



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**FACTORES DETERMINANTES DE LA
PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS
MIPYMES COMERCIALES EN EL MUNICIPIO
DE SINCELEJO – SUCRE: Apreciaciones de
los directivos**

Edgar José Anaya Vélez

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Sincelejo, Colombia

2014

**FACTORES DETERMINANTES DE LA
PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS
MIPYMES COMERCIALES EN EL MUNICIPIO
DE SINCELEJO – SUCRE: Apreciaciones de
los directivos**

Edgar José Anaya Vélez

Trabajo final presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración

Director:
Ph.D. Carlos Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Sincelejo, Colombia
2014

Dedicatoria.

A mis padres y mi hermano, a quienes Dios ha querido recoger para que compartan la grandeza de su gloria.

Agradecimientos:

A Dios todo poderoso, por permitirme esta gran oportunidad.

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo verificar los factores de perdurabilidad: identidad organizacional; la formalización soporte para las decisiones; eficiencia en procesos; consolidación; diferenciación; gestión integral y los factores que aportan a la eficiencia en las empresas comerciales en el municipio de Sincelejo – Sucre, analizando como estos factores han incidido en su perdurabilidad. El método de investigación que se utiliza es descriptivo - explorativo, con un enfoque cualitativo. Las técnicas de consulta de la información, son la revisión documental y la encuesta. Se seleccionaron 39 empresas legalmente conformadas, clasificadas en micros, pequeñas y medianas, representativas de la población objeto de estudio. Los resultados obtenidos evidencian que los factores de perdurabilidad avalados en el mundo y en Colombia, no alcanzan a explicar suficientemente la permanencia de las Mipymes comerciales, debido a la identificación de grandes problemas de gestión en cada uno de los factores. Entre estos problemas tenemos: falta de compromiso con el desarrollo social, la responsabilidad social y la cohesión social para la acción; poco interés en la gestión de protocolos de relevo generacional, deficiente consolidación en el entorno y el mercado; poca gestión en las políticas de vinculación y retención de los empleados; falta de planeación estratégica, deficiente ventaja competitiva, falta de liderazgo y creatividad en la gestión directiva, la cual se caracteriza por tener un estilo de administración operativa.

Palabras clave: Perdurabilidad, empresas, prácticas, administración

ABSTRACT.

This research aims to verify durability factors: organizational identity; formalization decision support; process efficiency; consolidation; differentiation; integrated management and the factors that contribute to efficiency in commercial enterprises in the town of Sincelejo - Sucre, analyzing how these factors have affected its durability. The research method used is descriptive - exploratory, with a qualitative approach. The techniques of information consultation, are the document review and survey. 39 companies formed legally classified micro, small and medium representative of the population under study were selected. The results show that the factors of sustainability guaranteed in the world and in Colombia, fail to sufficiently explain the permanence of commercial MSMEs due to the identification of major management problems in each of the factors. These problems are: lack of commitment to social development, social responsibility and social cohesion for action; little interest in managing generational protocols, poor consolidation in the market environment; poor management policies linking and retaining employees; lack of strategic planning, competitive advantage poor, poor leadership and creativity in executive management, which is characterized by a style of operational management.

Keys words: sustainability, businesses, practices, administration.

Contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE TABLAS	8
Introducción.....	9
1. Sector empresarial en Colombia como objeto de trabajo.....	12
1.1 Participación de la Micro, pequeña, mediana y gran empresa en la Economía Nacional.....	12
1.2 Participación de la Micro, pequeña, mediana y gran empresa en el municipio de Sincelejo.	14
1.3 Participación del Departamento de Sucre en el PIB Nacional.	16
1.4 Generación de empleo en el Departamento de Sucre	17
2. Perdurabilidad empresarial. Una aproximación.	19
3. Perdurabilidad empresarial en Sincelejo.	30
4. Diseño metodológico.	33
5. Análisis de los resultados.	39
5.1 Identidad de las organizaciones.....	39
5.2 Formalización soporte para las decisiones.	40
5.3 Eficiencia en procesos.....	41
5.4 Consolidación.....	42
5.5 Diferenciación.	43
5.6 Gestión integral.....	44
5.7 Factores que aportan a la eficiencia.	44
6. Conclusiones.	46
Referencias.....	49

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las Empresas en Colombia.	12
Tabla 2. Participación de las Empresas por tamaño en la Economía Nacional.	13
Tabla 3. Participación de las Empresas por tamaño en el Departamento de Sucre.	14
Tabla 4. Participación de las Empresas por tamaño en el Municipio de Sincelejo.	15
Tabla 5. Relación de la Participación de las Empresas en Sincelejo Por tamaño y Actividad Económica.	15
Tabla 6. Población Ocupada por Actividad Económica en Sucre.	17
Tabla 7. Resumen de los factores para la perdurabilidad en estudios internacionales	23
Tabla 8. Resumen de los factores para la perdurabilidad en estudios nacionales.	29
Tabla 9. Permanencia Empresarial en Sincelejo.	30
Tabla 10. Mipymes comerciales constituidas en el periodo de 1980 – 2000 que continúan existiendo en la actualidad en el municipio de Sincelejo.	34
Tabla 11. Factores para la perdurabilidad empresarial.	37
Tabla 12. Identidad de las organizaciones.	40
Tabla 13. Formalización soporte para las decisiones.	40
Tabla 14. Eficiencia en procesos.	41
Tabla 15. Consolidación.	42
Tabla 16. Diferenciación.	43
Tabla 17. Gestión integral.	44
Tabla 18. Factores que aportan a la eficiencia.	45

Introducción.

La permanencia de las empresas en el tiempo de manera exitosa, es un tema de preocupación para el gobierno, las empresas y la academia (Rivera, 2012), sin que hasta el momento se haya podido dar respuesta al fenómeno del por qué unas empresas perduran y otras fracasan en el tiempo.

En el mundo y principalmente en las últimas tres décadas se han realizado estudios tendientes a interpretar este fenómeno, siendo uno de los primeros, los realizados por Peters & Waterman (1982) en 43 compañías exitosas, posteriormente Jagoe (1987), Meyer, Zucker, & DiMaggio (1989), Pascale (1990), Kotter & Hesketh (1992), Collins & Porras (1994), Konz & Katz (1996), De Geus (1997), Montuori (2000), Bhidé (2000), Collins (2001), O'Hara (2004), Miller & Le Breton-Miller (2005), Panjwani, Aggarwal, & Dhameja (2008), entre otros, hacen sus aportes en el intento de comprender este fenómeno organizacional.

En Colombia, donde la mayoría de las empresas son micros, pequeñas y medianas empresas (Giraldo, 2007), también es motivo de estudio la perdurabilidad empresarial, teniendo en cuenta la importancia que las empresas tienen en el desarrollo económico del país. En este sentido, para la segunda mitad de los años 90, se destacan los trabajos realizados por la Universidad Externado de Colombia, quienes basados en la metodología de Collins & Porras (1994), desarrollaron una serie de estudios de casos de empresas perdurables con un mínimo de 20 años de existencia, se indagó sobre diez categorías de análisis: historia, entorno, proceso estratégico, producto, mercado, aspectos financieros, tecnología, organización, recurso humano, cultura y responsabilidad social, como aspectos determinantes de su perdurabilidad; en el mismo sentido, desde el año 2002, la Universidad Nacional de Colombia, en los trabajos que ha efectuado el grupo de investigación en Gestión y Organizaciones –GRIEGO-, ratifica que los grupos económicos están presentes en nuestra economía y que su

poder económico es realmente significativo y perdurable. (Rodríguez-Romero, 2002, 2004; Rodríguez-Romero, 2007; Rodríguez-Romero & Duque, 2007; Rodríguez-Romero & Duque Oliva, 2008; Rodríguez-Romero & Garzón Santos, 2009, 2010; Rodríguez-Romero & Martínez Sarmiento, 2011; Rodríguez-Romero & Tovar Herrera, 2007).

Estos trabajos se han centrado particularmente en lo que se conoce en el ámbito empresarial colombiano como “los 4 grandes”, es decir los grupos económicos de la Familia Santodomingo, de Ardila Lulle, de Luis Carlos Sarmiento Angulo y “el Grupo Empresarial Antioqueño”, pero no han fijado particularmente su atención en otros grupos que conforman la geografía económica del país ni tampoco en las pequeñas de la región.

De igual forma, la Universidad del Rosario, a partir del año 2004, crea el Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) apoyado por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial GIPE. El trabajo del grupo ha girado en torno a la identificación de los factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas en Colombia.

La falta de perdurabilidad empresarial, en el departamento de Sucre y su capital Sincelejo, se evidencia, si tenemos en cuenta que 922 empresas, que representan el 67.2% del total del municipio, fueron constituidas en los últimos cinco años, lo que permite decir que el parque empresarial de Sincelejo es relativamente nuevo (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013) y la mayoría son de origen familiar (Taboada, 2010).

Por lo anterior, en este estudio se hace una verificación de los factores de perdurabilidad en las empresas comerciales en el municipio de Sincelejo, que fueron constituidas desde 1980 hasta el 2000 y que continúan existiendo en la actualidad, relacionados con los componentes: identidad organizacional; la

formalización soporte para las decisiones; eficiencia en procesos; consolidación; diferenciación; gestión integral y los factores que aportan a la eficiencia. Analizando cómo estos componentes han incidido en su perdurabilidad.

Lo anterior, en un intento de contribuir a la disminución de la muerte empresarial y su efecto en la economía del país. Si se consideran, los elevados índices de mortalidad empresarial que se registran en Colombia, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Según un estudio efectuado por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), basada en la información que recopila en el Registro Único Empresarial y Social (Rues) concluye que las grandes compañías del país tienen una vida promedio de 18 años y las pymes de 12 (Portafolio, 2013), por lo que Colombia, debido a los altos índices de mortalidad, incursiona significativamente en la creación empresarial, lo que se evidencia en los estudios realizados por Global Entrepreneurship Monitor GEM, Colombia, donde el país aparece en el segundo puesto a nivel mundial en la creación de empresas (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2008).

1. Sector empresarial en Colombia como objeto de trabajo.

Según la ley 1450 de 2011, por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2010-2014, son criterios para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, los siguientes criterios:

- Número de trabajadores totales.
- Valor de ventas brutas anuales.
- Valor activos totales

En la Tabla 1 se detallan los rangos del capital y el número de trabajadores de acuerdo a lo establecido en la ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 1. Clasificación de las Empresas en Colombia.

Tamaño	Planta de personal	Total de activos en SMMLV
Microempresa	Hasta 10	Hasta 500
Pequeña	11 a 50	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	51 a 200	Superior a 5.000 y hasta 15.000
Grande	Mas de 200	Superior a 15.000
SMMLV para el año 2013 \$589.500		

Fuente: El autor a partir de Ley 905 de 2004. República de Colombia

1.1 Participación de la Micro, pequeña, mediana y gran empresa en la Economía Nacional.

Según información de la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa (2005), la microempresa continua siendo la base de la pirámide empresarial del país, con una participación 92.6% pasando de 1.867.578 a 2.672.102 desde el año de 1990 al 2005; la pequeña empresa participa en un 3.2% pasando de 65.298 a 92.400; la mediana empresa participa en un 0.5% pasando de 9.710 a

14.894 y finalmente la gran empresa participa en un 0.12% pasando de 2.216 a 3.688. En la Tabla 2, se relaciona en detalle esta información.

Tabla 2. Participación de las Empresas por tamaño en la Economía Nacional.

TAMAÑO	1990	% PARTICIPACION	2005	% PARTICIPACION	% INCREMENTO (1990-2005)
MICRO	1,867,578	92.7%	2,672,102	92.6%	43.08%
PEQUEÑA	65,298	3.2%	92,400	3.2%	41.51%
MEDIANA	9,710	0.5%	14,894	0.5%	53.39%
GRANDE	2,216	0.1%	3,688	0.1%	66.43%
No Informa	68,596	3.4%	101,150	3.5%	47.46%
TOTALES	2,015,388	100.0%	2,886,239	100.0%	

Fuente: el autor a partir de Corporación para el Desarrollo de la Microempresa

Considerando, que desde el censo efectuado en el año 2005 por el DANE, no se han realizado estudios que permitan conocer en la actualidad el número de empresas existentes por tamaño en Colombia (Banco de Occidente, 2013), según Zuleta (2011) los porcentajes de participación se mantienen aproximadamente constantes en la actualidad. En cuanto a la participación por actividad económica de las empresas del país, el 53.16% se dedican a actividades de comercio, el 33.73% servicios, el 12.39% a la industria. Teniendo en cuenta la contribución en la generación de empleo, la microempresa genera aproximadamente el 50.16%, la pequeña el 17.57%, la mediana 12.8% y la gran empresa el 19.47% (Giraldo, 2007).

1.2 Participación de la Micro, pequeña, mediana y gran empresa en el municipio de Sincelejo.

Según información suministrada por la Cámara de Comercio de Sincelejo (2013), en el departamento de Sucre existen 1863 empresas constituidas a través de personas jurídicas, de las cuales según tamaño 1.555 son microempresas, 247 pequeñas empresas, 52 medianas empresas y 9 grandes empresas. En la Tabla 3, se detalla la participación de las empresas por tamaño en el Departamento.

Tabla 3. Participación de las Empresas por tamaño en el Departamento de Sucre

TAMAÑO	2013	% PARTICIPACION
GRANDE	9	0,48%
MEDIANA	52	2,79%
PEQUEÑA	247	13,26%
MICRO	1.555	83,47%
TOTAL	1.863	100,00%

Fuente: El autor a partir de Cámara de Comercio de Sincelejo.

De las 1863 empresas existentes 1.373 tienen su domicilio principal en el municipio de Sincelejo, lo que significa que la ciudad capital concentra el 73.7% del total de la empresas del departamento, estando su mayor concentración en la micro y pequeñas empresas que representan el 96.21% del parque empresarial, lo que guarda correspondencia con las estadísticas a nivel nacional. En la Tabla 4, se detalla la participación por tamaño.

Tabla 4. Participación de las Empresas por tamaño en el Municipio de Sincelejo

TAMAÑO	2013	% PARTICIPACION
GRANDE	7	0,51%
MEDIANA	45	3,28%
PEQUEÑA	206	15,00%
MICRO	1.115	81,21%
TOTAL	1.373	100,00%

Fuente: el autor a partir de Cámara de Comercio de Sincelejo.

De las 1.373 empresas ubicadas en Sincelejo, la actividad económica principal la encabeza el comercio con una participación del 24.62% (338 empresas), le sigue en orden de importancia las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con una participación del 22.43% (308 empresas), los servicios sociales y de salud con el 11.14% (153 empresas) y la construcción con el 10.78% (148 empresas). En la Tabla 5, se resume en detalle esta información.

Tabla 5. Relación de la Participación de las Empresas en Sincelejo Por tamaño y Actividad Económica

Letra CIU	Descripción	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	% Participación
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	36	11	3	1	51	3.71%
B	Pesca	1	1	0		2	0.15%
C	Explotación de minas y canteras	4	1	0		5	0.36%
D	Industrias manufactureras	50	9	0		59	4.30%
E	Suministro de electricidad, gas y agua	3	1	0	1	5	0.36%
F	Construcción	120	23	3	2	148	10.78%
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	271	52	14	1	338	24.62%
H	Hoteles y restaurantes	20	3	0		23	1.68%
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	73	10	2		85	6.19%
J	Intermediación financiera	28	4	2		34	2.48%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	261	39	8		308	22.43%
L	Administración pública y defensa; seguridad social y de afiliación obligatoria	1	0	0		1	0.07%
M	Educación	23	6	2		31	2.26%
N	Servicios sociales y de salud	106	36	10	1	153	11.14%
O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	47	6	1	1	55	4.01%
	Sin clasificar	71	4	0		75	5.46%
	Total	1,115	206	45	7	1373	100.00%
	% Participación	81.21%	15.00%	3.28%	0.51%	100.00%	

Fuente: el autor a partir de Cámara de Comercio de Sincelejo.

1.3 Participación del Departamento de Sucre en el PIB Nacional.

Según MinCIT (2013a), las economías que se proyectan con un alto crecimiento en Suramérica para el 2014 son: Perú, Chile y Colombia, estimando sus crecimientos para este año cercanos a 6,1%, 4,6% y 4,5% respectivamente. Con relación a la contribución al PIB nacional, el departamento de Sucre, solo contribuye en un 0.76%, considerando que la región Caribe aporta un 15.3%, siendo los departamentos del Atlántico (4.3%) y Bolívar (3.9%) los de mayor contribución (GEM, 2012), sin embargo, el departamento de Sucre en el periodo 2000-2011 ha experimentado un crecimiento promedio del 3.7% en el PIB (MinCIT, 2013b).

En un análisis del Producto Interno Bruto por sectores en Colombia, se puede observar que el Departamento de Sucre, sigue un proceso de especialización hacia el sector terciario de la economía, donde se hace énfasis en el comercio y los servicios principalmente (COMTS, 2012), lo anterior, si se tiene en cuenta, que el sector comercial constituye parte importante de la economía nacional, dada su participación en el PIB, en el volumen de bienes de consumo final que circulan por este canal, en el crecimiento de las empresas y por ende en el empleo que genera (DANE, 2013).

En Sucre predomina el sector terciario de la economía con una participación en el PIB departamental del 62.6% gracias a las actividades de servicios sociales y el comercio, las cuales, participan en un 29.1% y 16.8%, respectivamente, mientras que el sector económico que menos incidencia tiene dentro del PIB departamental es el primario, particularmente dentro de éste las actividades más desarrolladas son la agricultura y la ganadería que representan cada una un 8% del PIB sucreño, mientras que la menos desarrollada es la explotación de minas y canteras (COMTS, 2012).

1.4 Generación de empleo en el Departamento de Sucre

Según COMTS (2011), la población en edad de trabajar de Sucre ascendió a 620 mil personas, equivalente al 76.5% de su población, presentando una tasa de ocupación del 47.5%. Un fenómeno similar ocurre en la capital, Sincelejo, que alcanzó una población en edad de trabajar de 188 mil personas en 2011, con una razón PET (Población en edad de trabajar) de 77.7% y una tasa de ocupación del 54.6%, una décima por encima del promedio de capitales de la Región Caribe. Sin embargo, la cifra se ubica todavía por debajo del promedio nacional, lo que refleja la débil dinámica de generación de empleo en la capital sucreña. En la Tabla 6, se observa la población (PET) ocupada por actividad económica en el Departamento (COMTS, 2011).

Tabla 6. Población Ocupada por Actividad Económica en Sucre

ACTIVIDAD ECONOMICA	NÚMERO	% OCUPACIÓN
Agricultura, ganadería y pesca	78.499	25,82%
Minería e hidrocarburos	979	0,32%
Industria manufacturera	27.004	8,88%
Electricidad, gas y agua	1.676	0,55%
Construcción	16.669	5,48%
Comercio al por mayor y menor	62.713	20,63%
Restaurantes y hoteles	12.575	4,14%
Transportes y comunicaciones	33.841	11,13%
Intermediación financiera	1.540	0,51%
Actividades inmobiliarias	6.071	2,00%
Servicios personales y sociales	62.422	20,53%
Total Ocupados	303.989	100%

Fuente: el autor a partir de COMTS, 2011.

Como se puede observar, la mayor generación de empleo se concentran en las actividades de agricultura, ganadería y pesca, seguido del comercio y servicios, las cuales en conjunto generan el 66.98% de los empleos en sucre (COMTS, 2011). Muy a pesar que en la ciudad de Sincelejo, el sector primario en cuanto a empresas tiene baja participación (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013).

En el estudio se elige el sector comercial por agrupar el mayor número de empresas en el municipio de Sincelejo, con un total de 338 de las 1.373 existentes, lo que representa el 24.62% de la composición empresarial por actividad económica. De igual forma el estudio se concentra en la ciudad capital por agrupar el 73.7% de las empresas existentes en el departamento.

2. Perdurabilidad empresarial. Una aproximación.

Según el Diccionario de la lengua española (DRAE), la perdurabilidad se define como la condición de lo que dura mucho, por lo que aplicado al contexto empresarial, una empresa perdurable, se caracteriza por tener varios años en funcionamiento. La literatura no especifica cuantos años debe tener una empresa para que se considere perdurable, sin embargo, según un estudio efectuado por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), basada en la información que recopila en el Registro Único Empresarial y Social (Rues) concluye que las grandes compañías del país tienen una vida promedio de 18 años y las pymes de 12 (Portafolio, 2013). Sin embargo, en el mundo los grandes estudios realizados se han concentrado en empresas con una duración superior a los 20 años (Peters & Waterman, 1982), (Collins & Porras, 1994), lo cual no es relevante es este estudio, donde se consultan empresas con 14 años de existencia, más acorde a la realidad de nuestro país, según el estudio efectuado por Confecámaras.

En esta investigación se hace una revisión de los estudios realizados por diferentes teóricos en los últimos treinta años en empresas perdurables, buscando identificar los factores que han contribuido en la perdurabilidad y el éxito empresarial.

En la década de los ochenta, iniciamos con los trabajos realizados por Peters & Waterman (1982) sobre 43 empresas perdurables y exitosas (3M, Boeing, McDonalds, Johnson & Johnson entre otras). En el estudio se identificaron factores de perdurabilidad relacionadas con: la predisposición para acción, acercamiento al cliente, productividad por los empleados y especialización del servicio. Posteriormente, según los estudios realizados por Jagoe (1987) en empresas perdurables y exitosas, para que estas puedan sobrevivir y alcanzar el éxito, las acciones como factor de perdurabilidad, deben estar dirigidas a

identificar nuevas oportunidades de negocios, tener una política de retención de empleados valiosos, procurar maximizar las ganancias mediante el uso de la tecnología, mejorar la comunicación interna y externa con los clientes, aumentar su participación en el mercado, planear la sucesión, estructurar y sacar el máximo provecho de sus directivos. Posteriormente, se aprecian los estudios de Meyer et al (1989) donde los investigadores haciendo un análisis de cuatro compañías en quiebra establecen que las gestiones enfocadas a la rentabilidad, por si sola, no constituyen un factor de perdurabilidad.

En la primera mitad de la década de los noventa, tenemos los trabajos de Pascale (1990) quien realiza un estudio en seis empresas perdurables, identificando como factores de perdurabilidad, acciones administrativas dirigidas al mejoramiento continuo, capacidad adaptativa, auto organización y emergencia. Según Kotter & Hesketh (1992) en el estudio de 100 compañías perdurables (American Airlines, Hewlett-Packard, ICI, Nissan, Northwest Airlines, etc), encontraron, que las acciones administrativas dirigidas a generar una cultura empresarial enfocada en los clientes, la valoración de los empleados, el liderazgo extendido en la organización, con orientación al cambio y la transformación, han sido factores fundamentales para el éxito y la longevidad. Posteriormente, Collins & Porras (1994) quien realizó un estudio en 25 empresas perdurables mayores de 25 años (3m, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, etc.), determinó que estas empresas se habían caracterizado por tener una fuerte identidad organizacional, mediante una ideología central, destacadas por una selección y preparación rigurosa de sus directivos. Además presentaban, una misión organizacional clara, visión ambiciosa y proceso de mejoramiento e innovación como factores determinantes de su permanencia.

En la segunda mitad de la década de los noventa, se destacan los trabajos de Konz & Katz (1996) quienes estudiaron 276 órdenes religiosas masculinas, encontrando factores para la perdurabilidad como: visión formalizada,

socialización de los procesos, adaptación y estructuras. Posteriormente, De Geus (1997) quien realizó 27 estudios de casos sobre empresas longevas, con más de 100 años de antigüedad, que fueron constituidas antes de 1983 (Daimatsu, Du Pont, Hudson Bay Company, Kodak, Mitsui, Shell, etc), encontró que para la perdurabilidad, estas organizaciones habían desarrollado acciones, orientadas a incrementar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Igualmente, se caracterizaban por tener un alto sentido de cohesión e identidad, asumiendo una actitud conservadora en el ámbito financiero, de tal forma que el fondo común, les permitía crecer y evolucionar.

Siguiendo con el proceso de identificar los factores que han permitido la perdurabilidad de empresas en el mundo. A partir del año 2000, Montuori (2000) muestra que para que las empresas sean perdurables, deben tener predisposición para el cambio en entornos cargados de turbulencias, propender por el aprendizaje organizacional, el cambio tecnológico y el liderazgo de sus directivos. A lo anterior, Bhidé (2000) en sus estudios sobre emprendimiento de nuevos negocios y estrategia, agrega que una empresa para permanecer en el tiempo, debe mostrar continuidad del portafolio de activos, tener capacidad operativa, brindar a los accionistas los rendimientos esperados. El directivo debe ser un líder con capacidad para decidir rápida y eficazmente y tener un ingenio tácito que le permita aprovechar las oportunidades que se le presentan.

En los estudios de casos realizados por Collins (2001) en empresas perdurables (Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly - Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens and Wells Fargo, etc), encontró que además del éxito empresarial, las organizaciones deben ser sobresalientes, como factor clave para la perdurabilidad. Una empresa es sobresaliente cuando el líder combina la humildad personal con la voluntad profesional. Collins, desarrolla el concepto de Erizo haciendo referencia a la parábola de Isaiah Berlín "El Erizo y el Zorro" y

escribe: “El zorro sabe muchas cosas pero el erizo sabe una cosa muy grande” en este sentido, las compañías sobresalientes son las que se concentran en una idea clara sobre la cual trabajan para ser las mejores, desarrollan una cultura de la disciplina haciendo énfasis en la vinculación de personal competente comprometidos libremente con los objetivos propuestos por la organización. Además considera, que la empresa debe mostrar predisposición al cambio tecnológico, pero debe saber elegir la más conveniente que se ajuste a sus necesidades.

Considerando las empresas de origen familiar, según O’Hara (2004) quien realizó estudios en 20 empresas familiares antiguas, agrega que, para que una empresa sea perdurable debe tener una fuerte cohesión familiar comprometida a continuar con el legado, concentrarse en la generación de productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas del ser humano. A lo anterior, Miller & Le Breton-Miller (2005) en los estudios realizados en empresas familiares, han considerado, que la condición de empresa familiar ha contribuido a su perdurabilidad y extraordinario éxito; sostienen que muchas empresas familiares han conseguido dominar sus sectores desafiando la mayoría de las prácticas habituales de la dirección de empresas. Para esto, destacan la importancia de los grupos de interés (Stakeholders), la continuidad centrada en la misión con una implicación emocional durable, sentido de comunidad fortalecido por el valor de la lealtad.

Más tarde y fortaleciendo lo anterior, según estudios realizados por Panjwani et al (2008) sobre empresas familiares en la India y el extranjero, encontraron en materia de perdurabilidad empresarial, que estas organizaciones deben tener una política administrativa clara relacionada con: la sucesión, la viabilidad del negocio, la armonía familiar, la tenencia responsable y unificada. De igual forma afirman, que las principales amenazas que enfrentan las empresas familiares en la India y el mundo son: la falta de planificación de la sucesión, las adquisiciones, la

competencia transnacional y la falta de concentración. De éstos, la competencia transnacional plantea el mayor peligro, seguido de divisiones en la familia. Además, los tres principales dilemas que enfrentan las empresas familiares son: ¿cómo encontrar y contratar a las mejores gerentes que las empresas puedan pagar? ¿Cómo asegurar que la próxima generación tenga la capacidad de hacer el relevo? ¿Cómo animar a cada unidad de negocio dentro del grupo para enfocarse y aprovechar al máximo sus competencias básicas de la mejor manera?

En la Tabla 7, se muestra el resumen de los factores para la perdurabilidad encontrados en cada uno de los estudios referenciados.

Tabla 7. Resumen de los factores para la perdurabilidad en estudios internacionales.

Período	Año	Autor	Caso de estudio	Factores para la perdurabilidad
Años 80	1982	Peters & Waterman	43 empresas perdurables y exitosas.	La Predisposición para acción. El acercamiento al cliente. La productividad por los empleados. La especialización del servicio.
	1987	Jago	Empresas perdurables y exitosas	La identificación de nuevas oportunidades de negocios. Las política de retención de empleados valiosos. El maximizar las ganancias mediante el uso de la tecnología. La comunicación interna y externa con los clientes. El aumento de la participación en los mercados. La planeación de la Sucesión. El sacar el máximo provecho de los directivos.
	1989	Meyer, M. W., Zucker, L. G., & DiMaggio, P.	Cuatro compañías en quiebra	La gestión enfocada netamente a la rentabilidad, por si misma, no garantiza la perdurabilidad y el éxito empresarial.

Años 90	1990	Pascale	Seis empresas perdurables	Las prácticas administrativas dirigidas al mejoramiento continuo. La capacidad adaptativa. La auto organización y emergencia.
	1992	Kotter & Hesketh	100 Compañías perdurables y exitosas	La cultura empresarial enfocada en los clientes. La valoración de los empleados. El liderazgo extendido en la organización. La orientación al cambio y la transformación.
	1994	Collins & Porras	25 empresas perdurables	La fuerte identidad organizacional. La ideología centralizada. La selección y preparación rigurosa de los directivos. La misión organizacional clara. Una visión empresarial ambiciosa. Los procesos de mejoramiento e innovación.
	1996	Konz & Katz	276 Ordenes religiosas masculinas.	Una visión empresarial formalizada. La socialización de los procesos. La capacidad adaptativa. El mejoramiento de las estructuras.
	1997	De Geus	27 empresas perdurables	La capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Un alto sentido de cohesión e identidad. Una actitud conservadora en el ámbito financiero.

Años 2000-2010	2000	Montuori		La predisposición para el cambio en entornos turbulentos. El propender por el aprendizaje organizacional. El incentivar el cambio tecnológico. El liderazgo de los directivos.
	2000	Bhidé	Estudios sobre emprendimiento de nuevos negocios.	La continuidad del portafolio de activos. La capacidad operativa. La Generación de los rendimientos esperados por los accionistas. El directivo como líder con capacidad de decisión rápida. El aprovechamiento de oportunidades de negocios.
	2001	Collins	Empresas perdurables	Las organizaciones sobresalientes El líder diligente. La especialización del servicio. La cultura de la disciplina. La vinculación de personal competente con alto sentido de pertenencia. La predisposición al cambio tecnológico
	2004	O'Hara	20 empresas familiares antiguas	La fuerte cohesión familiar. Los protocolos de relevo generacional. La generación de productos y servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades básicas humanas.
	2005	Miller & Le Breton-Miller	Empresas familiares	La unidad familiar como ventaja para la perdurabilidad. La importancia de los grupos de interés (Stakeholders). La continuidad centrada en la misión. El sentido de comunidad fortalecida con el valor de la lealtad.
	2008	Panjwani, A., Aggarwal, V., & Dhameja, N.	Empresas familiares en la India y el extranjero	Las políticas claras de protocolos de relevo generacional. La viabilidad del negocio. La armonía familiar. La tenencia responsable y unificada. La concentración en las metas fijadas en la organización

Fuente: El autor a partir de los estudios consultados.

Haciendo un análisis de los factores para la perdurabilidad determinados en los estudios en los tres periodos, se resalta la importancia de la función de comercialización y mercadeo, mediante la ejecución de acciones administrativas orientadas al acercamiento al cliente, especialización del servicio, identificación de nuevas oportunidades de negocios, importancia de los grupos de interés y la cultura empresarial enfocada en los clientes.

En la función de gestión del recurso humano, se hace énfasis en la importancia para la organización, de tener políticas claras de retención de empleados valiosos,

que demuestran tener un alto sentido de pertenencia, con predisposición para la acción, lo que debe reflejarse en el aumento de la productividad en la empresa.

En la función de dirección, las acciones están orientadas hacia el mejoramiento continuo y el fortalecimiento del liderazgo extendido en la organización, con una alta predisposición al cambio, sacando el máximo provecho de los directivos.

En la función de producción, la dirección debe estar atenta a los cambios tecnológicos y la innovación para mejorar los procesos, obteniendo ventaja competitiva y diferenciación.

En los estudios se hace énfasis en la necesidad de construir una fuerte identidad organizacional, con una alta responsabilidad social que genere desarrollo social. La organización debe tener una visión y misión formalizada que oriente los procesos estratégicos para alcanzar las metas fijadas por la dirección.

En el mismo sentido, la organización debe tener políticas claras de relevo generacional, debe planear la sucesión. En caso de empresas familiares, esta debe caracterizarse por tener una fuerte cohesión y armonía familiar.

En Colombia también se han realizado estudios sobre perdurabilidad empresarial. A mediados de los años 90, se destacan los estudios realizados por la Universidad Externado de Colombia, quien enfatiza sus estudios sobre el fenómeno de la perdurabilidad empresarial y crea la línea de investigación "Empresas que perduran en Colombia". En este sentido, realiza una serie de estudios de casos de empresas perdurables con un mínimo de 20 años de existencia, se indagó sobre diez categorías de análisis, fundamentadas en los estudios de (Collins & Porras, 1994), estas fueron: historia, entorno, proceso estratégico, producto, mercado, aspectos financieros, tecnología, organización, recurso humano, cultura y responsabilidad social como factores claves para su perdurabilidad, entre las empresas estudiadas tenemos: Siemens, Pavco, Davivienda, Seguros Bolívar, Banco Caja Social, Legis, Avesco, Concreto,

Banco de Bogotá, Sofasa, entre otras. Los resultados detallados de estos estudios fueron publicados de forma individual en la serie “Casos Empresariales” de esta Universidad.

Paralelamente con los estudios anteriores, la Universidad Externado crea la línea de investigación “Pensamiento y Practica Gerencial” mediante la cual se realizaron investigaciones con el propósito de identificar la forma de actuar y pensar de los gerentes en Colombia. Como resultados en materia de perdurabilidad empresarial se concluyó que los gerentes en Colombia consideran que la perdurabilidad de las empresas está relacionada con la competitividad.

Diversos estudios a nivel global se han efectuado sobre la perdurabilidad de los grupos económicos y su vigencia en las diversas economías a nivel global. En el caso colombiano, los trabajos que ha efectuado en los últimos años el grupo de investigación en Gestión y Organizaciones –GRIEGO- de la Universidad Nacional de Colombia, ratifica que los grupos económicos están presentes en nuestra economía y que su poder económico es realmente significativo y perdurable. (Rodríguez-Romero, 2002, 2004; Rodríguez-Romero, 2007; Rodríguez-Romero & Duque, 2007; Rodríguez-Romero & Duque Oliva, 2008; Rodríguez-Romero & Garzón Santos, 2009, 2010; Rodríguez-Romero & Martínez Sarmiento, 2011; Rodríguez-Romero & Tovar Herrera, 2007).

Estos trabajos se han centrado particularmente en lo que se conoce en el ámbito empresarial colombiano como “los 4 grandes”, es decir los grupos económicos de la Familia Santodomingo, de Ardila Lulle, de Luis Carlos Sarmiento Angulo y “el Grupo Empresarial Antioqueño”, pero no han fijado particularmente su atención en otros grupos que conforman la geografía económica del país ni tampoco en las pequeñas de la región, razón por la cual se hace necesario el estudio aquí propuesto y centrado en el municipio de Sincelejo.

A partir del año 2004 se crea en la universidad del Rosario el Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad (CEEP) apoyado por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial GIPE. 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. Como resultado de los estudios se identificaron trece componentes que contribuían a la perdurabilidad de las organizaciones (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009) estos son: Identidad organizacional; Formalización para el gobierno; Cohesión social para la acción; Formalización soporte para las decisiones; Reconocimiento por el entorno y sector; Diferenciación; Dinámica social de los empleados; Factores que aportan a la eficiencia; Consolidación; Gestión integral; Conocimiento del entorno y del mercado; Eficiencia en procesos; Gestión financiera.

Teniendo en cuenta la investigación realizada por Forster (2010), quien analizó 24 estudios sobre empresas exitosas y perdurables (Peters & Waterman, 1982), (Collins & Porras, 1994), entre otros, determinó, que estos estudios fueron realizados en su mayoría en grandes empresas norteamericanas, y por lo tanto, sus resultados tienen una aplicabilidad limitada en las micro, pequeñas y medianas empresas. Además afirma que los resultados obtenidos en los estudios no garantizan la perdurabilidad y el éxito empresarial de nuevos negocios, pues las condiciones son cambiantes en el tiempo.

Considerando, que los estudios realizados por la Universidad Externado de Colombia, mediante la metodología de (Collins & Porras, 1994), fueron realizados en la mayoría en grandes empresas y los estudios realizados por la Universidad Nacional de Colombia se han centrado en los grandes grupos económicos colombianos, en esta investigación se aplicó el modelo propuesto por la Universidad del Rosario, donde los componentes para la perdurabilidad empresarial, se obtuvieron consultando la realidad de las empresas colombianas, que en su mayoría están conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas

como lo demuestran las estadísticas (Giraldo, 2007), lo que se ajusta más al contexto empresarial del departamento de Sucre y Sincelejo.

Los factores que determinan la perdurabilidad, según los estudios nacionales, se encuentran en la Tabla 8.

Tabla 8. Resumen de los factores para la perdurabilidad en estudios nacionales.

Período	Año	Autor	Caso de estudio	Factores para la perdurabilidad
Años 90	1995	Universidad Externado de Colombia	Siemens, Pavco, Davivienda, Seguros Bolívar, Banco Caja Social, Legis, Avesco, Concreto, Banco de Bogotá, Sofasa, entre otras.	El análisis del entorno. Los productos. El proceso estratégico. La cultura y la responsabilidad social. La competitividad.
Años 2000-2011	2002	Universidad Nacional de Colombia	Los grupos económicos de la Familia Santodomingo, de Ardila Lulle, de Luis Carlos Sarmiento Angulo y "el Grupo Empresarial Antioqueño"	El poder económico como factor significativo de perdurabilidad
	2004			
	2007			
	2008			
	2009			
	2010			
	2011			
	2004	Universidad del Rosario	318 Empresas de diferentes tamaños en Bogotá	La identidad organizacional. La formalización para el gobierno. La cohesión social para la acción. La formalización soporte para las decisiones. El reconocimiento por el entorno y sector. La diferenciación. La dinámica social de los empleados. Los factores que aportan a la eficiencia. La consolidación. La gestión integral. El conocimiento del entorno y del mercado. La eficiencia en procesos. La gestión financiera.

Fuente: El autor a partir de los estudios consultados.

3. Perdurabilidad empresarial en Sincelejo.

Con la información entregada por la Cámara de Comercio de Sincelejo y partiendo de la fecha de inscripción en el registro mercantil y su última renovación en el año 2013. La Tabla 9, nos muestra en detalle la permanencia de las empresas en el municipio.

Tabla 9. Permanencia Empresarial en Sincelejo

Permanencia en años	Nº Empresas	% Participación	Tamaño	Cantidad	% Participación
0 a 5	922	67.2%	Grande	1	0.11%
			Mediana	11	1.19%
			Pequeña	81	8.79%
			Micro	829	89.91%
6 a 9	187	13.6%	Grande	-	0.00%
			Mediana	13	6.95%
			Pequeña	51	27.27%
			Micro	123	65.78%
10 a 14	111	8.1%	Grande	2	1.80%
			Mediana	4	3.60%
			Pequeña	34	30.63%
			Micro	71	63.96%
15 a 19	69	5.0%	Grande	-	0.00%
			Mediana	5	7.25%
			Pequeña	19	27.54%
			Micro	45	65.22%
20 a 24	36	2.6%	Grande	2	5.56%
			Mediana	4	11.11%
			Pequeña	7	19.44%
			Micro	23	63.89%
25 a 29	24	1.7%	Grande	2	8.33%
			Mediana	4	16.67%
			Pequeña	7	29.17%
			Micro	11	45.83%

30 a 34	12	0.9%	Grande	-	0.00%
			Mediana	1	8.33%
			Pequeña	4	33.33%
			Micro	7	58.33%
35 a 39	5	0.4%	Grande	-	0.00%
			Mediana	1	20.00%
			Pequeña	1	20.00%
			Micro	3	60.00%
> de 40	7	0.5%	Grande	-	0.00%
			Mediana	2	28.57%
			Pequeña	2	28.57%
			Micro	3	42.86%
Totales	1,373	100.0%		1,373	

Fuente: el autor a partir de Cámara de Comercio de Sincelejo.

De acuerdo a la información anterior, 922 empresas, que representan el 67.2% del total del municipio, fueron constituidas en los últimos cinco años. Por consiguiente, el parque empresarial de Sincelejo es relativamente nuevo. Esto guarda relación con las nuevas oportunidades de negocios identificadas en la región, muy a pesar, que el departamento de Sucre, de acuerdo al escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia, se encuentra en la posición 19 (MinCIT, 2013b). Sin embargo, según el Banco Mundial (2010), el municipio de Sincelejo se encuentra en la cuarta posición en la facilidad para hacer negocios.

Teniendo en cuenta, los tiempos de permanencia en todos los intervalos del análisis, se observa que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen los mayores porcentajes de representatividad. Por lo que según el MinCIT (2008) en el Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre, se establece como Objetivo Estratégico No.3, la formalización empresarial y del empleo, debido a los altos niveles de informalidad, que limitan considerablemente las posibilidades competitivas de la región. Así mismo, restringe ésta las capacidades de crecimiento de los diferentes sectores productivos, los cuales no encuentran una

adecuada capacidad empresarial, para el fortalecimiento de sus actividades, a partir de la estructuración de cadenas y clúster. Es por ello que esta investigación no incluye las empresas en condición de informalidad.

Dada esta informalidad las empresas en Sincelejo, deben luchar diariamente por una mayor participación en un mercado con poco crecimiento, que exige adaptación para el adecuado desarrollo de toda estrategia (Miles & Snow, 1978), y donde la principal actividad es el comercio.

4. Diseño metodológico.

En esta investigación sobre la verificación de los factores de perdurabilidad de las Mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo – Sucre, se hace una contrastación solo con siete de los trece componentes identificados para la perdurabilidad empresarial en Colombia en las investigaciones realizadas por la Universidad del Rosario y que según estos estudios, tienen mayor incidencia en la perdurabilidad empresarial.

El Método utilizado es exploratorio y descriptivo, con un enfoque cualitativo. Las técnicas de consulta de la información, son la revisión documental y la encuesta. La investigación es de corte transversal, tomando en consideración lo limitado del tiempo para obtener la información. La consulta se hizo solo en 39 empresas que según los fines del estudio cumplen la condición de haber sido constituidas en el periodo de 1980 hasta el 2000 y que continúan existiendo en la actualidad, de un total de 338 empresas legalmente constituidas como personas jurídicas y registradas en cámara de comercio, seccional Sincelejo cuya actividad económica es el comercio.

En la primera fase, se hizo revisión de la clasificación de las empresas en Colombia, su participación en la economía nacional, en el departamento de Sucre y en el municipio de Sincelejo con el fin de contextualizar la realidad empresarial de la región. En la segunda fase, se hizo una consulta bibliográfica sobre los principales estudios relacionados con la perdurabilidad empresarial en los últimos 30 años con el fin de conocer los factores de perdurabilidad identificados en estas investigaciones. Seguidamente, se analizó la perdurabilidad y permanencia empresarial en el municipio Sincelejo. En la tercera fase, se verifican los factores que según estudios, han permitido la perdurabilidad, analizando su incidencia en

la permanencia de las empresas comerciales del municipio de Sincelejo en los últimos 30 años. En la cuarta fase se escribió el informe de investigación.

Partiendo de los objetivos propuestos en la investigación, se hace una caracterización de las empresas existentes en el departamento de Sucre, que se encuentran legalmente constituidas como personas jurídicas y debidamente registradas en la Cámara de Comercio de Sincelejo, ciudad donde tienen su domicilio principal. Estas empresas se clasificaron por tamaños y actividad económica.

Seguidamente, se seleccionaron las empresas cuya actividad principal es el comercio y se realiza un análisis de perdurabilidad, tomando como criterio, la fecha de inscripción en el registro mercantil y la fecha de la última renovación. Teniendo en cuenta que lo que se busca es verificar los factores de perdurabilidad y cómo han incidido en la perdurabilidad de las empresas comerciales que fueron constituidas en el periodo comprendido desde 1980 hasta el 2000 y que siguen existiendo en la actualidad, se procedió a depurar la información determinando que solo 39 Mipymes cumplen esa condición, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 10. Mipymes comerciales constituidas en el periodo de 1980 – 2000 que continúan existiendo en la actualidad en el municipio de Sincelejo.

AÑO	EMPRESAS	% PARTICIPACION	PERMANENCIA EN AÑOS
1980			
1981			
1982	2	5.13%	31
1983			
1984			
1985			
1986	2	5.13%	27
1987	1	2.56%	26
1988	2	5.13%	25
1989	2	5.13%	24
1990	2	5.13%	23

1991	3	7.69%	22
1992	1	2.56%	21
1993	1	2.56%	20
1994	4	10.26%	19
1995	2	5.13%	18
1996	3	7.69%	17
1997	3	7.69%	16
1998	5	12.82%	15
1999	3	7.69%	14
2000	3	7.69%	13
Total	39	100.00%	

Fuente: el autor a partir de Cámara de comercio de Sincelejo.

De las cuales 24 son micro, 9 pequeña, y 6 medianas empresas (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013). Teniendo en cuenta el número de empresas que cumplen la condición, se decidió realizar un censo, aplicando una encuesta con información pertinente, que permitiera obtener resultados sobre los factores de perdurabilidad utilizados por la organización, haciendo un contraste, solo con siete componentes para perdurabilidad, que según los estudios realizados por la Universidad del Rosario, tienen mayor incidencia en la creación de condiciones para la perdurabilidad, sin menospreciar las demás, estas son: identidad de la organización; formalización soporte para las decisiones; la eficiencia en procesos; la consolidación; la diferenciación; la gestión integral; y factores que aportan a la eficiencia. A continuación en la Tabla 11, se muestran los aspectos de cada uno de los siete factores elegidos, que según el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial – GIPE de la Universidad del Rosario, si se gestionan o administran correctamente podrían crear condiciones para la perdurabilidad empresarial.

Tabla 11. Factores para la perdurabilidad empresarial

No.	FACTORES DE PERDURABILIDAD	ASPECTOS DEL FACTOR DE PERDURABILIDAD
1	IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
		La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
		El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.
		El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
		La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.
		El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social para la acción.
		El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.
2	FORMALIZACION SOPORTE PARA LAS DECISIONES	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.
		La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.
		Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.
3	EFICIENCIA EN PROCESOS	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
		Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.
4	CONSOLIDACION	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.
		Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.
5	DIFERENCIACION	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
		La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.
		Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
		Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y la comunicación entre las áreas.
6	GESTION INTEGRAL	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.
		El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.

7	FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
		La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
		La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.
		La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.

Fuente: el autor a partir de Restrepo et al, 2009.

En la realización del trabajo de campo, se utilizó la encuesta personal a empresarios, gerentes o administradores que por su cargo participan activamente en el proceso de toma de decisiones y en la determinación de la gestión administrativa a seguir, aspecto que es relevante en este estudio. A cada uno de los factores de acuerdo a su descripción, se le asociaron aspectos para la perdurabilidad que se encuentran avalados en los estudios anteriores. Para el factor, Identidad de las organizaciones, se asociaron las siguientes aspectos: compromiso con el desarrollo social; ética y responsabilidad social; reconocimiento de la empresa en el sector; cohesión social para la acción. Para el factor, Formalización soporte para las decisiones, se asociaron los siguientes aspectos: Fijación de políticas y protocolos de relevo generacional; transferencia del conocimiento en la organización; políticas de vinculación y retención del personal. Para el factor, Eficiencia en procesos, se asociaron los siguientes aspectos: gestión de la eficiencia y la eficacia en los procesos; buenas prácticas de gestión administrativas. Para el factor, Consolidación, se asociaron los siguientes aspectos: consolidación de la empresa en el mercado y el entorno; sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. Para el factor, Diferenciación, se asociaron los siguientes aspectos: detección de nuevas oportunidades de negocios por parte de los directivos; ventaja competitiva; análisis del entorno y los mercados; comunicación organizacional. Para el factor, Gestión integral, se asociaron los siguientes aspectos: planeación estratégica; proceso de toma de decisiones. Para el factor, Factores que aportan a la eficiencia, se asociaron los

siguientes aspectos: registro y manejo de información en la empresa; sistematización de experiencias y aprendizaje permanente; forma de gobierno y operación eficiente de los directivos; liderazgo y creatividad.

5. Análisis de los resultados.

Una vez practicadas las encuestas, se procesó la información a través del programa estadístico SPSS (Statistical package for the social sciences) versión 15.

Para facilitar el análisis de los resultados, estos se presentan por factores:

5.1 Identidad de las organizaciones.

Según Albert & Whetten (1985) la identidad organizacional está integrada por aquellos rasgos que han sido caracterizados como distintivos, centrales y que perduran con el tiempo en la organización además de ser únicos. Se caracteriza por la forma de ser y actuar de la organización que la diferencia de todas las demás.

Según los resultados obtenidos en este factor, las empresas estudiadas a pesar de ser perdurables muestran deficiencias en los aspectos del factor como poco compromiso con el desarrollo social, solo el 37.14% de las empresas estudiadas consideran que este factor ha incidido en su perdurabilidad. La ética y la responsabilidad social, constituyen hoy en día un nuevo contrato social entre la empresa y la sociedad (Sulbarán, 1995), este contrato busca la reducción del costo social originado por los efectos colaterales de las actividades de la empresa que resultan nocivos para la sociedad. Según los resultados solo el 40.95% de las empresas del estudio vienen trabajando en este sentido para ser perdurables. En lo referente a los aspectos dirigidos al reconocimiento de la empresa en el sector, el 68.57% consideran han sido fundamentales para su permanencia. De igual forma, en las acciones tendientes a fortalecer la cohesión social para la acción, el

50% de las empresas manifiestan que ha incidido en su duración. A continuación se presentan los resultados de este factor.

Tabla 12. Identidad de las organizaciones

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Identidad de las organizaciones	Compromiso con el desarrollo social	0%	62.86%	37.14%
	Ética y responsabilidad social	11.43%	47.62%	40.95%
	Reconocimiento de la empresa en el sector	5.71%	25.71%	68.57%
	Cohesión social para la acción	10%	40%	50%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados.

5.2 Formalización soporte para las decisiones.

En este factor se agruparon aspectos relacionados con: fijación de políticas y protocolos de relevo generacional, transferencia del conocimiento en la organización y políticas de vinculación y retención del personal. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

Tabla 13. Formalización soporte para las decisiones

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Formalización soporte para las decisiones	Fijación de políticas y protocolos de relevo generacional	31%	60.00%	8.57%
	Transferencia del conocimiento en la organización	17.14%	54.29%	28.57%
	Políticas de vinculación y retención del personal	28.57%	62.86%	8.57%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados.

Los principales estudios realizados en el mundo sobre perdurabilidad destacan la importancia que tiene la planeación de la sucesión como factor determinante para la longevidad de las empresas (Panjwani et al., 2008). Según los resultados es preocupante que solo el 8.57% de las empresas del estudio consideren que estas acciones hayan incidido en su perdurabilidad. Por otro lado, la gestión del conocimiento en la organización es un factor determinante de éxito, según Nonaka (1991) en una economía donde lo único cierto es la inestabilidad, el conocimiento es una fuente segura de ventaja competitiva sostenible, por lo anterior, es desconcertante que según los resultados, solo el 28.57% consideren que estas acciones han incidido en la perdurabilidad. Respecto a las políticas de vinculación

y retención del personal, los resultados demuestran el poco esfuerzo que están haciendo las empresas objeto de estudio (8.57%) en este sentido, lo que contrasta con la poca gestión del conocimiento, si se tiene en cuenta el valor del capital intelectual y su importancia para el éxito.

5.3 Eficiencia en procesos.

Este factor agrupa aspectos relacionados con: gestión de la eficiencia y eficacia en los procesos y buenas prácticas de gestión administrativas. La siguiente tabla muestra los resultados.

Tabla 14. Eficiencia en procesos

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Eficiencia en procesos	Gestión de la eficiencia y eficacia en los procesos	0%	51.43%	48.57%
	Buenas practicas de gestión administrativas	2.86%	28.57%	68.57%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados.

La gestión de la eficiencia y la eficacia en los procesos representan para la empresa comercial reducciones significativas en los costos de operación y comercialización y por ende, mayor utilidad operativa, lo que se traduce en mayor rentabilidad para los propietarios maximizando su riqueza (García, 2009).

Los resultados muestran que solo 48.57% considera que este aspecto ha incidido en la perdurabilidad. La sistematización de las buenas prácticas de gestión es el resultado del aprendizaje permanente y de la experiencia adquirida en la especialidad con el transcurso del tiempo, implican para la organización ventajas competitivas en el sector. En este sentido, los resultados muestran que el 68.57% de las empresas del estudio, están realizando acciones en este proceso para mantener su permanencia.

5.4 Consolidación.

La consolidación empresarial constituye un reto para las nuevas empresas y es una característica de existir en empresas perdurables, sin embargo, desde mediados del siglo XX, según SCHUMPETER (1942) estos procesos están unidos a la innovación la cual implica una posición de dominio temporal dadas las situaciones cambiantes del mercado. El hecho de que las empresas líderes disfruten de un significativo poder de mercado durante un tiempo, no significa que esta posición pueda perpetuarse (García, 2004), por lo que este proceso debe ser permanente. De acuerdo con los resultados del estudio, solo el 54.29% consideran que el proceso de consolidación ha incidido en la perdurabilidad lo que puede poner en riesgo su continuidad en generaciones futuras, si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas en Sincelejo son de origen familiar (Taboada, 2010). El sentido de pertenencia se evidencia en el compromiso de directivos y empleados por alcanzar los objetivos propuestos en la empresa y constituye un elemento fundamental de la cohesión social para la acción, por lo que, considerando los resultados 48.57% corrobora la falta de gestión en este sentido. En la Tabla 15, se muestran los resultados encontrados en este componente.

Tabla 15. Consolidación

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Consolidación	Consolidación de la empresa en el mercado y el entorno	5.71%	40.00%	54.29%
	Sentido de pertenencia y compromiso de los empleados	5.71%	45.71%	48.57%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados

5.5 Diferenciación.

Con el fenómeno de la globalización y el auge de las TIC, el mundo cada día se hace más estrecho. En este contexto la ventaja competitiva, es un elemento diferenciador de vital importancia para el éxito de las empresas e implica en la dirección la aplicación de estrategias que mejoren la comunicación organizacional en todos los ámbitos y la detención de nuevas oportunidades de negocios en entornos de mercados cada día más complejos. Dichas ventajas han de estar fundamentadas o basadas en componentes organizacionales (procesos, productos, calidad, mercado, individuos) sujetos a permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007). La Tabla 16 muestra lo resultados encontrados.

Tabla 16. Diferenciación

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Diferenciación	Detención de nuevas oportunidades de negocios por parte de los directivos	0.00%	62.86%	37.14%
	Ventaja competitiva	14.29%	31.43%	54.29%
	Análisis del entorno y los mercados	0.00%	31.43%	68.57%
	Comunicación organizacional	5.71%	45.71%	48.57%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados

Según los resultados se observa que, son pocas las acciones que vienen realizando estas empresas en detención de nuevas oportunidades de negocios, muy a pesar de que se observa preocupación por el comportamiento del mercado y el entorno, lo que demuestra la baja percepción que tienen de la ventaja competitiva como factor de perdurabilidad.

5.6 Gestión integral.

En muchos de los estudios relacionados, se señalan la planeación estratégica y los procesos de toma de decisiones que tienen en cuenta los grupos de interés (Stakeholders) como aspectos determinantes del éxito empresarial.

Sin desconocer a Sun Tzu, general chino quien al parecer es el gestor de ensayos sobre la guerra titulado “El Arte de la Guerra”, sobre el tema, se destaca a Chandler (1962) quien la consideró la base para determinar las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo y para la adopción de recursos necesarios para llevar a cabo tales objetivos, siendo la estrategia el hilo conductor entre la empresa y las actividades que generan productos (Ansoff, 1965) con lo cual se genera una posición competitiva favorable en la industria (Porter, 1980, 1985, 1996). La Tabla 17 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 17. Gestión integral

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Gestión integral	Planeación estratégica	14.29%	62.86%	22.86%
	Proceso de toma de decisiones	28.57%	51.43%	20.00%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados

Los resultados demuestran falta de gestión en los procesos de planeación estratégica y toma de decisiones; las acciones en este sentido, están enfocadas en el servicio al cliente y disminución de costos.

5.7 Factores que aportan a la eficiencia.

Desde los inicios de las ciencias de la administración ha sido necesario contar con personas que guíen a otras a alcanzar metas de cualquier índole ejerciendo liderazgo en el proceso. Según Chiavenato (2001) el liderazgo es “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más

objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. El problema consiste en que no todo los directivos son líderes; así, los que simplemente actúan como directivos, preocupados por ejercer sus funciones y trabajar según ciertas estructuras, procedimientos y reglas formales, son gerentes (Krotter, 1997). Los resultados que se presentan en Tabla 18, evidencian esta situación.

Tabla 18. Factores que aportan a la eficiencia

FACTORES PARA LA PERDURABILIDAD	ASPECTOS ASOCIADOS AL FACTOR	NIVEL DE INCIDENCIA EN LA PERDURABILIDAD		
		No incide	Indiferente	Incide
Factores que aportan a la eficiencia	Registro y manejo de información en la empresa	14.29%	45.71%	40.00%
	Sistematización de experiencias y aprendizaje permanente	2.86%	45.71%	51.43%
	Forma de gobierno y operación eficiente de los directivos	14.29%	25.71%	60.00%
	Liderazgo y creatividad	14.29%	42.86%	42.86%

Fuente: El autor a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados

Solo el 42,86% consideran que las acciones asociadas con el liderazgo y la creatividad han permitido su perdurabilidad, demostrando que sus estilos de dirección son más que todo operativas. Esto, se corrobora con los porcentajes obtenidos en la forma de gobierno de los directivos, quienes le restan importancia a los procesos de registro y manejo de la información como al registro de experiencias y al aprendizaje permanente.

6. Conclusiones.

Las 39 empresas seleccionadas en el estudio, de un total de 338 empresas comerciales con existencia legal como personas jurídicas en el municipio de Sincelejo, cumplen la condición de haber sido constituidas en el periodo de 1980 hasta el 2000, las cuales continúan existiendo en la actualidad.

Las factores y aspectos caracterizados en la investigación han sido avalados por muchos estudios en el mundo y en Colombia como determinantes de la perdurabilidad y el éxito en las empresas, sin embargo, no alcanzan a explicar suficientemente la perdurabilidad de las Mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo, debido a grandes problemas de gestión relacionados con cada uno de los factores que seguramente con el tiempo podrían afectar su perdurabilidad. Entre los principales problemas encontrados tenemos:

Falta de compromiso con el desarrollo social, la responsabilidad social y la cohesión social para la acción, lo que debilita la identidad de la organización. Las empresas en general demuestran poco interés en la gestión de protocolos de relevo generacional, lo que es, un factor determinante en la longevidad de las empresas; presentan una ineficiente gestión del conocimiento y débiles políticas de vinculación y retención de los empleados.

Existe un significativo interés en sistematizar las buenas prácticas de gestión como resultado de la experiencia en el entorno y el mercado, pero demuestran debilidad en la gestión de la eficiencia y la eficacia en los procesos, lo que seguramente está afectando la rentabilidad operativa. Demuestran falta de compromiso en los procesos de consolidación en el entorno y el mercado. Los empleados presentan bajo sentido de pertenencia y compromiso, seguramente como consecuencia a las deficientes políticas de retención de los mismos.

Se percibe un interés por el análisis del entorno y los mercados, sin que se evidencien estrategias dirigidas a la detección de nuevas oportunidades de negocios, muy a pesar de que la ciudad de Sincelejo se encuentra en la cuarta posición en la facilidad para hacer negocios. Además, se observa poca gestión en obtener ventajas competitivas, lo que afecta la diferenciación.

Es evidente la falta de planeación estratégica, las acciones están enfocadas en el servicio al cliente y disminución de costos. La gestión de los directivos reconoce la importancia de la forma de gobierno y la operación eficiente, sin muestras significativas de liderazgo y creatividad, por lo que sin duda, se caracterizan por una administración de tipo operativo.

Considerando lo anterior y teniendo en cuenta las políticas gubernamentales, el gobierno nacional, los departamentos y municipios, han mostrado interés en establecer políticas económicas y tributarias, dirigidas a fortalecer el sector empresarial, en busca de su permanencia, y por consiguiente, generar desarrollo social en sus comunidades mediante la generación de empleos formales. Sin embargo, este estudio evidencia la necesidad de organizar eventos como foros, seminarios con el apoyo de universidades, Cámara de Comercio, entre otros, donde se difunda la importancia que tiene para las empresas contar con un proceso administrativo formalizado con un amplio sentido de responsabilidad social.

Cabe resaltar, que si bien todos estos factores han sido validados como generadores de perdurabilidad empresarial, no constituyen el santo grial que garantice el éxito empresarial, pues las empresas están sumidas en un entorno lleno de incertidumbre y las condiciones del mercado son cambiantes. Por lo tanto, la búsqueda de la respuesta de este fenómeno organizacional, del por qué, unas

empresas perduran y otras no, sigue vigente, siendo motivo de preocupación por parte de la academia y grupos interesados.

Referencias.

- Albert, S, & Whetten, D.A. (1985). *Organizational Identity*, en L.L. Cummings y B.M. Staw, editors, *Research in Organizational Behavior*. *JAI Press, Greenwich, Vol. 7*, pp. 263-295.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Banco de Occidente. (2013). *¿Están preparadas las Pymes para la adopción de las normas contables?* : Mercado pyme. Boletín 15.
- Banco Mundial. (2010). *Doing Business en Colombia 2010*. Washington, D.C.
- Bhidé, A (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York, USA: Oxford University Press.
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2013). *Base de Datos 2013*. Sincelejo.
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York, USA: Harper Business.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, USA: Harper Business.
- COMTS. (2011). *Diagnóstico del mercado laboral y perfil económico y productivo*. Sincelejo.
- COMTS. (2012). *Diagnóstico del mercado laboral y perfil económico y productivo*. Sincelejo: PlanetGrafit.
- Corporación para el Desarrollo de la Microempresa. (2005). *Datos por tamaño de empresas*. Recuperado el 18 de agosto de 2013 de https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=PHtfU9baNK_Q8ge5poG4Cg#q=DATOS+POR+TAMA%C3%91O+DE+EMPRESA%2C+OBSERVATORIO+DE+LA+MICROEMPRESA.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos (3 Edición)*. Bogotá: Mc Graw -Hill.

- DANE. (2013). *Grandes almacenes e hipermercados minoristas y comercio de vehículos automotores nuevos II trimestre de 2013*. Boletín de prensa. Bogotá.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Forster, N. (2010). *EXPOSING THE CONTRADICTIONARY CLAIMS, MYTHS AND ILLUSIONS OF THE "SECRETS OF BUSINESS SUCCESS AND COMPANY LONGEVITY" GENRE*. *Visión* (09722629), 14(3), 141-161.
- García, A. (2004). *Dinámica empresarial y consolidación sectorial*. (Spanish). *Universia Business Review*, (1), 96 -105.
- García, O. L. (2009). *Administración financiera fundamentos y aplicaciones*. Impreso en Medellín.
- GEM. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia. Región Caribe 2011-2012*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Giraldo, B. (2007). *Estadísticas de la microempresa en Colombia. Análisis comparativo 1990-2005*. Bogotá, Colombia: Observatorio Colombiano de las Microempresas O.C.M.
- Jago, A. L. (1987). *The winning corporation: management practices that work!* Washington D.C., USA: Acropolis Books.
- Konz, G. N. P., & Katz, J. A. (1996). "Hyperlongevity in Leadership Endeavors: Deep Structure and the Lessons of Religious Orders for Very Long-Term Survival". *Journal of Management Systems*, Vol. 8, Nos. 1-4, pp. 51-60.
- Kotter, J., & Hesketh, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Krotter, J. (1997). *"Cultura y Coaliciones" en Gibson, R.(ed.). Repensando el futuro*. Bogotá: Norma S.A.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, Vol. 7, pp. 46-83.

- Meyer, M. W., Zucker, L. G., & DiMaggio, P. (1989). Permanently failing organizations.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- MinCIT. (2008). *Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre: Informe 5*. Bogotá.
- MinCIT. (2013a). *Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia I trimestre de 2013*. Bogotá.
- MinCIT. (2013b). *Oficina de estudios económicos Departamento de Sucre*. Bogotá.
- Montuori, L.A. (2000). Organizational longevity - Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 13*(Iss: 1), pp.61 - 73.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review, November./December*, pp. 96-104. .
- O _ Hara, W. (2004). *Centuries of success: lessons from the world _ s most enduring family businesses*. Avon, USA: Adams Media.
- Panjwani, A., Aggarwal, V., & Dhameja, N. (2008). Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow. *Indian Journal of Industrial Relations, 44*(2).
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the Edge*. Simon & Schuster, New York.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america _ s best-run companies*. New York, USA - London, UK: Harper and Row.
- Portafolio. (2013). *Grandes firmas duran 18 años, según un estudio* B. d. <http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia> (Ed.)
- Porter, M. (1980). *Strategy competitiva*. Strategy competitiva: Free Press.

- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61 - 78.
- Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L. (2008). *Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Programa de divulgación científica*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2012). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2002). Le processus d'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel S.A. . Unpublished Memoire, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2004). Définition des conglomerats ou groupe économique (pp. 24-36).
- Rodríguez-Romero, C. A. (2007). Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation. Cerag.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Duque, E. (2007). Seguimiento a la dinamica competitiva de dos grupos economicos colombianos. *Revista Innovar*, 17(29), 137 -154.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Duque Oliva, E. J. (2008). El grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Revista Innovar*, 18(32), 127 -152.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Garzón Santos, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Revista Criterio Libre*, 7(11), 49-80.

- Rodríguez-Romero, C. A., & Garzón Santos, C. A. (2010). Modelo de análisis para grupos económicos Colombianos y Latinoamericanos. Paper presented at the XXIII Congreso Internacional de estrategia SLADE 2010.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Martínez Sarmiento, H. (2011). El evolucionismo managerial para el análisis de un grupo económico. Paper presented at the XXIV Congreso SLADE 2011.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Tovar Herrera, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Revista Innovar*, 17(30), 77-98.
- SCHUMPETER. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers, Nueva York.
- Sulbarán, J. (1995). El concepto de responsabilidad social de la empresa. *Revista Económica Número 10 de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de los Andes*.
- Taboada, R. (2010). *Estudio de la cultura organizacional en la pequeña y microempresa familiar en los subsectores comercio y servicio de dos subregiones del departamento de sucre. Trabajo de Investigación*. Sincelejo, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Corporación Universitaria del Caribe.
- Zuleta, L. (2011). *Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Colombia en Apoyando a las pymes: políticas de fomento en America Latina y el Caribe*. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile