

GENTE, CAMBIO E INNOVACIÓN: CONDICIONES PARA LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

PEOPLE, CHANGE AND INNOVATIONS: FACTOR FOR BUSINESS LASTING

PESSOAS, MUDANÇAS E INOVAÇÕES: FATOR DE DURAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Artículo de investigación realizado en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. www.urosario.edu.co, Bogotá. Hace parte del proyecto "Condiciones que contribuyen a la perdurabilidad empresarial: análisis cualitativo para el caso del sector de servicios de seguridad y salud en el trabajo de Bogotá (Colombia)". Fecha de recepción 20/11/2019. Fecha de aceptación 18/03/2020

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Magister en Administración. Economista empresarial. Profesor Principal de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Investigador del Grupo en Dirección y Gerencia (DIGE). Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

Wilson Omar González Rodríguez

Magister en Dirección y Gerencia. Ingeniero Industrial. Docente investigador en Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: wilsono.gonzalez@urosario.edu.co

Cómo citar este artículo

Rivera-Rodríguez, Hugo A. & González-Rodríguez, Wilson O. (2020) Gente, cambio e innovación: condiciones para la perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 18(2). DOI: 10.15665/dem.v18i2.2141

Resumen

Este artículo documenta los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial. Corresponde a un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo en el procesamiento de la información. Resultados: Se encontró que las condiciones que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas estudiadas son, la gente, como factor en el logro de los objetivos; el cambio como motor de adaptación; y la innovación en la búsqueda de oportunidades de negocio. Palabras clave: Perdurabilidad empresarial, seguridad y salud en el trabajo, administradoras de riesgos laborales.

Abstract

This article keep record the factors that affect the business durability. It is a Exploratory study with a qualitative approach was used for information processing. Findings: Some of the results obtained indicate that for the companies studied, within the conditions that have influenced their durability are, people, as an factor in achieving business objectives, and change as an engine of adaptation; as well as, the innovation in the search of new market opportunities. Keywords: Business durability, Occupational Health and Safety, Occupational Risk Manager.

Resumo

Este artigo documenta os fatores que afetam a durabilidade de empresas. Este é um Estudo exploratório, com abordagem qualitativa para processamento de informações. Resultados: Constatou-se que as condições que contribuem para a resistência das empresas estudadas são, pessoas, como fator para o alcance dos objetivos; mudar como um mecanismo de adaptação; e inovação na busca de oportunidades de negócios. Palavras-chave: Durabilidade dos negócios, saúde e segurança ocupacional, gerentes de risco ocupacional.



INTRODUCCIÓN

Las crisis organizacionales y la permanencia de las empresas en el tiempo son un tema de debate recurrente en el campo de la dirección de empresas. Sin embargo, no hay una teoría unificada sobre cómo lograr ser sostenible, debido a que cada sector y empresa presenta sus particularidades. En Colombia, uno de los sectores donde se presentan cierre permanente de empresas es el de servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo de Bogotá, que lo hace interesante para identificar los motivos que han permitido que algunas de sus empresas sean perdurables.

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

La promulgación de diversidad de normas en los últimos años (Ley 1562 de 2012, Decreto 1072 de 2015, Resolución 1111 de 2017 y Resolución 0312 de 2019) han generado incertidumbre regulatoria, además de proliferación y creación de nuevas empresas prestadoras de servicios en Seguridad y Salud en el Trabajo, lo que desencadena alta rivalidad, disminuyendo el valor de las tarifas por la prestación de servicios, y por consiguiente desmejorando el mercado.

Las empresas del sector desarrollan una actividad económica muy específica que no permite incluir y

desarrollar otro tipo de servicios; ocasionando una limitación en el mercado y un impacto económico negativo en el sector, aumentando los riesgos de quiebra.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace interesante identificar condiciones que permitan a las empresas vinculadas al sector, tener una mayor duración, o al menos no cerrar de manera precipitada. Para lograrlo, este artículo se estructura de la siguiente forma. En la primera sección se incluyen las conclusiones de la revisión de literatura sobre el tema de perdurabilidad empresarial.

A continuación, se presentan los elementos relevantes del diseño de la investigación aplicada a un grupo de empresas que han logrado permanecer en el sector a pesar de las dificultades. Fue utilizada la herramienta de software atlas Ti para el procesamiento de la información, que en estudios sobre perdurabilidad no se había utilizado anteriormente.

Posteriormente, se incluyen los resultados obtenidos, destacando que, para las empresas estudiadas, dentro de las condiciones que han incidido en su perdurabilidad están, la gente, como factor invaluable en el logro de los objetivos empresariales, y el cambio como motor de adaptación; así como, la innovación en la búsqueda de nuevas oportunidades y por consiguiente la satisfacción del cliente, encaminadas al afianzamiento de la empresa y por lo tanto a su crecimiento organizacional. Culmina el artículo con las conclusiones y recomendaciones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Perdurabilidad Empresarial-Contexto general

La literatura en dirección de empresas ha documentado los motivos que permiten a las empresas tener una larga vida; en general se refiere al concepto de perdurabilidad. No obstante, existen términos usados para dar cuenta de esta condición, como son: longevidad, (Hogarth et al., 1991; Napolitano, Marino, & Ojala, 2015; Sharma & Salvato, 2013; Xi et al., 2020); fiabilidad (Somers, 2009); duración

(Collins & Porras, 1994); supervivencia (Banbury & Mitchell, 1995; Agarwal, 1997, 2002; Zúñiga-Vicente & Vicente-Lorente, 2006; Helmers & Rogers, 2010); sostenibilidad y éxito (Hiemstra, van der Kooy, & Frese, 2006; Moscoso, 2006; Zhang et al., 2019).

Para dar cuenta de la confusión en el uso de los términos, Rivera (2012), manifiesta que la falta de consenso sobre el uso de un término único para la perdurabilidad y el uso de términos equivalentes es

una causa para que no exista un área exclusiva dentro de los estudios organizacionales que analiza el fenómeno.

A pesar de ello, y de acuerdo con Collins & Porras (1994) la perdurabilidad se atribuye a 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.

Una posición más precisa es la presentada por (Reinmoeller y Baardwijk, 2005) al considerar que la perdurabilidad empresarial está asociada con la capacidad de las empresas de reinventarse de manera frecuente, haciendo uso de la innovación.

Para Peña (2010) sostiene que es la capacidad de las empresas para absorber altos niveles de cambio, adaptarse rápidamente a los cambios, manejar el cambio, causando la menor disfunción, generar ventajas competitivas y alto rendimiento ante los

cambios, dar respuesta positiva ante las circunstancias de adversidad, prosperar y ser sostenible durante largos períodos de tiempo.

Como resultado de una revisión documental Cortés (2015:29) llega a concluir que el termino perdurabilidad es “entendido como la capacidad que posee una empresa para reinventar dinámicamente sus modelos de negocios y estrategias, sin perder el objeto por el que fue fundada y que afronta rápida y ágilmente los cambios en el entorno, permitiéndole ser exitosa por largos periodos de tiempo en el mercado”.

Recientemente, Castillo (2018) indica que la perdurabilidad es la capacidad que tienen las empresas para durar en el tiempo a pesar de la presencia del cambio turbulento en el entorno.

La tabla siguiente relaciona las conclusiones de algunos estudios sobre perdurabilidad empresarial.

Tabla 1. Estudios en perdurabilidad empresarial

Autores	Propósito del estudio	Factores de perdurabilidad identificados
Universidad Externado (1997-2000)	Identificar factores de perdurabilidad en empresas que operan en Colombia	Propósito y el alcance del futuro, el aprendizaje permanente, la creatividad y la innovación; todos estos relacionados con la competitividad.
Collins (1994)	Estudio de caso de 22 empresas	Liderazgo sobresaliente, Concepto de erizo, cultura de disciplina, aceleradores de tecnología.
Bhidé (2001)	Reflexión teórica	Continuidad del portafolio de activos, capacidad para generar rendimiento satisfactorio, diversidad de los activos.
O’Hara (2004)	20 estudios de casos	Unidad familiar, productos que satisfagan necesidades básicas, el rol de la mujer, compromiso a continuar el legado, adopción de un significado de perpetuidad familiar en la propiedad, servicio al cliente y a la comunidad, gestión del conflicto, planes escritos, sistema de gobierno.
Miller & Le-Breton (2005); Ben Mahmoud-Jouni, Blonch & Mignon (2010)	58 grandes empresas familiares perdurables	Continuidad (devoción a la misión, implicación emocional durable); sentido de comunidad (valores centrales, lealtad); conexión con stakeholders; comando (libertad de acción de los directivos frente a los shareholders).
Burgelman & Grove (2007)	Investigación longitudinal de terreno Intel Corp. (1968-2005)	Conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico. Dinámica estratégica, procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.
De la Cerda (2010)	Estudiadas 150 empresas mexicanas, y 50 empresas de otros países	Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales.

Fuente: elaboración propia basada en Rivera (2012).

Si fuera poca la confusión, otros autores utilizan el término éxito, para dar cuenta de aquellas empresas que duran muchos años. Es el caso de Peters y Waterman (1982) quienes concluyen que las empresas exitosas, se adaptan a las condiciones cambiantes del mercado; y tienen principios y valores fundamentales como lo es su misión organizacional, la cual se mantiene fija en el tiempo, mientras que sus estrategias y prácticas de negocio son las que están en continua evolución.

Collins y Porras (1996), indican que empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, y Nordstrom llegaron a ser instituciones de élite capaces de renovarse a sí mismas y lograr un rendimiento superior fue conservar su núcleo.

Posteriormente estos autores, encontraron que entre los motivos que permiten a las empresas ser

excepcionalmente buenas, están el desarrollo de la capacidad de sobreponerse a la adversidad; y contar con líderes dedicados a crear sistemas y valores, antes que los productos.

Por su parte Graves y Waddock (2000), señalan que las empresas exitosas, son visionarias porque alcanzan un rendimiento excepcional a largo plazo y son empresas de primer nivel cuyos valores e ideología hacen parte de su ideología central. Para ellos, el éxito se explica en el manejo de las relaciones positivas con algunas partes interesadas y se asocian con mejores resultados financieros en el largo plazo.

En síntesis, algunos de los autores que han investigado la perdurabilidad con énfasis en los casos de empresas exitosas, se relacionan en la Tabla 2.

Tabla 2. Algunos estudios con énfasis empresas exitosas

Autores	Muestra de estudio	Factores de éxito
Peters & Waterman (1982)	62 empresas estudiadas	Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización, alrededor de un valor clave, zapatero a tus zapatos, estructura simple y poco personal, flexibilidad y rigor simultáneos.
Jagoe (1987)	Trabajo teórico	Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos, tecnología, mejorar comunicaciones, aumentar cuota de mercado, aprovechar juntas directivas, planear la sucesión, impartir directrices, optimización de costos, concebir de manera efectiva la misión de la empresa.
Pascale (1990)	6 estudios de casos	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia.
Pfeffer (1998)	Recopilación de diferentes estudios	a) Seguridad laboral, b) Contratación selectiva de nuevo personal, c) Equipos autogestionados y descentralización de la toma de decisiones d) Compensación comparativamente alta, e) Entrenamiento extensivo, f) Distinciones y barreras de estatus reducidas, y h) Amplio intercambio de información financiera y de rendimiento en toda la empresa.
Collins & Porras (1994)	18 estudios de casos comparativos	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.
Van Zanden et al. (2007)	1 estudio de caso (Shell)	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.
ESADE (2009)	25 empresas de 10 sectores industriales	Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs. explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.

Fuente: elaboración propia con base en Rivera (2012).

Otros autores han orientado sus estudios al tema de la vida de las empresas, utilizando el concepto de longevidad. Como punto de partida se encuentra la reflexión de Hogarth, Michaud, Doz & Van der Heyden (1991), quienes sostienen que una empresa adquiere la condición de longeva cuando tiene acceso privilegiado a recursos y mercados; logra transformar insumos en productos; genera utilidades y desarrolla nuevas actividades. Por su parte Kwee, (2009:6) manifiesta que “la longevidad denota larga duración o continuidad. Esto significa que hay una sensación de continuidad de una generación del líder de una empresa a la próxima generación de líderes”. Sahut,

Boulerne, Mili, y Teulon, (2012), señalan que autores como Geus (1997), Simon (1998), Collins y Porras (1994) han identificado como características de la longevidad: 1) Una fuerte cultura de empresa basada en valores sociales éticos y humanos, 2) valoración correspondiente y justa de capital humano, 3) capacidad para adaptarse rápidamente al cambio, 4) crecimiento controlado y prudencia financiera, 5) alianzas estratégicas con clientes, proveedores u otras empresas, y 6) el buen gobierno. (p. 2-3). En la tabla siguiente se reseñan algunos de los autores que han estudiado la longevidad y las condiciones que manifiestan deben tener las empresas para lograr serlo.

Tabla 3. Algunos estudios con énfasis empresas exitosas

Autores	Muestra de estudio	Factores de Longevidad
Konz & Katz (1996, 2000)	276 órdenes religiosas masculinas	Visión, socialización, adaptación y estructuras.
Hall (1997)	214 empresas de UK con cuestionario	Estilo tolerante de liderazgo y conservadores financieramente.
De Geus (1999)	27 estudios de caso de empresas con más de 100 años, fundadas antes de 1883	Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad, tolerantes hacia las actitudes conservadoras financieramente.
Montuori (2000)		Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo.
Stadler (2007, 2011)	9 estudios de caso con empresas europeas de más de 100 años, con desempeño financiero superior	Explotar antes que explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.

Fuente: elaboración propia basada en Rivera (2012).

Los autores identificados en materia de longevidad ponen de manifiesto la importancia entre otras cosas de realizar adaptaciones al entorno para lograr enfrentar las adversidades. Vale la pena destacar que, en los estudios de longevidad, se resalta el tema de la gestión del día a día, en lo que concierne a la gestión financiera. Esto permite hacer una contrastación en lo presentado en cuanto a perdurabilidad. Para ser longevo es relevante la gestión financiera, aquello llamado gerencia; pero para lograr ser perdurable, además de la gerencia (mercadeo, finanzas y operaciones) el tema de la dirección del largo plazo (estrategia) es determinante.

Tras la revisión de literatura, y siendo indiferente en el uso del concepto, es claro que la perdurabilidad, la supervivencia, el éxito, la durabilidad o la longevidad se constituyen en la mayoría de los casos como uno de los propósitos principales de los gerentes, una empresa que se adapta al entorno del mercado, la globalización económica y financiera y se adecua para satisfacer la

oferta y la demanda puede estar preparada para evitar su declive, alcanzando con esto longevidad.

Dando cierre a la revisión sobre el uso del término perdurabilidad, otro grupo de autores han usado el termino sobrevivir, encontrando que para adquirir esa condición, las empresas deben estar atentas a las características del mercado (Audretsch & Mahmood, 1995); definir con claridad el tamaño y edad de la empresa (Geroski, 1995; Cefis & Marsili, 2005); evaluar la intensidad tecnológica del sector al que pertenecen (Aghion et al, 2001; Mata, Portugal & Guimarães, 1995); generar procesos de innovación significativas (Hall, 1987; Cefis & Marsili, 2005; Fontana & Nesta, 2009; Sanabria, 2012; Børing, 2015; Ortiz-Villajos, & Sotoca, 2018).

Llegados a este punto, se nota una carencia de una teoría unificada sobre la gestión de la perdurabilidad, se asume en esta investigación que la perdurabilidad empresarial es el logro que tiene una empresa de

mantenerse activa operacional y financieramente, durante el tiempo, superando las adversidades del entorno, a través de la innovación y reinversión permanente, basada en los ciclos de mejoramiento

continuo. Para perdurar, una empresa debe contar con un proceso de dirección, donde es la estrategia un elemento fundamental, al conservar el largo plazo como fundamento de la gestión empresarial.

APLICACIÓN EMPÍRICA

Como pudo evidenciarse de la revisión de literatura, estudiar la permanencia de las empresas es recurrente, y aunque ya se han realizado investigaciones en empresas vinculadas al sector salud en Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (García, Magyaroff, Montenegro, Ramírez, & Rivera, 2011), no hay estudios específicos para empresas de servicios en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Teniendo en cuenta lo indicado en cuanto a la realidad del sector de servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, este trabajo desarrolla un abordaje empírico, utilizando una metodología flexible, que permite descubrir y entender los factores que permiten a algunas empresas perdurar en el tiempo, a pesar de que la constante es una desaparición temprana.

Se ha optado por un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo, que adopta el posicionamiento fenomenológico y la perspectiva interpretativista, a través de la recolección de información objetiva y subjetiva. Se recurre al análisis de cuatro casos: el de empresas prestadoras de servicios de seguridad y salud en el trabajo ubicadas en Bogotá y vinculadas contractualmente con la Aseguradora de Riesgos Laborales del Estado (ARL).

Para estudiar el fenómeno de la perdurabilidad, el análisis de caso permite hacer una descripción y exploración profunda de los eventos ocurridos en las empresas y así lograr generar conclusiones que lleven

a establecer una perspectiva de estudio organizacional sobre lo indicado (Rivera, 2012, p.110). Los criterios de selección de estos casos son:

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

Para el desarrollo del estudio, y resultado de la revisión de literatura se definieron una serie de categorías, características, variables e indicadores buscando focalizar el proceso de búsqueda de información. La tabla 4 da cuenta de estos elementos.

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

Para triangular la información de las entrevistas, se utilizaron informes externos de instituciones u organizacionales que dieran cuenta de los procesos administrativos y financieros de cada una de las empresas estudiadas.

Tabla 4. Relación de categorías y características de análisis

Autor	Categoría	Característica	Variable	Indicador
Geus - Simon - Collins - Grupo de investigación U. Rosario	1. Perdurabilidad empresarial	Condiciones del entorno y del mercado	Clientes	"Insatisfacción=" "clientes insatisfechos" /"clientes totales"
				"Satisfacción=" "clientes satisfechos" /"clientes totales"
				"Deserción de clientes=" "Cantidad de clientes año corriente" /"Cantidad de clientes año anterior"
				"Nuevos clientes=" "Número de nuevos clientes período" /"clientes totales"
			Proceso técnico en SST	"Desarrollo de nuevos productos=" "Cantidad de nuevos productos año corriente" /"Cantidad de productos año anterior"
				"Diversificación de productos=" "Cantidad de productos año corriente" /"Cantidad de productos año anterior"
				"Crecimiento en ventas=" "Ventas del año corriente" /"Ventas del año anterior"
				"Participación en el mercado=" "Ventas de la empresa" /"Ventas totales del sector"
Grupo de investigación U. Rosario	2. Muerte empresarial	Gestión financiera	Crecimiento sostenible	"Liquidez ("Razón corriente")=" "Activo corriente" /"Pasivo corriente"
				"Endeudamiento a corto plazo=" "Pasivo corriente" /"Pasivo total con terceros"
				"Cartera=" "Cuentas por cobrar promedio x 365" /"Ventas a crédito"
				"Rentabilidad sobre el patrimonio=" "Utilidad neta" /"patrimonio"
				"Endeudamiento=" "Pasivo total con terceros" /"Activo total"
Heng	3. Business Continuity Management (BCM)	Análisis y revisión de riesgos	Riesgo inherente (Potencial)	"Factibilidad=" "Procedimientos operativos definidos" /"Total riesgos inherentes"
			Riesgo expresado o de alto nivel	"Frecuencia=" "Número de pruebas realizada" /"Total riesgos realizados"
		Estrategia de continuidad de negocio	Efectividad de los procesos y operaciones (Pérdida)	"Efecto de la ocurrencia=" "Tiempo de recuperación" /"Nivel de impacto"

Fuente: elaboración propia

Resultados del análisis

El procesamiento de la información fue apoyado con el software Atlas.ti 7.5.4. Fue creada la unidad hermenéutica, y luego se vincularon todos los documentos primarios (las entrevistas transcritas y los documentos recopilados de cada empresa). Luego se asignaron los códigos de clasificación que surgieron

de la revisión de literatura. (ver tabla 4 en la columna medición). Estos códigos fueron agrupados en las categorías: conocimiento del entorno y del mercado, gestión financiera, análisis y revisión de riesgos; y estrategia de continuidad del negocio. La figura 1 presenta las características de fundamentación y densidad de cada uno los códigos.

Fuente: elaboración propia

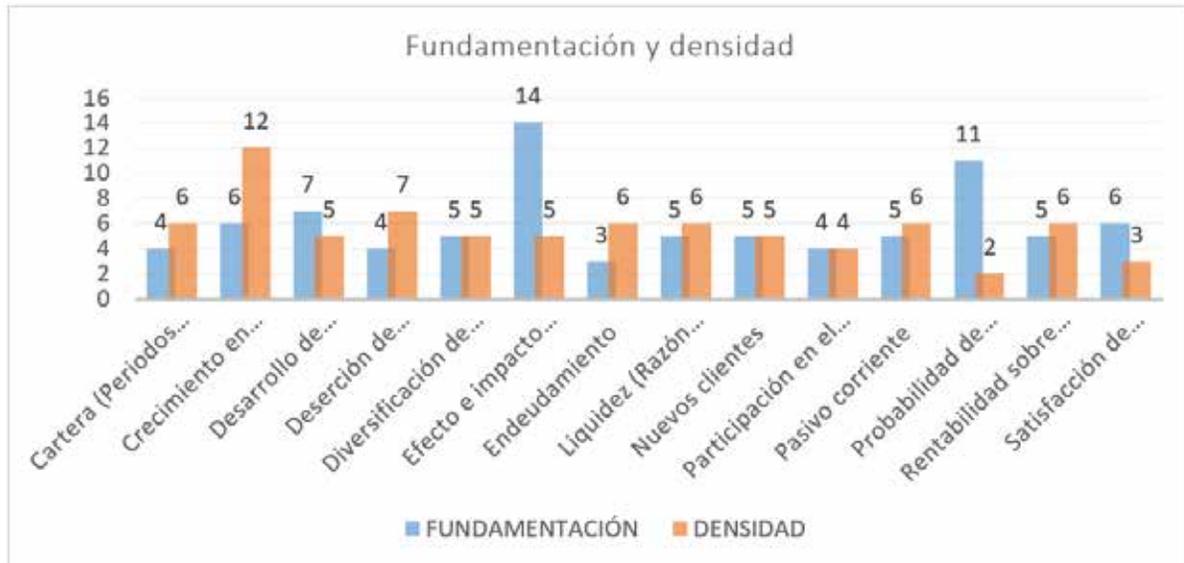


Figura 1. Relación de códigos – Fundamentación y densidad

La figura previa presenta los indicadores de fundamentación y densidad para cada uno de los códigos asignados. La fundamentación indica el número de citas con las cuales está vinculado el código, y la densidad indica el número de relaciones que tiene un código con los demás. En lo referente a fundamentación, sobresalen los códigos efecto e impacto de la ocurrencia y probabilidad de ocurrencia con valores superiores a 10. Los otros códigos están vinculados a unas 4 o 5 citas. Con respecto a la densidad, se encuentra que los códigos con mayor relación entre sí son los que hacen alusión a la parte financiera. La información de densidad y fundamentación permite concluir que a pesar de que los gerentes de las empresas consideran relevantes para su permanencia aspectos de mercado y riesgo, las variables financieras son las que más inciden en su duración.

Reporte Examinador de palabras

Tras asignar los códigos y buscando identificar los aspectos más relevantes en la perdurabilidad de las empresas estudiadas, se utilizó el examinador de palabras para cada una de las entrevistas. Un total de 24 palabras fueron identificadas como representativas, pero 10 de ellas se encuentran al menos mencionadas por dos de los entrevistados. Las dos palabras comunes en todas las empresas son clientes y empresa. Otras tres palabras son comunes en tres empresas: gente, satisfacción y servicio. Por su parte producto, trabajo, calidad, cambio y estrategia son palabras comunes para dos de las empresas.

Es importante anotar que las 14 palabras restantes fueron mencionadas por tres de las cuatro empresas, y para el caso de la empresa Belisario Velasquez, la totalidad de las palabras identificadas como representativas en el examinador de palabras fueron mencionadas por alguna de las otras empresas. La información detallada se encuentra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Factores con mayor incidencia en la perdurabilidad empresarial

Belisario Velázquez & Asociados S.A.S.		Servicios de Salud Ocupacional Unimsalud S.A.S.		Centro de Diagnóstico Y Tratamiento Cendiatra S.A.S.		Compañía Rso S.A.	
Total de palabras: 955		Total de palabras: 759		Total de palabras: 541		Total de palabras: 510	
Factores	Frecuencia	Factores	Frecuencia	Factores	Frecuencia	Factores	Frecuencia
Cientes	57	Cambio	12	Cientes	8	innovación	13
Empresa	24	Empresa	11	Empresa	8	Empresa	10
Producto	14	Gente	10	Servicios	7	Cientes	9
Gente	13	Cientes	9	Gente	5	Gestión	5

Ahora bien, analizando las categorías y características establecidas en el estudio, con respecto a la variable clientes que se encuentra inmersa en la característica denominada condiciones del entorno y del mercado se definieron tres códigos: Satisfacción de clientes, que presenta 6 citas encontradas por consulta, deserción de clientes, que presenta 4 citas encontradas por consulta y por último nuevos clientes que presenta 5 citas encontradas por consulta; lo cual indica que existe homogeneidad con el número de citas encontradas, demostrando relevancia en el estudio.

En referencia al código satisfacción de clientes se puede concluir que las empresas en estudio coinciden y asocian la satisfacción del cliente con la calidad del producto, este viene siendo monitoreado y medido, garantizando su cumplimiento y oportunidad en tiempo real de acuerdo a las exigencias y necesidades del cliente. Cabe resaltar, que los entrevistados manifestaron que las mediciones de satisfacción son realizadas por personas diferentes

con total independencia de quien desarrolla el servicio, en aras de tener imparcialidad y objetividad.

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

Para el código nuevos clientes, se puede destacar que las empresas en estudio reiteraron que la calidad es el eje central en la consecución de nuevos clientes, asociado a la creatividad, por tanto estos factores hacen parte de su estrategia, adicionalmente utilizan como herramienta de vinculación de nuevos clientes, la página Web. La siguiente tabla, ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo argumentado por cada entrevistado.

Tabla 6. Relación de citas variable clientes

Empresa	Código		
	Satisfacción de clientes	Deserción de clientes	Nuevos clientes
Belisario Velázquez & Asociados S.A.S.	Calidad, oportunidad y objetividad	Fidelización de clientes	Calidad del servicio
Servicios de Salud Ocupacional Unimsalud S.A.S.	Satisfacción, oportunidad, cumplimiento y altamente competitivos	Vanguardia	Georreferenciación y sectores económicos
Centro de Diagnóstico y Tratamiento Cendiatra S.A.S.	Encuestas	Fidelización de clientes	Página Web
Compañía Rso S.A.	Encuestas	Lección aprendida	Innovación, calidad en el servicio

Fuente: elaboración propia

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

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

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

Se destaca que, el código desarrollo de nuevos productos en SST, presenta 7 citas encontradas por consulta, el código diversificación de productos en SST, presenta 5 citas encontradas por consulta, el código crecimiento en ventas, presenta 6 citas encontradas por consulta y, por último, el código participación en el mercado, presenta 4 citas encontradas por consulta. Inicialmente se evidencia que existe homogeneidad con el número de citas encontradas, demostrando relevancia en el estudio

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

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

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

Por otra parte, las empresas en estudio no han medido su participación en el mercado, según su experiencia saben que van bien con relación a su competencia y que van creciendo. Destacan que el trabajo bien hecho, con base en las necesidades del cliente aumenta su participación en el mercado. La siguiente tabla, ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo manifestado por cada entrevistado.

En tabla 7 se identifica que para tres de los entrevistados el desarrollo de nuevos productos, esta asociado a la tecnología y a las nuevas tendencias de la información digital, mediante el uso de las plataformas virtuales; solamente uno de los entrevistados no hace desarrollo de nuevos productos. En lo relacionado a la diversificación de productos en seguridad y salud en el trabajo, no se han presentado mayores coincidencias en los entrevistados, en vista que dos de las empresas no realizan diversificación, mientras que los dos restantes, si. Ahora, en lo referente al crecimiento en ventas se pueden ver que cada empresa desarrolla sus propias estrategias, y que no hay mayores coincidencias entre unas y otras. Por último, dos de los entrevistados manifestaron que trabajar bien, con base en los principios e identidad de la empresa, es sinónimo de crecimiento, y en consecuencia generan un impacto favorable de la participación en el mercado.

Tabla 7. Relación de citas variable proceso técnico en SST

Empresa	Código			
	Desarrollo de nuevos productos en SST	Diversificación de productos en SST	Crecimiento en ventas	Participación en el mercado
Belisario Velázquez & Asociados S.A.S.	Tecnologías de la información, arquitectura de software	Centralización y alta especialización	Calidad	Trabajar bien en tiempo real es igual a crecimiento
Servicios de Salud Ocupacional Unimsalud S.A.S.	Integralidad, constante cambio, creatividad	Talento humano, medicina integrativa	Creatividad, tecnología y emprendimiento, generan sostenibilidad	Identidad, investigación

Empresa	Código			
	Desarrollo de nuevos productos en SST	Diversificación de productos en SST	Crecimiento en ventas	Participación en el mercado
Centro de Diagnóstico y Tratamiento Cendiatra S.A.S.	N.A.	Actividades de medicina preventiva y del trabajo	Crecimiento exponencial	N.A.
Compañía Rso S.A.	Innovación virtual	Integralidad, creatividad	Estrategia publicitaria en congresos	N.A.

Fuente: elaboración propia

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

Es así que el código liquidez, presenta 5 citas encontradas por consulta, el código pasivo corriente, presenta 5 citas encontradas por consulta, el código cartera, presenta 4 citas encontradas por consulta, el código rentabilidad sobre el patrimonio, presenta 5 citas encontradas por consulta, y por último, el código endeudamiento, presenta 3 citas encontradas por consulta. La tabla 9, ilustra de manera específica las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo manifestado por cada entrevistado.

Tabla 8. Relación de citas variable crecimiento sostenible

Empresa	Código				
	Liquidez	Pasivo corriente	Cartera	Rentabilidad sobre el patrimonio	Endeudamiento
Belisario Velázquez & Asociados S.A.S.	Esfuerzo y apalancamiento del sector financiero	Músculo financiero, disciplina y austeridad	Músculo financiero	Crecimiento, cliente fidelizado	Apalancamiento sector financiero y no uso
Servicios de Salud Ocupacional Unimsalud S.A.S.	Credibilidad	Propiedad de activos, respaldo	Persuasión	Economía a escala, prudencia en toma de decisiones	Reestructura
Centro de Diagnóstico y Tratamiento Cendiatra S.A.S.	Apalancamiento del sector financiero	Muchos clientes, perdurabilidad	Muchos clientes y cartera sana son factores para funcionar	Administración personalizada desde la alta dirección	Apalancamiento sector financiero
Compañía Rso S.A.	Persistencia, tenacidad	Capacidad	Músculo financiero	Ética, transparencia y calidad	Apalancamiento sector financiero

Fuente: elaboración propia

Las variables riesgo inherente y expresado, están inmersas en una característica denominada análisis y revisión de riesgos, que a su vez, esta corresponden a la categoría, Gestión de la continuidad del negocio. Así mismo, dentro de esta misma categoría, se incluyó la variable, efectividad

de los procesos y operaciones, la cual esta incluida en la característica, estrategia de continuidad del negocio. Para estas variables, de manera consolidada se definieron dos códigos: probabilidad de ocurrencia y efecto e impacto de la ocurrencia. En cuanto al código probabilidad de

ocurrencia, presenta 11 citas encontradas por consulta, y el código efecto e impacto de la ocurrencia, presenta 14 citas encontradas por consulta. La tabla 9, incluye las citas asociadas a cada código, teniendo en cuenta lo manifestado por cada entrevistado.

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

Empresa	Código	
	Probabilidad de ocurrencia	Efecto e impacto de la ocurrencia
Belisario Velázquez & Asociados S.A.S.	Cortes de energía, certificaciones internacionales, plan espejo, simulaciones	Habilidades, destrezas, relacionamientos estratégicos, cultura corporativa, satisfacción del cliente
Servicios de Salud Ocupacional Unimsalud S.A.S.	Panorama de riesgos, matriz DOFA, sistema en la nube	Directrices, procedimientos, recomposición, back up fuera
Centro de Diagnóstico y Tratamiento Cendiatra S.A.S.	Cortes de energía y caída de los sistemas	Sistema atomizado, crecimiento, tres niveles de seguridad de la información
Compañía Rso S.A.	Ciber riesgo, información en la nube, cobertura	Seguridad de la información en nubes, protocolo de familia, cubrimiento

Fuente: elaboración propia

Esta tabla permite observar que los entrevistados identifican sus riesgos de manera primaria, algunos de los riesgos tienen que ver con los cortes de energía, caídas o fallas en los sistemas, y los ciber ataques. Para contrarrestar las consecuencias derivada de los riesgos, se han establecido sistemas de información fuera de la oficina (buckup up), e información en la nube. Algunos de los entrevistados han realizado pruebas para medir el impacto de los riesgos, y para esto, han definido procedimientos para actuar frente a una afectación de la operación; pero en general las empresas en estudio, no cuentan con sistemas de continuidad del negocio.

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

De la tabla 10 se concluye que hay coincidencia entre los autores y las empresas en estudio; es así, que en el caso de autores como Peters & Waterman (1982) en sus investigaciones sobre empresas exitosas, se identifican coincidencias con cada

una de las empresas en estudio, por cuanto todos los entrevistados resaltaron al talento humano como un factor predominante para lograr el éxito organizacional. Respecto a Jagoe (1987), igualmente se evidencian coincidencia en todas las empresas en estudio, referente al factor humano, adicionalmente a la utilización de tecnologías de la información y al porcentaje de participación en el mercado, los cuales son indicadores relacionados con la perdurabilidad empresarial. En cuanto a Pascale (1990), se encuentran similitudes en las cuatro empresas en estudio, en vista que estas asocian la calidad y el mejoramiento continuo como factores que han contribuido al éxito de algunas empresas.

Por su parte, en los estudios sobre empresas visionarias de Collins & Porras (1994), y contrastando lo argumentado por las empresas en estudio, se puede observar que en general, éstas presentan coincidencia en aspectos como la innovación, la misión y la identidad organizacional, las cuales asocian a factores claves en el éxito de las empresas y por tanto, a mantenerse en el tiempo. Ahora bien, en lo referente a los estudios sobre empresas exitosas realizado por Bhidé (2000), se encuentra que dos de los entrevistados presentan coincidencia, porque han diversificado su producto, por su parte las dos restantes tienen similitudes entre ellos, en vista que no han diversificado, y se han centrado en brindar un servicio altamente especializado. Respecto a Van

Zanden et al. (2007) y sus estudios sobre empresas complejas exitosas, evidenciando coincidencia en que las empresas en estudio, resaltan el apalancamiento y control financiero, así como la creatividad y tecnología como principios de éxito y de perdurabilidad.

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

Tabla 8. Correlación entre los hallazgos empíricos identificados en los cuatro casos de estudio versus teorías académicas respecto a las condiciones de perdurabilidad

Teorías académicas				Hallazgos empíricos		
Autor	Énfasis	Factores de perdurabilidad	Belisario Velázquez & Asociados S.A.S.	Servicios de Salud Ocupacional Unimsalud S.A.S.	Centro de Diagnóstico Y Tratamiento Cendiatra S.A.S.	Compañía Rso S.A.
Peters & Waterman (1982)	Empresas exitosas	Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización, alrededor de un valor clave, zapatero a tus zapatos, estructura simple y poco personal, flexibilidad y rigor simultáneos.	Fidelización de clientes, centralización y alta especialización del talento humano	Talento humano, prudencia en toma de decisiones	Fidelización de clientes, talento humano	Creatividad, talento humano calificado
Jagoe (1987)	Empresas exitosas	Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos, tecnología, mejorar comunicaciones, aumentar cuota de mercado, aprovechar juntas directivas, planear la sucesión, impartir directrices, optimización de costos, concebir de manera efectiva la misión de la empresa.	Tecnologías de la información, arquitectura de software, austeridad razonable, crecimiento, talento humano calificado, participación en el mercado	Vanguardia, creatividad, tecnología, emprendimiento, talento humano calificado y empoderado, participación en el mercado	Participación alta en el mercado, talento humano, administración personalizada con planeación de sucesión	Innovación, calidad en el servicio, talento humano calificado, participación en el mercado
Pascale (1990)	Empresas exitosas	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia.	Calidad, oportunidad y objetividad	Investigación, persuasión, calidad	Mejoramiento continuo, administración personalizada	Mejoramiento continuo, persistencia
Collins & Porras (1994)	Empresas exitosas (lasting) visionarias (mayores de 25 años)	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.	Tecnología e innovación, misión clara, crecimiento organizacional	Satisfacción, oportunidad, cumplimiento y altamente competitivos, innovación, creatividad, fuerte identidad	Administración personalizada desde la alta dirección, misión clara	Innovación, calidad en el servicio, integralidad

Bhidé (2000)	Empresas exitosas	Continuidad del portafolio de activos; capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio; diversidad de los activos.	Rentabilidad, centralización y alta especialización	Diversificación	Crecimiento exponencial, centralización y especialización en el servicio	Diversificación
Van Zanden et al. (2007)	Empresas complejas exitosas	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.	Esfuerzo y control financiero, disciplina, austeridad, arquitectura de software	Integralidad, constante cambio, creatividad, prudencia financiera, economía a escala	Apalancamiento financiero, objetivos claros, control financiero	Músculo y control financiero, innovación virtual, persistencia, tenacidad
ESADE (2009)	Empresas longevas y exitosas	Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs. explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.	Calidad del servicio, trabajar bien en tiempo real, crecimiento, cultura de gestión del cambio	Credibilidad, diversificación del producto, fuerte identidad	Estrategia corporativa (muchos clientes), misión clara	Ética, transparencia y calidad. Lección aprendida, estrategia corporativa, diversificación de productos

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIÓN

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

Si bien, se identifica una similitud con los factores identificados en la revisión de literatura. uno de los hallazgos más relevantes de la investigación esta en la identificación de factores aportantes a la perdurabilidad no evidenciados previamente en la literatura, es el caso de centralización y alta especialización, creatividad, la persuasión en la administración de la cartera, la integralidad y objetividad, la vanguardia y la arquitectura de software, la ética, transparencia y la lección aprendida.

Haber utilizado una metodología cualitativa apoyada en la herramienta ATLAS Ti, facilitó la identificación de estos nuevos factores. No obstante para validarlos como comunes para otras empresas y sectores, se hace necesario seguir realizando nuevos estudios.

REFERENCES

- Agarwal, R., Gort, M. (2002). Products and firm life cycles and firm survival. *American Economic Review* 92(2), 184–190. <http://dx.doi.org/10.1257/000282802320189221>
- Agarwal, R., (1997). Survival of firms over the product life cycle. *Southern Economic Journal* 63(3), 571–585. <http://dx.doi.org/10.2307/1061095>

- Aghion, P., Harris, C., Howitt, P., & Vickers, J. (2001). Competition, imitation and growth with step-by-step innovation. *Review of Economic Studies*, 68(3), 467–492. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00177>
- Audretsch, D. B., & Mahmood, T. (1995). New firm survival: new results using a hazard function. *The Review of Economics and Statistics*, 97-103.
- Banbury, C. M., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic management journal*, 16(S1), 161-182. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160922>
- Bhide, A. (2003). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Børing, P. (2015). The effects of firms' R&D and innovation activities on their survival: a competing risks analysis. *Empirical Economics*, 49(3), 1045–1069. <https://doi.org/10.1007/s00181-014-0901-z>
- Burgelman, R., & Grove, A. (2007). Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos: Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965-979. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.625>
- Castillo, M. L. (2018). Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico. *Revista ESPACIOS*, 39(48). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/18394802.html>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 1167–1192. <https://doi.org/10.1093/icc/dth081>
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, USA: Harper Business.
- Collins, J. y Porras, J. (1996). Construyendo la visión de su compañía. *Harvard Business Review*, 74 (5), 65.
- Cortés Vargas, L. M. (2015). Modelo de perdurabilidad empresarial para las empresas de software y servicios asociados (sector TI) en el Eje Cafetero. “manuscrito no publicado” (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, <http://bdigital.unal.edu.co/52945/1/1053783074.2015.pdf>)
- Fontana, R., & Nesta, L. (2009). Product innovation and survival in a high-tech industry. *Review of Industrial Organization*, 34(4), 287–306. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9210-7>
- García, L. P., Magyaroff, F., Montenegro, G., Ramírez, J. E., & Rivera, H. A. (2011). Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS). Editorial Universidad del Rosario. En: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3322/Fasc%EDculo115.pdf?sequence=1>
- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421–440. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00498-X](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00498-X)
- Graves, SB & Waddock, SA. (2000). Beyond Built to Last... Stakeholder Relations in “Built-to-Last” Companies. *Business and Society Review*, 105(4), 393-418. DOI <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00090>
- Hall, B. H. (1987). The Relationship Between Firm Size and Firm Growth in the US Manufacturing Sector. *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 583–606. <https://doi.org/10.2307/2098589>
- Helmers, C., & Rogers, M. (2010). Innovation and the survival of new firms in the UK. *Review of Industrial Organization*, 36(3), 227–248. <https://doi.org/10.1007/s11151-010-9247-7>
- Hiemstra, A. M. F., van der Kooy, K. G., & Frese, M. (2006). Entrepreneurship in the Street Food Sector of Vietnam-Assessment of Psychological Success and Failure Factors. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 474-481. doi:10.1111/j.1540-627X.2006.00183.x
- Hogarth, R. M., Michaud, C., Doz, Y., & Van der Heyden, L. (1991). Longevity of business firms: A four-stage framework for analysis. Fontainebleau: INSEAD.
- Jagoe, A. L. (1987). *The winning corporation: management practices that work!* Washington D.C., USA: Acropolis Books.
- Kwee, Z. (2009). Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms (No. EPS-2009-174-STR). Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Mata, J., Portugal, P., & Guimarães, P. (1995). The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 459–481. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00500-5](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00500-5)
- Moscoso, P. G. (2006). Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva. *UCJC Business and Society Review* (formerly Known as *Universia Business Review*), 3(11). En: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/568>
- Napolitano, M. R., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), 955-969. <https://doi:10.1080/00076791.2014.993613>
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418–1436. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.019>
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge: How the smartest companies use conflict to stay ahead*. New York, USA: Simon and Schuster.
- Peña, H. (2010). *Aprendizaje organizativo y perdurabilidad empresarial: Un estudio de los factores determinantes en las empresas de la región de Monterrey (México)* (Doctoral dissertation, Universidad de Deusto).
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*. New York, USA – London, UK: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1998). Siete prácticas de organizaciones exitosas. *Revisión de la administración de California*, 40 (2), 96-124.
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61. <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/1999/11/e1f321a3bb.pdf>
- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113. En: http://revistas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/77/142
- Sahut, J. M., Boulerne, S., Mili, M., & Teulon, F. (2012). What relation exists between CSR and longevity of firms?. *International Journal of Business*, 17. Recuperado de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02099280/>
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial Anotaciones teóricas. *Pensamiento & Gestión*, (32), 190-224. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3980/2787>

Sharma, P., & Salvato, C. (2013). Family Firm Longevity: A Balancing Act between Continuity and Change. En P. Sharma & C. Salvato (2013). The endurance of Family Businesses: A Global Overview (pp. 34-56). Nueva York: Cambridge University Press

Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. Journal of contingencies and crisis management, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>

Xi, G., Block, J., Lasch, F., Robert, F., & Thurik, R. (2020). The survival of business takeovers and new venture start-ups. Industrial and Corporate Change.

Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability. Sustainability, 11(2), 495. <https://doi.org/10.3390/su11020495>

Zúñiga-Vicente, J. A., & Vicente-Lorente, J. D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983-97). Journal of Management Studies, 43(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00599.x>

OTRAS REFERENCIAS

Congreso de Colombia. (11, julio 2012). Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. (1562). Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>.

Congreso de Colombia. (2, agosto 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (905). Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-905-2004.pdf>.

Ministerio del Trabajo. (26, mayo 2015). Decreto Unico Reglamentario del Sector Trabajo. (1072). Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522>.

Ministerio del Trabajo. (27, marzo 2017). Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes. (1111). Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111+est%C3%A1ndares+minimos-marzo+27.pdf>.

Ministerio del Trabajo. (13, febrero 2019). Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. (0312). Recuperado de https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf

Red de Cámaras de Comercio - Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. En: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%0%B0lisis_Economico_N_14.pdf

Anexo 1. Guía de la entrevista

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

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	#	PREGUNTA	RESPUESTAS GENERALES DE ENTREVISTADOS
2. Muerte empresarial	Gestión financiera	Crecimiento sostenible	8	¿En el proceso de formación de su empresa, usted como se apalancó para obtener el capital de trabajo?	Algunos de los entrevistados manifestaron haber empezado con un capital muy bajo, uno de estos, lo obtuvo prestado a través de un tercero, pero en general comenzaron su operación, apalancándose con el sector bancario.
			9	¿Cuál es la capacidad que tiene su empresa para cumplir con las obligaciones financieras?	A través de activos fijos de las empresas, depósitos en cuentas bancarias, así como de inversiones financieras.
			10	¿Qué estrategia ha definido para establecer los periodos de cobro y la recuperación de cartera?	Una de las empresas ha definido como estrategia, implementar los bonos prepago, que simplemente es un pago por adelantado. Adicionalmente disminuyó los precios, para recaudar pronto, es decir, una recuperación de cartera máximo a 30 días. En general las empresas trabajan a 30 días, con máximo 60 días de recaudo para los morosos, con la suspensión de servicios. Todas coinciden, en que mantener una cartera sana es una condición importante para lograr perdurabilidad. Sólo uno de los entrevistados tiene periodos de recuperación de cartera a 90 días.
			11	¿Cómo determina la eficacia en la gestión y crecimiento de la empresa?	Los entrevistados en general manifestaron tener una utilidad con un indicador aceptable, de acuerdo a su patrimonio el cual ha venido creciendo. Trabajan la economía a escala, intentando mejorar los niveles de rentabilidad. Adicionalmente estas empresas vienen siendo administradas y gerenciadas directamente por sus fundadores, aspecto que consideraron de suma importancia, asociado a la perdurabilidad.
			12	¿Cómo se gestiona el endeudamiento con acreedores y terceros, que le permitan obtener financiamiento?	Las empresas en general manifestaron no tener endeudamiento con terceros y no ven esa práctica como una opción. Su endeudamiento es hecho con el sector bancario tradicional.
3. Gestión de continuidad del negocio	Análisis y revisión de riesgos	Riesgo inherente (Potencial)	13	¿Cómo se identifican y cuáles son los riesgos que pueden afectar la operación normal de su empresa?	Los riesgos los han identificado mediante la realización de inspecciones y a través del conocimiento de sus procesos, los cuales están presentes y se relacionan con los ciber riesgos, las fallas en tecnología, la caída de los sistemas. Solo una de las empresas entrevistadas tiene los riesgos documentados.
			14	¿Qué procedimientos ha definido, para garantizar la continuidad de la operación de su empresa?	Una de las empresas entrevistadas cuenta con un plan para la continuidad del negocio, considera que el tema estratégico de prevención radica en eso. Dos de estas empresas manejan la información estratégica y organizacional a través de la "hube" y back up permanente fuera de la compañía. Solo uno de los entrevistados no implementa procesos de continuidad de la operación.
		Riesgo expresado o de alto nivel	15	¿Qué tipo de pruebas han realizado para medir el impacto de los riesgos?	Uno de los entrevistados ha realizado simulación de afectación de sus procesos, como es el corte de fluido, estableciendo un tiempo de recuperación de sus procesos máximo en 24 horas, otro de los entrevistados realiza pruebas de afectación de manera semestral, pero no ha establecido tiempos de respuesta reales. Los últimos dos no han hecho ningún tipo de pruebas.
	Estrategia de continuidad de negocio	Efectividad de los procesos y operaciones (Pérdida)	16	¿Para usted qué es la gestión de continuidad del negocio?	Uno de los entrevistados conoce a profundidad el propósito de la gestión de la continuidad del negocio, de hecho es el único que lo implementa; los demás saben que es, pero no cuentan con un sistema de gestión documentado.
			17	¿Qué actividades desarrolla su empresa para promover la gestión del cambio?	Uno de los entrevistados indicó trabajar con personal joven porque considera que estos se adaptan mejor al cambio. Realizan talleres generando estrategias en los que se proporcionan ideas frente a la gestión del cambio, que conducen a mejorar los productos y procesos; de esta manera, la estrategia es construir de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo. Otro de los entrevistados informó tener un "protocolo de familia", el cual consiste en que una persona entra a reemplazar a otra, en momentos de crisis. Los restantes entrevistados no realizan actividades conducentes a promover la gestión del cambio.
			18	Si ha sufrido un impacto con afectación de las operaciones, ¿cómo midió la efectividad y el tiempo de recuperación de su empresa, que le permitiría ser exitoso, y por tanto tener continuidad en su negocio?	En general las empresas no han tenido impactos que afecten su operación. Uno de los entrevistados, manifestó haber sufrido afectaciones de tipo locativo, con un tiempo de recuperación de su operación de una semana.

Fuente: elaboración propia