Empresas que perduran*, en 2002 Collins publica *Good to Great*, traducido como *Empresas sobresalientes*. En el libro el autor hace una presentación de los resultados de una investigación realizada en el transcurso de cinco años a veintiocho de las empresas más sobresalientes en los Estados Unidos. Collins se preocupaba por las empresas sobresalientes más que por las exitosas. Para ello estableció un punto de corte o momento de transición en el que pudiera determinar si las empresas del estudio anterior realizado con Porras eran realmente sobresalientes.

ellas” (p. 430). El anexo 1 presenta los textos relacionados en este documento que abordan el éxito y el fracaso.

La totalidad de las publicaciones mencionadas abordan el tema del éxito o del fracaso, pero ¿cuál es la definición de estos conceptos?, ¿existe alguno que defina longevidad?

4. Definición de éxito y fracaso

Éxito

Hiemstra, Vander Kooy and Frese (2006) definen éxito como “*a combination of economic and subjective measures*” (p. 474). Para McCormack (2003) “*entrepreneurial success is what you do to help change the community*” (p. 28). Sorensen (2007) indica al respecto que “*competently mustering the forces of production for the required tasks*” (p. 9). Restrepo & Rivera (2006) utilizan el término perdurabilidad en lugar de éxito, indicando que una empresa perdurable es aquella que, además de ser longeva, presenta calidad de vida. Sallenave (1994) indica que la supervivencia es uno de los objetivos de toda empresa, junto a la rentabilidad y el crecimiento; no hace uso del término éxito. Para Collins & Porras (1994) una compañía exitosa es visionaria. Las compañías visionarias son aquellas “instituciones que constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea” (p. 1).

Fracaso

En cuanto a fracaso, Cardozo (2003) lo define como “*cessation of operations with loss to creditors, whether or not they filed for bankruptcy*” (p. 3). El autor hace una distinción entre *failure* y *voluntary closure*, indicando que *voluntary closure* “*is a cessation of operations at the owners’ options without loss to creditors*”.

Al revisar estas definiciones es evidente que no existe uniformidad en los conceptos; esto implica que se den aproximaciones diferentes sobre la manera de alcanzar el éxito o de evitar el fracaso, sobre las cuales se presentan en todo el documento algunas reflexiones encontradas en la bibliografía especializada.

En este documento la definición de longevidad será: “Una empresa longeva es aquella que tiene más de 25 años y presenta calidad de vida”. Sobre la cantidad de años establecidos, autores como Collins y Porras (1994), y Jagoe (1987) utilizan la misma medida; el proyecto de empresas que perduran de la Universidad Externado toma veinte años. Lo anterior muestra que aún no existe uniformidad al respecto.

Cuando se habla de calidad de vida organizacional se establece que una empresa puede valerse por sus propios medios, es decir, haciendo una analogía con los seres humanos que ven y escuchan bien, que no tienen problemas de motricidad, que pueden razonar de manera adecuada. Para una empresa lo anterior significa poder interpretar bien el entorno (oír y ver), no caer en estados de enfermedad (problemas de iliquidez), etcétera. Esta definición se encuentra en elaboración; sin embargo, se ha avanzado en la identificación de factores para lograr que las empresas sean exitosas, y uno de los indicadores del éxito es su edad. Pero ¿cuáles son esos factores?

5. Factores que inciden en éxito y fracaso

Para de Geus (1997) las empresas exitosas son aquellas que:

1. Son sensibles a su entorno y permanecieron en armonía con el mundo que las rodeaba, adaptándose a las condiciones de su entorno, como guerras, depresiones, cambios tecnológicos, inestabilidad política;
2. poseen un alto sentido de cohesión e identidad: el sentido de comunidad es esencial para una larga sobrevivencia;
3. son tolerantes hacia las actitudes y reconocen que las innovaciones en los negocios pueden estar desvinculadas de los negocios existentes, y que el acto de inicio de un negocio no necesita forzosamente un control central;
4. son conservadoras en el ámbito financiero, no arriesgan su capital gratuitamente, no tienen que convencer a terceros para el financiamiento de sus proyectos, el fondo común les permite controlar su crecimiento y evolución.

Collins y Porras (1994) indican que las empresas exitosas presentan las siguientes características:

1. Adoctrinan a sus empleados en una ideología central creando culturas tan vigorosas que casi son un culto;
2. preparan y seleccionan más cuidadosamente a la alta administración basándose en su ajuste con una ideología central;
3. logran una conformidad más permanente con una ideología central sobre aspectos referidos a metas, estrategias, tácticas y diseño organizacional.

Para Collins (2002) no basta con ser exitoso, sino sobresaliente. Para él, una empresa sobresaliente tiene las siguientes características:

1. *Existencia de un liderazgo de nivel cinco*: para que una empresa sea sobresaliente el líder debe combinar humildad personal y voluntad profesional. La voluntad profesional se evidencia en los siguiente: a) Produce excelentes resultados, lo cual es catalizador en la transición de buena a sobresaliente; b) muestra una resolución terminante de hacer lo necesario por lograr los mejores resultados a largo plazo; c) fija la norma de crear solamente una gran compañía duradera; d) en el momento de asignar las responsabilidades sobre los malos resultados, mira al espejo y no hacia fuera, ni factores externos, ni mala suerte. La humildad se refleja en: a) muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta; b) actúa fríamente y confía para motivar en normas que inspiren, no en el carisma; c) canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo. Escoge un sucesor para lograr aún más éxito en la siguiente generación; d) en el momento de asignar el mérito de la compañía mira por la ventana, le asigna el éxito a los otros, a factores externos y a la buena suerte.
2. *Concepto de erizo*:⁴ las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara, coherente y buscan desarrollarla, pero esa idea es el fruto de un trabajo previo; las ideas no son manejadas por “iluminación”, sino por un trabajo previo. Una compañía

4 Collins hace referencia en su libro a la parábola de Isaiah Berlin “El erizo y el zorro”, y escribe: “El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande”, luego señala las características de cada uno. Berlin realiza una clasificación de las personas en dos grupos: los zorros y los erizos: los primeros ven el mundo en su complejidad y son dispersos, miran varios frentes y pretenden cubrirlos al tiempo; para los otros todo aquello que no vaya de acuerdo con su finalidad no vale la pena y la razón es simple: ven lo que realmente es importante.

debe comprender en qué puede ser la mejor; para hacerlo debe tener presente si está preparada, si cuenta con los medios necesarios (empleados, medios económicos, físicos, logísticos, etcétera); las compañías sobresalientes comprenden en qué pueden ser las mejores y se preparan para serlo.

3. *Una cultura de disciplina*: Collins enfatiza sobre la necesidad de la burocracia en las compañías, pero lo hace haciendo referencia en que en mayor o menor grado en ellas siempre van a existir individuos incompetentes. Para el autor es necesario vincular a personas competentes y disciplinadas que se adhieran al sistema, el cual debe ser coherente, pero que también tengan libertad y responsabilidad dentro del sistema. La investigación demostró que las compañías sobresalientes cuentan con personal que ha entendido la importancia de la disciplina, pero no como algo obligado, sino como una forma de hacer las cosas más sencillas, con objetivos claros, para así llegar al gran objetivo que la compañía se ha planteado.
4. *Aceleradores de tecnología*: al igual que la disciplina, una compañía sobresaliente sabe escoger la tecnología que más le conviene, no pierde tiempo y dinero “probando” o “ensayando” cuál se ajusta más a sus necesidades. Lo importante es que la tecnología que se va a utilizar o aplicar se ajuste a ella –lo cual se relaciona con el concepto del erizo. La idea es mantener la disciplina.
5. *El volante y el ciclo fatal*: las compañías sobresalientes siempre tienen presente cuál es el fin que buscan y han entendido que el tiempo les permite hacer una reestructuración de sus metas buscando alcanzar siempre el propósito, y es allí donde tema de la disciplina, porque en últimas sin ella sería muy complicado llegar a donde se desea.

Bhidé (2001) indica que una empresa exitosa tiene:

1. Continuidad del portafolio de activos;
2. capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio;
3. diversidad de los activos.

Para O'Hara (2002), quien en *Centuries of Success* presenta los resultados de una investigación en la que relaciona las veinte empresas familiares

más antiguas, concluye que existen tres condiciones centrales para la longevidad de una empresa:

1. Unidad familiar;
2. compromiso a continuar con el legado, y
3. la generación de productos y servicios que logren satisfacer las necesidades básicas del ser humano, como comida, vestuario, abrigo.

Tomando como punto de partida el documento de O'Hara (2002), Rivera (2006) realiza una investigación en la que concluye que las empresas más longevas del mundo presentan las siguientes características:

1. *Ofrecen productos comodities*: las empresas que hacen parte de la lista se caracterizan por producir bienes o por ofrecer servicios en los cuales la tecnología no se convierte en un factor esencial para la generación de valor. Se puede observar que las actividades con mayor representación están en la producción de vino, hospedaje y elaboración de cerveza.
2. *Satisfacen necesidades básicas*: en el listado anterior todas las empresas cubren necesidades esenciales de las personas: albergue, alimento,⁵ comunicación y necesidades de diversión.
3. *Tienen tradición familiar*: todas las empresas de la lista son familiares, algunas de ellas con gran cantidad de generaciones.

Jago (1987) establece que las pautas para lograr el éxito empresarial y sobrevivir son:

1. Descubrir nuevas oportunidades de negocios;
2. conservar y motivar a los empleados valiosos;
3. utilizar la moderna tecnología comercial para maximizar las ganancias;
4. mejorar las comunicaciones con los empleados y el público;
5. aumentar su cuota en el mercado;
6. estructurar y sacar el máximo provecho de su junta directiva;
7. planear la sucesión;

5 La incorporación de vino, cerveza y hoteles como necesidades básicas se dio tras la consulta realizada por Rivera al grupo de investigación en perdurabilidad de la Universidad del Rosario y en particular a Winston Licona Calpe, doctor en Economía de la Universidad de Praga con énfasis en Gestión Cultural, y a Manuel Alfonso Garzón, doctor en Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de México.

8. impartir directrices;
9. recortar costos de seguro y otros gastos de funcionamiento;
10. concebir de manera efectiva la misión de la empresa.

Tras este recorrido por algunas investigaciones realizadas en Estados Unidos que buscaron dar respuesta a la pregunta por qué las empresas son exitosas, se pueden encontrar elementos comunes sobre las condiciones de éxito de las mismas.

Una empresa exitosa es aquella que vive decenios y que involucra muchas generaciones (longeva) perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.

6. Estudios en Colombia

Durante la década de los ochenta se emprendió en Colombia un trabajo de aplicación de metodologías cualitativas para la construcción de casos con el método Harvard y otros estudios de educación en universidades, entre ellas la Universidad del Valle, la Universidad de los Andes, la Universidad de Antioquia, la Universidad EAFIT, la Escuela de Administración de Negocios (EAN), la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad del Rosario. Hacia finales de la década de los noventa, la Universidad Externado de Colombia se puso en la tarea de dar respuesta a la pregunta sobre la perdurabilidad; para ello creó una línea de investigación denominada “Empresas que perduran en Colombia” con el propósito de identificar los factores principales que inciden en la perdurabilidad de las empresas.

Inspirado en el estudio realizado por Collins y Porras (1994) en Norteamérica, el proyecto tenía como finalidad “valorar y comprender una característica fundamental de las organizaciones: su capacidad para permanecer en entornos de diferente complejidad y con grados de turbulencia bastante disímiles” (Ramírez, 1997: 10). La investigación realizada fue de tipo exploratorio descriptiva, posteriormente, ameritó un análisis de tipo cualitativo.

Las empresas objeto de estudio debían contar como mínimo con veinte años de haber sido fundadas. Para el desarrollo del proyecto se diseñó una

guía de entrevista con diez categorías de análisis:⁶ historia, entorno, proceso estratégico, producto, mercado, aspectos financieros, tecnología, organización, humano cultural y responsabilidad social. Estas categorías se basaron en las utilizadas por Collins y Porras (1994).

Los estudios realizados por la línea de investigación fueron esfuerzos individuales de los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas y no dieron lugar a una publicación final en la que se contrastaran sus hallazgos. Cada caso particular contó con conclusiones específicas y en cada una de las categorías estudiadas se identificaron elementos puntuales o significativos que incidían en la perdurabilidad de las empresas y que fueron publicados en la serie “Casos Empresariales”.⁷

Como complemento a la investigación sobre “Empresas que perduran en Colombia” se adelantó el proyecto “Pensamiento y práctica gerencial”, el cual tenía como finalidad identificar la forma de pensar y de actuar de los gerentes en Colombia. Para ello se entrevistaron más de cincuenta ejecutivos de organizaciones de diferentes sectores, con la condición de que fueran empresas líderes en sus sectores. El proceso comenzó en 1997 y finalizó en 2001.

Uno de los tópicos consultados en el diálogo era la perdurabilidad de las empresas. Específicamente, a los gerentes se les preguntó por los factores que incidían en que su empresa hubiera perdurado en el tiempo. Tras un proceso de contraste de las mismas se llegó a la conclusión de que para los gerentes colombianos la perdurabilidad está relacionada con la competitividad; así, se estableció un modelo denominado “La Acrópolis de la Competitividad”. Rivera (2003) indica que la acrópolis esta conformada por tres partes, con un nivel de importancia igual; en la parte inferior (las bases) una organización maneja tres escalones en los cuales se encuentran la movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación (creatividad).

Es importante establecer cómo las bases de la organización son sus elementos internos, esto es, el trabajo con las personas que allí se desempeñan. Al hablar de movilización de inteligencias nos referimos a la búsqueda de la focalización de la organización hacia el mismo propósito, al alcance del futuro deseable probable y para ello es importante que el nivel corporativo establezca

6 Para más información sobre la guía puede consultarse a Ramírez (1998: p. 31)

7 La serie “Casos empresariales” de la Universidad Externado de Colombia recoge hasta el año 2003 aproximadamente unos treinta casos de empresas colombianas, entre pequeñas, medianas y grandes, que se caracterizan por su perdurabilidad en los mercados. Como resultado de dicha investigación, se abordaron los casos de Colseguros, El Tiempo, Legis, KPMG, Davivienda, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Calesa, EPM, Tecnomek, entre otros.

acciones encaminadas a evitar la entropía. Otro elemento trascendente es la capacitación o el aprendizaje permanente, elemento que permite que la organización desarrolle ventajas competitivas y pueda salir de un hacinamiento estratégico que le haga perder con respecto a sus competidores; el último escalón de las bases es la innovación (creatividad), elemento indispensable para generar ventajas de largo plazo.

Después de trabajar sobre este primer bloque se da paso a los pilares, en ellos se sustenta la calidad intrínseca, el costo equivalente, el tiempo de respuesta y el servicio oportuno. Se observa cómo la intención de hacer las cosas bien desde el primer momento se evidencia en una organización competitiva (calidad intrínseca), lo que permite que la relación costo-beneficio sea percibida correctamente por el cliente, quien a su vez requiere de una atención rápida y segura. Estos cuatro elementos, complemento del trabajo realizado en las bases, define el camino de la organización para alcanzar resultados de índole económica y no económica, que se reflejan en una tercera parte de la Acrópolis, que se puede denominar cubierta, en la que se manejan los conceptos de vender, utilidad, rentabilidad; valor económico agregado (EVA), crecimiento y supervivencia.

Este esfuerzo por encontrar elementos que le permitan a una empresa vivir muchos años con calidad de vida lo realiza hoy en día la Universidad del Rosario con el grupo de investigación en “Perdurabilidad empresarial” y el “Centro de Estudios sobre Epidemiología Organizacional”. El trabajo del grupo ha girado en torno a la identificación de factores que inciden en la perdurabilidad más que en la exploración de la bibliografía sobre el concepto.

La revisión de la bibliografía permite establecer que la longevidad de las empresas puede explicarse por cuatro categorías: estrategia, gobierno, aprendizaje y cultura.

Estrategia explica la forma como la empresa se adecua a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectar a la empresa al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, entendidas como nuevas formas de aplicar los conceptos nuevos, en general innovaciones a través de variedades, necesidades y/o canales.

Gobierno incluye aspectos como el uso de los códigos de gobierno como elemento que garantice una vida sana y estable, la utilización de mecanismos de financiación transparentes, la búsqueda por el cumplimiento de los preceptos éticos de la empresa.

En cuanto al componente aprendizaje, es un proceso que estudia la manera como se transforman datos en información para poder tomar decisiones ágiles y oportunas.

Por último, en la categoría cultura se estudian los aspectos relacionados con artefactos y valores internos de la organización que pueden llegar a afectar la longevidad de la empresa. Este componente se encarga de estudiar el entorno que rodea a la organización, caracterizado por el cambio social dinámico y permanente, que puede llegar a afectar a una empresa en la generación de resultados económicos y por tanto lleva a los empresarios a buscar alternativas de productividad y eficiencia para permanecer en el mercado en el que operan. La aplicación de estas estrategias exige un conocimiento de los procesos humanos que en su dinámica se manifiestan en la cultura de la organización.

Una vez establecidas las categorías que pueden explicar la longevidad de las empresas, es necesario explorar la relación entre las cuatro categorías y la longevidad de las empresas colombianas. Los trabajos cualitativos realizados en Colombia proporcionan algunos indicios de que esto ocurre. Sin embargo, resulta importante establecer, mediante un análisis cuantitativo, si realmente la longevidad de las empresas colombianas se encuentra asociada a la realización de procesos estratégicos, a la implementación de políticas de gobierno de empresa, a la cultura organizacional y a la gestión del conocimiento (aprendizaje). Por tanto, la investigación tiene como finalidad dar respuesta a la pregunta: ¿lo estratégico, lo cultural, lo cognitivo y lo normativo son elementos asociados a la longevidad de las empresas colombianas?

7. Metodología

Datos

Para obtener la información se diseñó una encuesta estructurada (ver anexo 2) compuesta por dos secciones: la primera indaga algunos datos demográficos de la empresa, como el sector al que pertenece, su antigüedad, el tamaño, el mercado atendido, si está certificada; adicionalmente, información de los funcionarios que diligencian la encuesta. La segunda sección alude a treinta y nueve acciones que desde la revisión de la bibliografía especializada están asociadas a la longevidad empresarial.

Los datos utilizados en este ejercicio fueron obtenidos de 105 estudiantes vinculados a las especializaciones del área de gerencia de la Universidad del Rosario, seleccionados por estar tomando el curso de Análisis Competitivo y Sectorial, donde se desarrollan los conceptos de estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje. 57 de los estudiantes se encuestaron en Bogotá y 48 en Medellín. Es una muestra por conveniencia, dada la posibilidad del autor de tener acceso a estos cursos de posgrado.

Variables

La encuesta contiene cuarenta y ocho variables: nueve de clasificación de la empresa y de los funcionarios que diligencian la encuesta, y treinta y nueve que permiten obtener información sobre los comportamientos de la empresa. De estos treinta y nueve comportamientos, quince corresponden a la dimensión de estrategia, siete a gobierno, ocho a cultura y siete a aprendizaje (anexo 3). Para las preguntas de la sección dos se utiliza una escala Likert con respuestas categóricas en un rango que va desde nunca hasta siempre (veintiún preguntas), y dieciocho preguntas en un rango que va desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

La variable dependiente de la investigación es la longevidad empresarial. Como variables independientes se han definido los componentes estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje. Las variables de control son demográficas, divididas en datos de las personas, como edad, años de experiencia en la empresa; y variables de la organización, como el sector, el tamaño, el mercado, la certificación.

Medidas

Como ya se indicó, la búsqueda de bibliografía ha llevado a proponer una definición operativa de la variable longevidad. Así, una empresa longeva es aquella que presenta más de veinticinco años de funcionamiento y además tiene calidad de vida. Las variables predictivas corresponden a las treinta y nueve acciones realizadas por las empresas.

Análisis

Con el fin de validar las cuatro dimensiones que desde la bibliografía revisada y la experiencia en proyectos de investigación podrían explicar la longevidad de las empresas (como estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje), se tomó la decisión de realizar el siguiente procedimiento:

1. Análisis factorial confirmatorio;
2. creación de un índice para cada uno de los componentes (estrategia, gobierno, cultura, aprendizaje), construido promediando las respuestas de las personas en cada una de las preguntas relacionadas con las cuatro categorías;
3. análisis de regresión.

Para este estudio el objetivo del análisis factorial es confirmatorio, buscando establecer si las treinta y nueve acciones identificadas en la bibliografía estudiada pueden ser agrupadas en categorías como estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje. El mecanismo de selección de estos factores es el método de componentes principales. Las pruebas que se realizan para determinar la validez del ajuste del modelo factorial es la medida de adecuación de Káiser y la prueba de esfericidad de Barlett.

El propósito de construir cuatro índices con las variables identificadas para cada componente es establecer si se encuentran bien agrupadas; para ello, se hace uso del Alfa de Cronbach como medida para lograr llegar a determinarlo.

La regresión múltiple tiene como finalidad examinar las relaciones entre la variable dependiente (longevidad) y una serie de variable independientes, buscando explicar, mas no predecir.

8. Resultados y Análisis de la encuesta (procesada con SPSS – v.15)

Datos demográficos

Las personas que diligenciaron el instrumento tienen un promedio de edad de 30,8 años, con una experiencia media de 4,3 años en sus empresas. En

Bogotá, el promedio de edad es de 32,49 años con 4,75 de experiencia en la empresa donde trabajan; para Medellín el promedio de edad es de 28,85 años y 3,76 de experiencia (tabla 1).

Dado que la organización es la unidad de análisis del estudio, se presentan algunos datos demográficos de las empresas de la muestra. La tabla 1 permite observar que las empresas más jóvenes se encuentran en Medellín; las actividades de industria y servicio son las más desarrolladas, mientras que comercio se realiza muy poco. El promedio de edad de las empresas de la muestra en Bogotá es de 32,4 años y 28,8 años para las de Medellín. La mayor proporción de empresas tienen más de cien empleados. En Medellín, una cantidad significativa de empresas cuentan con más de quinientos empleados. 68% de las empresas de la muestra están certificadas en calidad, siendo Medellín la ciudad con más empresas certificadas: treinta y dos de cuarenta y ocho. En materia de mercado, las empresas en mayor proporción presentan un mercado nacional e internacional.

Tabla 1. Distribución de empleados por empresa

Criterio/Ciudad	Bogotá	Medellín	Total
Antigüedad promedio de las empresas en años	32,4	28,8	
# de empleados			
Menos de 30	17,5%	8,3%	13,3%
31 a 100	24,6%	8,3%	17,1%
101 a 500	22,8%	20,8%	21,9%
Más de 500	35,1%	62,5%	47,6%
Sector			
Industria	49%	41,7%	45,7%
Comercio	3,5%	10,4%	6,7%
Servicios	47,4%	47,9%	47,6%
Mercado			
Nacional	47,4%	37,5%	42,9%
Internacional	1,8%	8,3%	4,8%
Ambos	50,9%	54,2%	52,4%
Empresas certificadas en calidad	63%	66%	65%
N	57	48	105

Fuente: elaboración propia

Resultados del análisis factorial

Para realizar el análisis factorial primero se hizo una segmentación de la base de datos por ciudad, esto con el fin de buscar posibles divergencias y convergencias en los resultados; sin embargo, no fue posible realizar un buen agrupamiento de los datos en factores utilizando un método de extracción y rotación ortogonal. Por tal motivo, se tomó la decisión de utilizar la totalidad de los datos y de llevar a cabo el procedimiento sin segmentar la base. El KMO fue de 0,857. Los primeros cuatro componentes representaban el 49,8% de la variación (tabla 2).

Tabla 2. Varianza total explicada

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,429	34,433	34,433	9,103	23,341	23,341
2	2,261	5,797	40,230	4,412	11,313	34,655
3	1,920	4,923	45,153	3,553	9,110	43,765
4	1,821	4,670	49,823	2,363	6,058	49,823

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: elaboración propia

Los cuatro componentes se presentan en la tabla 3. Al analizar la información de la totalidad de las encuestas (105) se pudo establecer que estrategia es el elemento común para las variables que lo conforman, y está será su definición. El componente dos contiene variables relacionadas con el tema de gobierno, por lo que se tomaría este nombre. En cuanto a los componentes tres y cuatro, la situación es más compleja, pues se encuentran elementos de gobierno, aprendizaje y estrategia, respectivamente. Por esto no se define un nombre específico para ellas. Las treinta y nueve variables quedaron reducidas a veintiocho tras el procesamiento estadístico.

Tabla 3. Matriz de componentes rotados

	Componentes			
	1	2	3	4
La empresa da a conocer sus objetivos por escrito	0,79			
Los empleados tienen la posibilidad de evaluar las actividades de sus superiores	0,70			
La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos	0,68			
La empresa evalúa el clima organizacional	0,68			
La empresa utiliza procesos de planeación estratégica	0,67			
La empresa propicia la conformación de grupos informales en actividades lúdicas	0,64			
Cuando se presentan cambios en el entorno, la empresa modifica sus estrategias	0,63			
En la empresa se registra el conocimiento generado por las personas	0,63			
La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados	0,61			
Utiliza su empresa un proceso estratégico formal para definir escenarios de futuro	0,60			
La empresa registró el proceso de toma de decisiones.	0,58			
La empresa realiza procesos de reinducción	0,56			
En esta empresa existe comunicación formal con los diferentes grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	0,55			
La empresa apoya económicamente la educación de sus empleados	0,55	0,55		
En esta empresa las personas que ejercen funciones directivas hacen seguimiento permanente sobre los resultados del trabajo de los empleados	0,54			
La empresa tiene en cuenta a sus <i>stakeholders</i> (grupos de interés) en la toma de decisiones	0,54			
En esta empresa los directivos permiten a los empleados tomar decisiones que solucionen problemas	0,54			
En esta empresa el monitoreo del entorno se hace mediante el uso de un sistema de información	0,52			
La empresa cuenta con claras políticas ambientales		0,80		
La empresa en el modo en que conduce sus negocios asume como parte de sus funciones apoyar el desarrollo social		0,76		
La empresa cuenta con metodologías para monitorear las dinámicas del entorno de mercado		0,55		
En comparación con sus competidores la empresa tiene tiempos de respuesta menores			0,68	
Las razones por las cuales los clientes compran los productos son conocidos por la empresa			0,68	
Las utilidades de la compañía se obtienen gracias al aprovechamiento de la tecnología			0,59	
La empresa motiva a los empleados para evitar que se retiren			0,53	
Los mecanismos de financiación que utiliza la empresa son conocidos por sus <i>stakeholders</i>				0,59
La manera como la empresa se compara con sus competidores es a través de indicadores financieros				0,57
Las estrategias de la compañía son similares a las de sus competidores				0,55

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

Método de extracción: Componentes principales

Número de encuestas 105

Fuente: elaboración propia.

Resultado de conformación de índices

Una vez identificados los cuatro factores, se procedió a construir cuatro índices. La intención era doble:

1. Validar los agrupamientos de variables en las categorías gobierno, estrategia, cultura y aprendizaje, y
2. utilizar estos indicadores para realizar un análisis de regresión.

Construidos los indicadores, se realizó un análisis de confiabilidad para estos índices haciendo uso del alfa de Cronbach.⁸ Los resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Alfa de Cronbach por variables incluidas en índices

	Alfa de Cronbach	VARIABLES POR EL ÍNDICE
Índice de estrategia	0.843	15
Índice de gobierno	0.620	7
Índice de cultura	0.850	8
Índice de aprendizaje	0.818	9

Fuente: elaboración propia

Las categorías de estrategia, cultura y aprendizaje muestran un buen agrupamiento. Los ítems que se utilizan en el componente de gobierno parecieran indicar que no tienen un buen agrupamiento.

Regresiones

Después de la prueba de validez de los componentes conformados de la revisión de bibliografía, se procedió a realizar un análisis de regresión. Se plantearon cuatro modelos en la investigación. La tabla 5 muestra los resultados obtenidos.

La variable dependiente de todos los modelos es la antigüedad. Para el primero las variables independientes son los cuatro índices construidos con los ítems incluidos en la encuesta; los resultados arrojan un R cuadrado de 0,093 y un F

⁸ De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (2006), alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad utilizada respecto al conjunto de datos de un constructo. Para ellos los valores entre 0,6 y 0,7 se consideran el límite inferior de aceptabilidad.

de 2,552; al revisar la significancia, solamente los índices de estrategia y cultura pueden llegar a explicar el comportamiento de la variable dependiente.

Al realizar la regresión con los índices de estrategia y cultura se encuentra que el beta para el índice de estrategia disminuye, siendo significativo. Pero el índice de cultura no es una buena variable dentro del mismo. El R cuadrado disminuye en 8,6%.

Una vez excluida la variable cultura, se utilizó como variable dependiente únicamente el índice de estrategia. El resultado evidencia que el R cuadrado ajustado disminuye 31% con respecto al modelo base. Sin embargo, al incorporar una nueva variable dependiente, como el número de empleados, se logró obtener un incremento en el R cuadrado de 77% con respecto al modelo base (1), para una cifra de 0.165.

Tabla 5. Resultado de las regresiones para la variable dependiente antigüedad

Modelos	Beta Adj	T	Nivel de significancia	Durbin-watson	F	R ² adj	Variación del R ² sobre el modelo base (1)	Variación del R ² sobre el modelo base (1) en %
1. Constante + Ind Estrategia + Ind Cultura + Ind Aprendizaje + Índice de gobierno				1,419	2,552	0,093		
Constante		-0,0791	0,431					
Índice de estrategia	0,413	2,069	0,041					
Índice de Cultura	0,017	0,118	0,907					
Índice de Gobierno	-0,355	-1,764	0,081					
Índice de Aprendizaje	0,158	0,767	0,445					
2. Ind Estrategia + Ind Cultura				1,405	4,571	0,085	-0,008	-8,6%
Constante		-1,089	0,279					
Índice de estrategia	0,488	2,718	0,008					
Índice de Cultura	-0,277	-1,543	0,126					
3. Ind Estrategia				1,383	7,028	0,064	-0,029	-31,2%
Constante		-1,788	0,333					
Índice de estrategia		2,651	0,009					
4. Ind Estrategia + número de empleados				1,613	10,089	0,165	0,072	77,4%
Constante		-1,788	0,077					
Índice de estrategia		1,887	0,062					
Número de empleados		3,518	0,001					

N 105

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y limitaciones

El estudio del éxito y del fracaso de las empresas ha tomado auge e importancia en la bibliografía especializada de la Administración. Sin embargo, la relativa juventud del tema ha dado origen a una serie de términos que parecieran ser similares, como longevidad, perdurabilidad, éxito y supervivencia, aunque que no lo son. Lo importante es indicar que todos los esfuerzos provenientes de disciplinas como la Biología, la Psicología, la Economía y la Administración buscan que las empresas mejoren su desempeño y vivan durante muchos años.

Al retomar estos estudios, se lograron identificar cuatro categorías que explican la longevidad organizacional: estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje. Dado que uno de los objetivos del trabajo fue identificar si la cultura, el gobierno, la estrategia y el aprendizaje inciden en la longevidad, puede indicarse que la estrategia influye en la longevidad de ciento cinco empresas de Colombia con sede en Bogotá y en Medellín. El proceso estadístico lo confirma. Sobre las tres restantes –gobierno, cultura y aprendizaje– no puede afirmarse lo mismo. Aunque la bibliografía revisada indicó lo contrario, una explicación podría atribuirse a problemas de la muestra, principalmente por el número de datos utilizados –tan sólo ciento cinco– cuando la bibliografía consultada sugiere entre cinco y diez variables por pregunta. Otra podría encontrarse en las personas que diligenciaron el instrumento. La experiencia promedio en las empresas es baja, esto podría generar respuestas basadas en lo que las personas han escuchado de sus compañeros y no en un conocimiento real de los hechos. Habría que revisar las preguntas que conforman la encuesta, en especial las que se utilizan para el componente de gobierno.

Una explicación más de los resultados estaría sustentada en que en la bibliografía especializada las cuatro categorías –estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje– aún se encuentran en construcción, diferentes disciplinas intervienen en ellas y es posible que algunas preguntas no correspondan al lugar asignado para el estudio.

Un elemento adicional implicaría revisar los índices utilizados como variables de predicción en las regresiones, tal vez no todas deberían conformar los índices, siendo posible hacer una selección de las variables que mejor se ajusten a ellos.

La explicación del porqué unas empresas viven mientras otras mueren es relativamente nueva en la Administración. En Colombia desde hace diez años se han realizado esfuerzos aislados para tratar de explicarlo. Una agenda de investigaciones muy amplia surge al respecto. Los temas serían:

1. Aclaración de conceptos, buscando establecer una diferencia entre longevidad, perdurabilidad, supervivencia;
2. elaboración de diseños metodológicos que permiten obtener información de empresas vivas y fallecidas;
3. identificación de variables que permitan operar el concepto calidad de vida organizacional.

Por último, el tema amerita una relación entre diferentes disciplinas, por ejemplo, la Administración, la Biología y la Medicina. Explicaciones fragmentadas llevarían a que se continúe con esta jungla semántica y con respuestas incompletas sobre por qué unas empresas mueren mientras que otras son exitosas.

El avance en la búsqueda de las razones por las que una empresa vive más que otra implica hacer los correctivos ya mencionados; sin embargo, lo más importante es lograr definir con claridad qué es longevidad, cuántos años debe tener una empresa para ser considerada longeva; además con que variables se opera calidad de vida. En síntesis, se trata de determinar cómo lograr el símil entre la biología y la administración, cómo evaluar si una empresa ve y escucha bien, si tiene una buena motricidad, si sus sistemas respiratorio y circulatorio se encuentran bien.

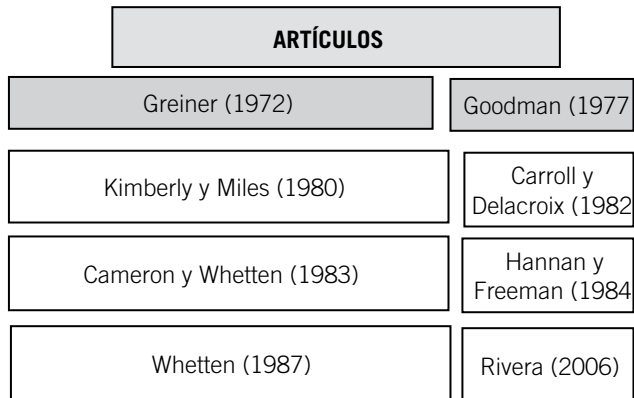
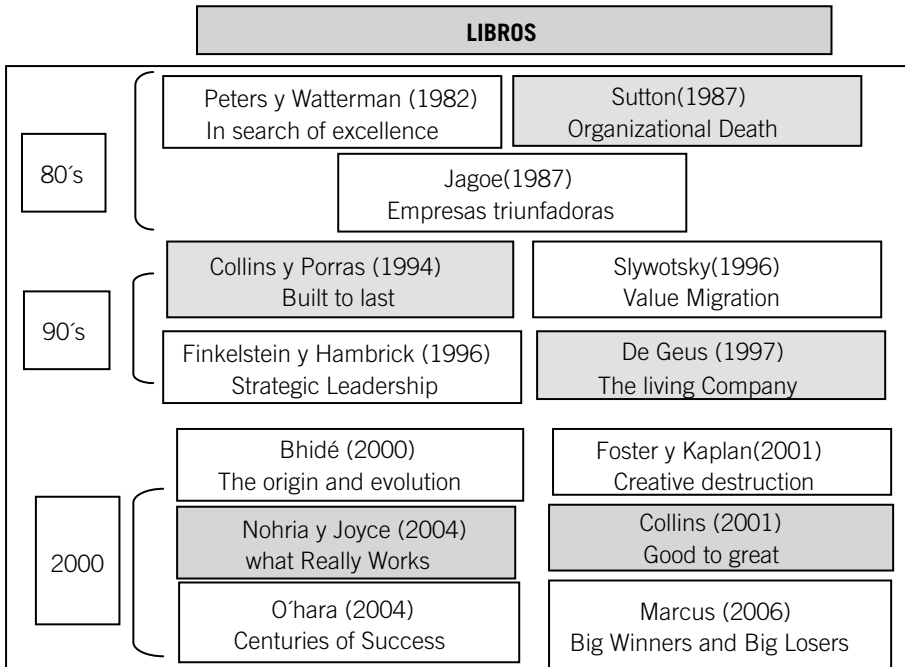
Referencias bibliográficas

- Bhidé, A. (2003) [2000]. *Origen y evolución de nuevas empresas*. México: Oxford University Press.
- Bruderl, J; & Schussler, R. (1990). *Organizational Mortality: The Liabilities of newness and Adolescence*. *Administrative Science Quarterly*, pp. 531-547.
- Cadena, Javier, Guzmán, Alexander, Rivera, Hugo (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? En: *Revista Científica de la Universidad de Ciencias empresariales y Sociales de Buenos Aires- Argentina*. Vol. X, núm. 1, pp. 47-69.
- Cameron, k; & Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Cardozo, R; Borchert, P. (2003). *The disappearance of businesses*. *Frontiers of entrepreneurial Research 2003*, Babson College, Wellesley, MA.
- Carroll, Glenn; & Delacroix, Jacques. (1982) *Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach*. *Administrative Science Quarterly*. 27 (pp.169-178).
- Claros, P; Asensio, P. (2007). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. En: *Revista Universidad & Empresa*. Núm. 12. Bogotá, Editorial Universidad del Rosario.
- Collins J; & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York: Harper Collins Publisher.
- Collins, J. (2002). *Good to great*. New York, Harper Collins Publisher.
- Debeleak, D. (2003). *Successful Business Models*. Entrepreneur Press; 1 edition.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Finkelstein, S; & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul.
- Foster, R & Kaplan, S. (2003). *Publican Creative destruction: why companies that are built to last underperforms the market, and how to successfully transform them* / Richard Foster and Sarah Kaplan. New York: Currency: Doubleday.

- Goodman, Paul (1977). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greiner, Larry. (1972) Evolution and revolution as organizational grow. *Harvard Business Review*. July-August (pp. 37-46)
- Hair, J; Anderson, R; Tatham, R; Black, W (2005). *Análisis Multivariante*, 5.ª ed. España: Pearson Prentice hall.
- Hannan, M; & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*. 49 (pp. 149-164).
- Hiemstra, Annemarie M. F; Van der Kooy, Koen G; Frese, Michael (2006). Entrepreneurship in the Street Food Sector of Vietnam –Assessment of Psychological Success and Failure Factors. *Journal of Small Business Management* 44 (3) (pp.474-481).
- Jago, A. (1987). *Empresas triunfadoras*. Bogotá: Legis Serie empresarial.
- Marcus, A. (2006). *Big Winners and Big Losers. The 4 Secrets of Long-Term Business Success and Failure*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- McCormack, J. (2003). How Much you Worth John? About Unit. *Baylor Business Review*, 21(1) (pp. 22-29).
- Mitchell, D; Coles, C, Golisano, T; Knutson, R. (2003). *The Ultimate competitive advantage: Secrets of Continuously Developing a More Profitable Business Model*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nohria, M; Joyce, W y Robertson, B. (2003). *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of Success*. Adams Media an FW publications Company. USA.
- Peters, Thomas J & Robert H. Waterman, Jr. (2006) [1982] *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York; Cambridge: Harper & Row.
- Quinn, R; Cameron, K. (1983) *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. Management Science. 29 (pp.33-51).
- Ramírez, Luis G. (1998). Guía de investigación. En: *Sotavento*. Núm. 2. Bogotá: Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

- Restrepo, L.F; Rivera, H.A. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2006). Empresas o Mitos. La Historia de las empresas más antiguas del mundo que aún perduran. La importancia de la desmitificación. En: *Revista Universidad & Empresa* núm. 11. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H; Guzmán, A, Cadena, J, Beltrán, A; Méndez, D. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Documentos de Investigación núm. 27. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Sallenave, J.P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Slywotzky, A. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press.
- Sorensen, J; & Chang, P. (2007). *Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature*. Report prepared for the Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Sull, D. (2005). *Why good companies go bad and how great managers remake them*. Harvard Business School Press.
- Sutton, R. (1987). The Process of Organizational Death: Disbanding and re-connecting. *Administrative Science Quarterly*. 32 (pp.542-569).
- Vélez, R. (2007). *Los clásicos de la Gerencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Whetten, David. (1987). Growth and decline processes in organizations. In : *Annual Review of Sociology*. 13 (pp. 335-358).

Anexo 1. Estado del arte sobre éxito y fracaso



INVESTIGACIONES EN COLOMBIA

Empresas que perduran en Colombia.
Universidad Externado
1997-2000

Estudio etnográfico. Más de 50 gerentes
entrevistados.

Pensamiento y práctica gerencial en
Colombia. Universidad Externado
1997-2002

Estudio de caso. Más de
10 empresas estudiadas.

Grupo de Investigación en perdurabilidad Empresarial
Universidad del Rosario
Desde 2004

Grupo con cuatro líneas
de investigación que
estudian la
perdurabilidad:
Estrategia, cultura,
gestión del conocimiento.

Anexo 2. Encuesta

Este cuestionario está diseñado para ayudar a determinar sus impresiones con respecto a los procesos de gobierno, cultura, estrategia y aprendizaje de su empresa. Son percepciones y no pueden ser juzgadas como correctas o incorrectas. Por favor, lea con atención cada afirmación, califique y/o elija entre las alternativas presentadas, una sola alternativa marcando con x de acuerdo con su percepción, actitud o frecuencia que usted considera que se presenta en la situación descrita.

Ejemplo:

No.	Afirmación	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1	En su empresa se realizan procesos de innovación de manera permanente.					

Nombre de la empresa: _____

Sector al que pertenece la empresa: _____

Antigüedad de la empresa en años: _____

Tamaño: (MARQUE SÓLO UNA ACTIVIDAD)

Actividad (marque sólo una)	Tamaño de la empresa	Número de empleados
Industria	1 Micro 2 Pequeña 3 Mediana 4 Grande	1) 1-30 2) 31-100 3) 101-500 4) mas 500
Comercio	1 Micro 2 Pequeña 3 Mediana 4 Grande	1) 1-5 2) 6-20 3) 21-100 4) más de 100
Servicios	1 Micro 2 Pequeña 3 Mediana 4 Grande	1) 1-20 2) 21-50 3) 51-100 4) Más de 100

Mercado:

Cargo que usted desempeña _____

Edad _____

Años de experiencia en la empresa _____

Su compañía exporta Sí _____ No _____

Su empresa está certificada por calidad Sí _____ No _____

No.	Afirmación	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1	En su empresa se realizan procesos de innovación de manera permanente					
2	Su empresa utiliza un proceso estratégico formal para definir escenarios de futuro					
3	La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos					
4	La empresa propicia la conformación de grupos informales					
5	La empresa da a conocer sus objetivos por escrito					
6	Los empleados tienen la posibilidad de evaluar las actividades de sus superiores					
7	Cuando se presentan cambios en el entorno, la empresa modifica sus estrategias					
8	La empresa hace variaciones al portafolio de productos					
9	La empresa motiva a los empleados para evitar que se retiren					
10	En esta empresa el monitoreo del entorno se hace mediante el uso de un sistema de información					
11	La empresa realiza procesos de reinducción					
12	La empresa evalúa el clima organizacional					
13	La empresa apoya económicamente la educación de sus empleados					
14	Los empleados de esta empresa participan en los eventos deportivos, sociales, culturales que se organizan					
15	La empresa utiliza procesos de planeación estratégica					
16	La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados					
17	En la empresa se registra el conocimiento generado por las personas					

18	En esta empresa las personas que ejercen funciones directivas hacen seguimiento permanente sobre los resultados del trabajo de los empleados					
19	La empresa registra el proceso de toma de decisiones					
20	La empresa tiene en cuenta a sus <i>stakeholders</i> (grupos de interés) en la toma de decisiones					
21	En esta empresa los directivos permiten a los empleados tomar decisiones que solucionen problemas					
	Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Las razones por las cuales los clientes compran los productos son conocidas por la empresa					
23	La empresa, en el modo en que conduce sus negocios, asume como parte de sus funciones apoyar el desarrollo social					
24	Las utilidades de la compañía se obtienen gracias al aprovechamiento de la tecnología					
25	La política de endeudamiento de la empresa es conservadora					
26	La empresa posee una ideología central que orienta el comportamiento de sus empleados					
27	En la empresa se desarrolla una cultura de disciplina					
28	La empresa tiene definidos protocolos de sucesión y relevo generacional					
29	Los empleados conocen la cultura orientadora de la empresa					
30	Los directivos de la empresa tienen identificados los grupos de interés que la conforman (<i>stakeholders</i>)					
31	La empresa cuenta con políticas ambientales					
32	La empresa cuenta con metodologías para monitorear las dinámicas del entorno de mercado					

33	En su empresa la preocupación por certificaciones de calidad hace parte de una política					
34	La manera como la empresa se compara con sus competidores es a través de indicadores financieros					
35	Los mecanismos de financiación que utiliza la empresa no son transparentes					
36	Las estrategias de su compañía son similares a las de sus competidores					
37	En esta empresa existe una estructura flexible y abierta al aprendizaje					
38	En esta empresa existe comunicación formal con las personas que conforman los diferentes grupos de interés (<i>stakeholders</i>)					
39	En comparación con sus competidores, la empresa tiene tiempos de respuesta menores					

Anexo 3. Clasificación de preguntas de la encuesta por categorías

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
ESTRATEGIA	<p>En su empresa se realizan procesos de innovación de manera permanente</p> <p>Utiliza su empresa un proceso estratégico formal para definir escenarios de futuro</p> <p>La empresa da a conocer sus objetivos por escrito</p> <p>Cuando se presentan cambios en el entorno, la empresa modifica sus estrategia</p> <p>La empresa hace variaciones al portafolio de productos</p> <p>En esta empresa el monitoreo del entorno se hace mediante el uso de un sistema de información</p> <p>La empresa utiliza procesos de planeación estratégica</p> <p>La empresa tiene en cuenta a sus <i>stakeholders</i> (grupos de interés) en la toma de decisiones</p> <p>Las razones por las cuales los clientes compran los productos son conocidos por la empresa</p> <p>La empresa cuenta con metodologías para monitorear las dinámicas del entorno de mercado</p> <p>En su empresa la preocupación por certificaciones de calidad hace parte de una política</p> <p>En esta empresa existe comunicación formal con los diferentes grupos de interés (<i>stakeholders</i>)</p> <p>La empresa posee una filosofía que orienta el comportamiento de sus empleados</p> <p>Las estrategias de la compañía son similares a las de sus competidores</p> <p>En comparación con sus competidores la empresa tiene tiempos de respuesta menores</p>
CULTURA	<p>La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados.</p> <p>La empresa propicia la conformación de grupos informales en actividades lúdicas</p> <p>Los empleados tienen la posibilidad de evaluar las actividades de sus superiores</p> <p>La empresa motiva a los empleados para evitar que se retiren</p> <p>La empresa evalúa el clima organizacional</p> <p>En esta empresa los directivos permiten a los empleados tomar decisiones que solucionen problemas.</p> <p>Los empleados conocen la filosofía orientadora de la empresa</p> <p>En la empresa se desarrolla una cultura de disciplina</p>
GOBIERNO	<p>La empresa apoya económicamente la educación de sus empleados</p> <p>Los empleados de esta empresa participan en los eventos deportivos, sociales, culturales que se organizan</p> <p>La política de endeudamiento de la empresa es conservadora</p> <p>La empresa, en el modo en que conduce sus negocios, asume como parte de sus funciones apoyar el desarrollo social</p> <p>Los mecanismos de financiación que utiliza la empresa son conocidos por sus <i>stakeholders</i></p> <p>La empresa cuenta con claras políticas ambientales</p> <p>La empresa tiene definidos protocolos de sucesión y relevo generacional</p>
APRENDIZAJE	<p>La empresa realiza procesos de reinducción</p> <p>En la empresa se registra el conocimiento generado por las personas</p> <p>En esta empresa las personas que ejercen funciones directivas hacen seguimiento permanente sobre los resultados del trabajo de los empleados</p> <p>La empresa registra el proceso de toma de decisiones</p> <p>Las utilidades de la compañía se obtienen gracias al aprovechamiento de la tecnología</p> <p>Los directivos de la empresa tienen identificados los grupos de interés que la conforman. (<i>stakeholders</i>)</p> <p>La manera como la empresa se compara con sus competidores es a través de indicadores financieros</p> <p>En esta empresa existe una estructura que facilita el aprendizaje</p> <p>La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos</p>