

# FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO: CASO ESAL BARRANQUILLA <sup>1</sup>

## SUCCESS FACTORS: CASE ESAL BARRANQUILLA

## FATORES DE SUCESSO: EVENTO ESAL BARRANQUILLA

Glenda Beatriz Arboleda Casas <sup>2</sup>  
Aura María Sánchez Rolong <sup>3</sup>  
Néstor Juan Sanabria Landazábal <sup>4</sup>

### FORMA DE CITACIÓN

Arboleda, G.B., Sánchez, A.M. & Sanabria, N.J. (2016). Factores de éxito competitivo: caso ESAL Barranquilla. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 163-179

**JEL:** D21, D23, D83, D86

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.740>

### RESUMEN

Las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro) son sistemas complejos cuyas capacidades les permite participar en escenarios competitivos e incluso en escenarios en los cuales contengan entidades con fines lucrativos. Sin embargo, esto requiere de un modelo de estrategia de gestión organizacional basado en la creación, implementación y evaluación de las capacidades y competencias, y cuyo fin sea interpretar las necesidades del entorno y cumplir metas y objetivos propuestos. Esta investigación tiene como objetivo hacer un análisis de cómo se encuentran asentadas las ESAL en Barranquilla frente al panorama de la demanda de la ciudad, bajo el escenario de competitividad, tomando como punto de partida el esquema de los factores de éxito. Se utilizan metodológicamente una implementación basada en los resultados financieros de empresas de la ciudad y una encuesta intencionada a las ESAL mas

1 Artículo resultado de investigación. Presentado como proyecto de tesis de grado de maestría en Gestión de las Organizaciones, aprobado en el Comité de Investigación SEGÚN ACTA 01/2014. Requisito de grado según Fuente: Reglamento de Trabajos de Grado de las Maestrías; Acta 05/2012, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Autónoma del Caribe, [www.uac.edu.co](http://www.uac.edu.co) Barranquilla, Colombia. Fecha de presentación: 09/05/2016. Fecha de aceptación 02/06/2016.

2 Ingeniera industrial, Maestrante en Gestión de las Organizaciones en la Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, [www.uac.edu.co](http://www.uac.edu.co), [g2arboleda@hotmail.com](mailto:g2arboleda@hotmail.com)

3 Abogada, Maestrante en Gestión de las Organizaciones, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, [www.uac.edu.co](http://www.uac.edu.co), [auramaria\\_sanchezr@hotmail.com](mailto:auramaria_sanchezr@hotmail.com).

4 Doctor en Estudios Latinoamericanos, Msc. en Economía y Política Internacional, Sociólogo, docente-investigador, Universidad Autónoma del Caribe, [www.uac.edu.co](http://www.uac.edu.co) Barranquilla, director de la tesis de maestría origen de este artículo, [nestor.sanabria@uautonoma.edu.co](mailto:nestor.sanabria@uautonoma.edu.co)

reconocidas de la ciudad. Los resultados alcanzados muestran como las ESAL se adaptan al ciclo político y no generan claras opciones competitivas.

**Palabras clave:** Entidades sin ánimo de lucro, factores de éxito, competitividad, perdurabilidad empresarial.

## ABSTRACT

The NPOs (Non-Profit Organizations) are complex systems whose capabilities allows them to participate in competitive scenarios and even in scenarios in which contain profit entities. However, this requires a model of organizational management strategy based on the creation, implementation and evaluation of skills and competencies and whose purpose is to interpret the needs of the environment and meet goals and objectives. This research aims to analyze how are settled ESALs in Barranquilla against the background of the demand of the city, under the scenario of competitiveness, taking as its starting point the schemes success factors. Methodologically an implementation based on the financial results of companies in the city and a deliberate survey of more reconocidas ESALs of a city is used. The results show as the ESALs adapt to the political cycle and do not generate clear competitive options.

**Key words:** Non-Profit Organizations, success factors, competitiveness, business sustainability

## RESUMO

Os OSFLs (organizações sem fins lucrativos) são sistemas complexos, cuja capacidade permite-lhes participar em cenários competitivos e até mesmo em cenários nos quais contêm entidades sem fins lucrativos. No entanto, isso requer um modelo de estratégia de gestão organizacional baseada na criação, implementação e avaliação de habilidades e competências, e cuja finalidade é interpretar as necessidades do ambiente e atender às metas e objetivos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como são resolvidos em Barranquilla ESALs contra o fundo da demanda da cidade, sob o cenário de competitividade, tendo como ponto de partida os factores de sucesso esquemas. uma implementação com base nos resultados financeiros das empresas na cidade e uma pesquisa deliberada de mais reconocidas de um ESALs cidade usado metodologicamente. Os resultados mostram que os ESALs adaptar-se ao ciclo de política e não geram opções competitivas claras.

**Palavras chave:** organizações sem fins lucrativos, fatores de sucesso, competitividade, sustentabilidade do negócio.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 1996, las ESAL han cobrado fuerza y cada vez son más las que se constituyen o registran en la cámara de comercio de Barranquilla. Sin embargo, siguen siendo muy pocos los casos de éxito que se mantienen o perduran en el tiempo. En la economía de la ciudad, y de cara a las exigencias de los escenarios de los mercados más dinámicos, las ESAL necesitan consolidarse como un tipo de organización en la esfera empresarial que pueda generar un gran impacto en el crecimiento económico. De esta forma es importante que logren comprender los cambios y fluctuaciones, e interpretar las necesidad que se presentan en el entorno, y a partir de ello, se plantee los factores que permiten el éxito y perdurabilidad empresarial.

A este efecto se requiere la existencia de un modelo estratégico de gestión organizacional apalancado en la creación, implementación y evaluación de sus capacidades en un entorno competitivo. En este trabajo se toma como punto de partida los factores de éxito formulados en ocho técnicas propuestas por Leidecker (1984). Para ello se construye una implementación basada en una matriz de Markov de *steady state* que refleja el estado competitivo del mercado local y un vector, obtenido a partir de encuesta, que expresa a las ESAL.

Los resultados muestran como el gran peso económico de las ESAL es exógeno a las empresas y puedes ser ubicable en el ciclo político del sector gobierno. Se obtendrá como resultado del ejercicio de simulación la capacidad de competir de estas organizaciones, sus cambios de pendiente en términos

competitivos, formulándose finalmente la necesidad de replantearse acciones y estrategias para conceder nuevos factores de éxito, conforme a las necesidades del entorno.

Este trabajo se organiza en esta introducción. Posteriormente un capítulo en el cual se presentan argumentos teóricos que permitan una sustentación de la metodología para lo cual se recurre a la teoría de la implementación en un diseño de Markov. Finalmente, se presentan los resultados de la encuesta y lo obtenido a partir del mecanismo presentado.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS DEL PROBLEMA

### 2.1 Elementos teóricos generales

Para Williamson (1996, p. 156) la teoría de la organización, desde la perspectiva de los costos de transacción, se desenvuelve en tres etapas que fundamentan el estudio de proceso de las mismas como su aspecto más significativo, estas son:

*La primera implica un análisis contractual comparado de tipo microanalítico. Esto se logra (1) haciendo de la transacción la unidad básica del análisis; (2) identificando los supuestos conductistas relevantes para la evaluación del contrato, y (3) nombrando y explicando las dimensiones críticas respecto de las cuales difieran las transacciones. La segunda etapa supone un esfuerzo concertado para desarrollar implicaciones refutables basadas en la lógica del alineamiento discriminante. En relación con cada clase de transacciones, se trata de evaluar la eficacia comparada de formas alternativas de dirección –mercado, híbrida y jerarquía- por referencia a (1) la eficacia de cada una en la implantación de un programa de toma de decisiones adaptables, secuenciales, y (2) cuáles son los costos asociados. Un examen de las diferencias procesales intertemporales entre los modos, que es la tercera etapa, forma parte del esfuerzo que se hace para discernir las tasas de sustitución relevantes.*

En sentidos similares Coase (2002) define las organizaciones como nexos o conexión de contratos que tienen una identidad

temporal y un objeto que concreta intereses. En referencia a Coase y dando alcance a la concreción de intereses, Sanabria (2003) presenta que la definición de Coase muestra la estructura, pero no define sus nortes, siendo estos la búsqueda de perdurabilidad, atada a unos niveles suficientes de productividad que llenen las expectativas de rentabilidad. En este sentido, puede ser claro que las organizaciones o instituciones están ceñidas por un conjunto de reglas o normas que persiguen un interés común dentro de un orden jerárquico y con un sentido.

De igual manera, de acuerdo con Sunder (2005, p. 24), las organizaciones son *conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos*. Así, una organización que se constituye para un sentido determinado es reflejo de un ambiente competitivo, ya que ésta debe desarrollar la capacidad de competir con quienes tengan similitudes o se interpongan en sus intereses estratégicos de perduración dentro del mercado. En este sentido, para Haguenaer (1990), la relación con los ambientes competitivos se puede entender como la capacidad de una industria u organización para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que organizaciones o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período, con lo cual este autor acerca los ambientes competitivos a escenarios de innovación.

Por su parte, Porter (1998), afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida a partir de indicadores como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa este autor, habría que ir a las organizaciones y al sector e identificar cuáles son los factores que determinan que las organizaciones generen valor agregado y que ese valor se realice en el mercado en dependencia de que esos factores sean sostenibles en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, depende de las organizaciones el aprovechar las oportunidades del mercado, creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional, en el entendido que la globalización ha restado espacio a las competencias locales. A

ello Dunning (1995) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno y sus efectos en la globalización y los mercados. Aunado a esto, Gravinski (2000) y (Barney, 1991) mencionan que estos escenarios globales han hecho preponderante los recursos intangibles y los han convertido en claves y estratégicos. También Vernon (1966), Barney (1991), Dodgson, & Bessant (1996) y Schoemaker (1990) mencionan que los recursos intangibles, en los nuevos escenarios, son determinantes en la posibilidad de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo.

Ser competitivo dentro de los retos y exigencias del contexto de la globalización implica, entonces, crear estrategias innovadoras de manera constante frente a la competencia, detectar las oportunidades antes que otros y convertirlas en rentabilidad a través de bienes, servicios valiosos y procesos de mayor valía. Estas estrategia tienen como supuesto el prevenir y estudiar los cambios del entorno adaptándolos por medio de estrategias que permitan descubrir-crear las necesidades del individuo o comunidad a medida que estos y estas evolucionan. Así mismo, ser visionario generando líneas de expansión a través del posicionamiento de la organización con el cumplimiento de metas y objetivos, desarrollando alianzas estratégicas con quienes generen valores o beneficios agregados.

La formulación de estrategias competitivas, señala Serna (2003), es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir y se valora de manera adecuada. Es tener claro hacia dónde va la organización, es decir, en esta proyección se debe definir su direccionamiento estratégico, el cual debería estar integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Estos son componentes esenciales que marcan la carta de navegación de una organización o entidad que pretenda ser perdurable, con niveles de éxito y a su vez destacarse en un mercado que conlleva al desarrollo y crecimiento organizacional.

En esta perspectiva, la competitividad está altamente marcada por la innovación como la fuerza más importante en la actual fase de la construcción económica y social. Se puede entender el proceso de desarrollo como un conjunto de innovaciones que transforman cualitativamente la estructura organizativa y sostener la expansión del producto en condiciones compatibles con la inclusión social y la preservación del medio ambiente (CEPAL, 2010, 12).

Así, las organizaciones o entidades competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes, gracias a la puesta en juego de la productividad y ventaja estratégica que ofrece la consecución de eficiencia y eficacia. Desde la perspectiva organizacional, se logra la competitividad estratégica cuando se formulan estrategias que crean valor, difíciles o costosas de copiar por parte de los competidores (Hitt, Duane & Hoskisson, 2008, p. 4). A este conjunto de características que distinguen el producto de una organización con sus competidores se le denominan ventajas competitivas y estas a su vez se desarrollan en tres tipos: liderazgo por costos (bajo costo), diferenciación y enfoque (Porter, 2010).

Ahora bien, llegar a estadios de competitividad en una organización que pretenda desarrollar estrategias innovadoras a través de ventajas competitivas, puede implicar desarrollar previamente capacidades dinámicas, la cual es definida como la habilidad que posee una firma para integrar, construir y reconfigurar interna y externamente competencias para su direccionamiento estratégico en ambientes cambiantes (Teese et al, 1997).

Un concepto similar propuesto por Galunic y Eisenhardt (2001), parte de considerar que las capacidades organizacionales y la estrategia hacen posible que las directivas organizacionales gestionen los nuevos activos productivos en mercados cambiantes. Esto permite generar mejoras en su productividad y rentabilidad. Las capacidades dinámicas pueden, por tanto, dar lugar a organizaciones más eficientes en el proceso de

transformación de sus rutinas, lo que puede construir una importante fuente de ventajas competitivas (Baden-Fuller y Volberda, 1997).

En este orden de ideas, el desarrollo de capacidades dinámicas posibilita a la organización innovadora formular e implementar exitosamente estrategias orientadas a la innovación, buscando construir ventajas competitivas duraderas. Esto permite a la organización, si no necesariamente disponer de fórmulas seguras para asegurar el éxito, sí responder ante los retos del mercado con mayor acierto y flexibilidad (Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. D., 2010).

Otro enfoque también muy importante es el de la innovación abierta (Chesbrough, 2009) para quien la renovación de las organizaciones depende de no permitir el anquilosamiento de las mismas en éxitos pasados y aprender a adaptarse leyendo el entorno a fin de responder competitivamente a sus demandas.

Igualmente, el enfoque de la perdurabilidad está relacionado con la competitividad y esta a su vez es elemento integrante de los factores que determinan el éxito en una organización. Según Vélez & otros (2005) una organización perdurable

*... es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tánicos. Propicia la alineación de las personas con la organización, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.*

Adicionalmente, Restrepo & otros (2009), establecieron que la perdurabilidad se podía explicar por las dimensiones de

dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia, gobierno de organización y en la segunda cultura organizacional y gestión del conocimiento.

Dejar de lado el recurso humano, referente a los factores que determinan el éxito en una organización, sería como manifestar que no existe perdurabilidad sino se cuenta con un capital humano calificado que coadyuva a generar niveles de competitividad y éxito. Es por esto, que implementar políticas que ofrezcan condiciones favorables para conservar empleados con el conocimiento y la experiencia como resultado de las labores diarias que generan una rentabilidad al interior de la organización, identificados con la misión, visión, y estrategia institucional, desarrollando una comunicación interna y externa favorable, mediante una ideología central; refleja un proceso de mejoramiento continuo e innovador como factores determinantes de su permanencia, así como la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno aunado a un alto sentido de cohesión, permiten bajo el derrotero de la planificación estratégica un éxito organizacional perdurable.

En los estudios realizados por Jagoe (1987) en organizaciones perdurables y exitosas requiere de acciones significativas entendidas 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.

Montuori (2000), muestra que para que las organizaciones sean perdurables, deben tener predisposición para el cambio en entornos turbulentos, 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 organización para permanecer en el tiempo, debe mostrar continuidad del portafolio de activos, tener capacidad operativa y brindar a los accionistas los rendimientos esperados.

A partir de estas consideraciones se asume que el problema propuesto de investigación se puede resolver en la medida en que, desde una concepción amplia de los costos de transacción, en escenarios de competitividad definidos en la perspectiva de los equilibrios de Nash y en los cuales la autolectura se pueda entender como los intngentos intuitivos de adaptación al entorno y, con ello, se pueda apreciar el posible proceso de las organizaciones como lo define Williamson.

## 2.2 Las ESAL<sup>5</sup> y los factores de éxito en un entorno competitivo

En el entorno de competitividad y sus alternativas de soluciones propuestas en los párrafos anteriores, el modelo de estrategia de gestión organizacional en una ESAL se basa en la creación, implementación y evaluación de las capacidades y competencias con el fin de interpretar las necesidades del entorno y cumplir metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo. Estos son los factores de éxito que permitirán la perdurabilidad de estas organizaciones en los escenarios de competitividad.

En esta perspectiva, el directivo debe ser un líder con capacidad para decidir rápida y eficazmente, a partir de tener una acumulación de información y conocimientos que le permita aprovechar las oportunidades que presenta el mercado o construirlas mediante acciones deliberadas. Se puede admitir el liderazgo organizacional como la manifestación de la aplicación de las decisiones de la gerencia

con el propósito de llevar al éxito a las organizaciones en escenarios de competitividad en un contexto global. De esta forma, se hace necesario que el liderazgo esté relacionado con el éxito o el fracaso, con lograr o no alcanzar los objetivos establecidos o definidos, como uno de los tantos factores de éxito de las ESAL.

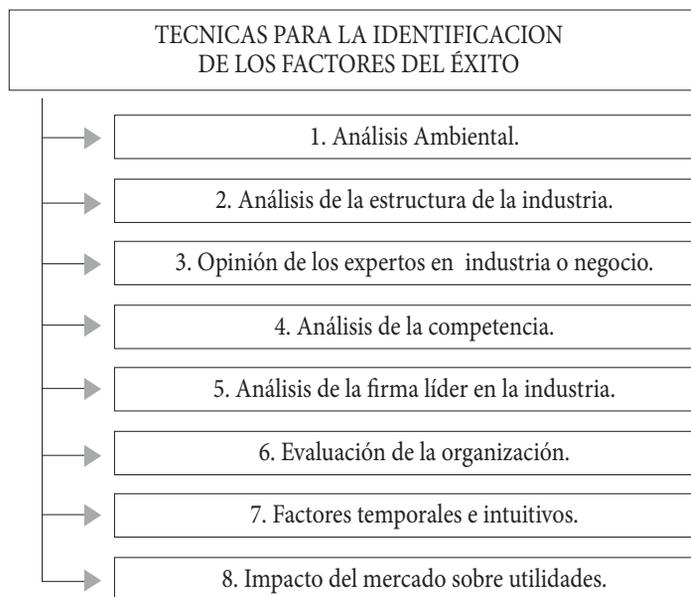
Goleman, Boyatzis y McKee (2002) señalan a su vez que un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor de las capacidades y competencias, o competencias dinámicas de las organizaciones. Igualmente Robbins (2004) afirma que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para conseguir sus metas. Por lo tanto, motivación y liderazgo desde el punto de vista organizacional interno es la plataforma que compone la estrategia que impacta de manera positiva la estructura de una organización, llevándola a niveles de rentabilidad, éxito y por ende perdurabilidad.

Para Leidecker (1984) las variables de éxito, son características o condiciones que, cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas, tienen un impacto significativo en el éxito de una organización que compite en una industria específica. Al respecto Eccles (1993) menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la organización sea exitosa; por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros, entre otros y en dependencia de las condiciones y del mercado de interacción. Por otro lado, la identificación de factores de éxito puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker, las cuáles se resumen en la Gráfica 1.

---

5 ESAL: Entidad Sin Ánimo de Lucro.

**Gráfica 1.** Factores de Éxito



Fuente: Autores con base en Leidecker (1984)

La estructura presentada en la gráfica 1 identifica los factores de éxito y ellos están asociadas a hechos económicos, políticos y sociales que afectan a la organización. Su implementación se admiten a partir de tener en cuenta la opinión o el concepto de los diferentes actores expertos del sector. Estos factores, se asume, impactan el contexto de una organización: productos, accionistas, consumidores, proveedores, reguladores, competidores y la relación que pueda existir entre estos en el intercambio de actividades (Osorio & Lopesierra, 2014). De manera semejante, Villegas (1997) parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios factores de éxito que se encuentran definidos por sus características económicas y tecnológicas y que estos son similares para las organizaciones que compitan en el mismo sector o industria.

Los factores de éxito serían inocuos sin la implementación de una estrategia competitiva en los términos en que se describe en el anterior apartado. Es por esto que Porter (1998), afirmaba

que la estrategia competitiva supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las organizaciones participantes del sector industrial.

Así, una organización tiene éxito, cuando ha logrado comprender la complejidad del sector que quiere afectar con su acción, mostrando su capacidad de adaptarse a los cambios y ha acertado al arbitrar los medios para hacer operativa tal comprensión. Así mismo, cuando implementa un modelo de negocios que le permita hacer una buena lectura de las necesidades funcionales de su demanda y logra sincronizarla con las capacidades estructurales de su oferta, en el sentido de una estrategia evolutiva eficiente (Sanabria, 2013), lo cual puede conducir a una acertada planeación o proyección tanto de los ingresos como de los egresos calculando los requerimientos del capital necesario para la entidad, a través de la puesta en marcha de un diseño financiero; cimentando de esta manera bases firmes para el desarrollo de la misma, haciéndola cada día más competitiva y por ende perdurable.

En esta perspectiva, se puede concluir con dos aspectos relevantes. Por un lado, la innovación y tecnología, las cuales son de vital importancia para ir a la vanguardia sin caer en letargos, así como implementar seguimiento estratégico de las acciones y decisiones de la competencia, implementar perspectivas de crecimiento y aprendizaje a través de un tipo de liderazgo no averso al riesgo, decidido y dispuesto a romper esquemas o paradigmas que involucren a todas las partes que actúan dentro del contexto organizacional; bajo la premisa de una comunicación interna y externa asertiva que permitan construir niveles de motivación y compromiso a través del intraemprendimiento.

Por otro lado, en Sanabria, Acosta-Prado y Albor (2015) se presenta un marco teórico con el cual se pueden leer las acciones de las ESAL y hace referencia a la cooperación entre organizaciones.

*Se puede pensar que las organizaciones micros y pequeñas... han perdurado en razón a que su fuerza pareciera depender de la cantidad de sus unidades. Su juego se asemeja a lo establecido por Akerlof (1976) como una rat race en una aparente estrategia evolutiva estable en el corto plazo (Axelrod, 2006, p. 145 y ss.), definida a partir de asumir su tendencia a contar con un número grande de ellas en una estructura de equilibrio de Nash en las cuales, la destrucción o la eliminación parcial de un número de sus asociados, aunque importante, no implica su colapso o afectación grave de las estructuras sociales.*

De manera contraria, una falla significativa conducente a la destrucción de una gran unidad de las organizaciones... puede implicar un conflicto que afecte todo el conjunto social y tocar, incluso, importantes mecanismos de distribución y canales de legitimación

Comprender de esta manera el problema de los factores de éxito implica la necesidad de asumir los escenarios de cooperación y su expresión de competencia entendiendo las ESAL de manera similar al comportamiento de las especies. Es decir, la perduración organizacional se da a partir de una estratificación de las mismas y en las cuales las pequeñas derivan su fuerza de la multiplicidad de las mismas y las grandes de su capacidad de liderazgo y de resolución de las necesidades funcionales de la demanda social a partir de sus factores de éxito.

### 2,3 Metodología

#### Esquema de procesamiento de datos

Se parte en esta propuesta que en cada momento las relaciones económicas y sus opciones administrativas están en equilibrio caótico transitorio. Este planteamiento se basa en el Embedding Theorem de Nash (1966) e implica que alguna(s) unidad(es) de empresa(s) puede(n) tener sus resultados del balance en cifras negativos, pero en el global de todas las empresas, consideradas los mercados locales, nacionales e incluso, globales son equilibrados sin suponer una igualdad en cero ni optimizaciones

convencionales en razón a su geometría hiperbólica derivada de las opciones de innovación y su capacidad de transformar exponencialmente los mercados.

En esta perspectiva, el problema de la competencia se resuelve en la medida en que se conforman tensores de curvatura que en general se pueden asociar a la innovación, como se expone en el párrafo anterior, o el mejoramiento continuo de gran impacto. Otro aspecto de esta misma resolución son los ciclos de la contratación pública o de las actuales Acciones Público-Privadas (APP) que pueden depender de variables exógenas a las propias empresas y estar mas relacionadas con el ciclo político de recambio democrático.

Así, a partir de la teoría de las implementaciones (Maskin, 1985) se puede encontrar, bajo el supuesto de equilibrios momentáneos no estrictamente cooperativos, representaciones de las condiciones del sistema y los casos específicos de estudio, definidos para este trabajo a partir de las calidades de los factores de éxito, con las siguientes argumentaciones:

- Existe una matriz en la cual se expresa la información relevante del sector y la región en estudio, definida como  $|A|$   $t_{-n}$  para todo  $A_{n,n}$  tal que articule los componentes de la matriz. A partir de lo presentado de Leidecker en la Gráfica 1, esta matriz deberá contener la información que exprese la ciudad en relación con temas de: a. la adaptación a los cambios del entorno, b. planeación estratégica, c. solidez financiera, d. liderazgo, e. innovación, f. capital humano calificado y, g. comunicación asertiva.

Se supone que esta matriz expresa la posición competitiva territorialmente definida (Boschma, 2004, Camagni, 2008, 33-47) de cada  $A_{i,j}$  definida en temporalidades similares. A partir de la teoría expuesta de Nash se puede suponer que esta matriz cumple con los requisitos estocásticos contenidos en la propuesta de Markov (En: Meyn y Twedie, 2008, 23-54). Esta matriz es cuadrada y contiene los equilibrios temporales año con año. La matriz se reduce a probabilidades y se toma sus participaciones con sumatoria unitaria en sus vectores fila.

- Con el propósito de recuperar información acerca de las condiciones originarias en  $t_0$  de las ESAL, se practicó una encuesta intencionada que contiene datos a partir de lo presentado por Leidecker, y que se asume para este trabajo como: a. la adaptación a los cambios del entorno, b. planeación estratégica, c. solidez financiera, d. liderazgo, e. innovación, f. capital humano calificado y, g. comunicación asertiva, similares a los presentados para la matriz y definidos en la anterior viñeta. Estos aspectos definen un vector  $|F| t_0$  como factores de éxito asociados a las ESAL. La encuesta se valida a través de expertos. Se asume que la encuesta arroja información suficiente para ser aceptada como experimento en el sentido de Maskin (1985).

- La premultiplicación de la matriz por el vector arroja la calidad de los datos consignados en el vector, esto es el impacto que puede tener en  $t_n$  las percepciones en el presente de la encuesta y definiría el vector  $|F| t_{+1}$ . Formalmente sería:

$$|F| t_0 * |A| t_n = |F| t_{+1}$$

- El vector  $|F| t_{+1}$  puede expresar el núcleo del juego según lo expresado en la obra precitada de Nash y su cercanía expresaría la varianza en cada uno de los factores de éxito respecto de la representación media construida en  $|F|$ , a partir del razonamiento de la teoría de los grandes números y su capacidad de normalización de datos. Es claro que este supuesto metodológico concuerda con el planteamiento de Nash en cuanto los resultados de un infinitésimo, en este caso una empresa, contribuyen a modelar una distribución similar a la curva de gauss en un momento dado y, su desarrollo competitivo se expresa a través de un posible tensor de curvatura, cuando se presenta innovación o la permanencia en el escenario de los rendimientos decrecientes con tendencia a la salida del mercado.

Una aproximación a la varianza se puede obtener de la comparación de los resultados del vector  $|F| t_{+1}$  respecto del vector  $|F| t_0$ .

- La aproximación al núcleo expresa entonces que la función resultado en el tiempo de las decisiones estratégicas entorno a los factores de éxito puede tomar la forma

$$\lim_{n \rightarrow F_{1,J}^{t+1}} (F_{1,J}^{t_0}) = 0$$

Lo cual valida las características evolutivas que implican la capacidad de adaptarse competitivamente a las condiciones del entorno, como se presentó en el apartado teórico.

### 2.3.2 Población

La población de esta investigación estuvo conformada por nueve ESAL constituidas entre los años 2008 y 2014 en la ciudad de Barranquilla, altamente reconocidas por el desarrollo de sus programas y proyectos y que hayan generado impacto en la ciudad.

### 2.3.3 Fuentes

Se tomó como fuente la información suministrada por las entidades públicas y privadas como: Gobernación del Atlántico, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Cámara de Comercio de Barranquilla, Corporación Autónoma Regional del Atlántico CRA, Alcaldía de Barranquilla, AAA, Constructora Havivir, entre otras, a partir de la base de datos de los contratistas más representativos en cuanto al número de proyectos/programas ejecutados durante el periodo en estudio, monto de estos contratos, impacto, continuidad en la contratación, etcétera. Para los datos de la matriz se utilizaron los informes financieros de la Superintendencia de Sociedades, registros 2008-2014.

## 3. ANALISIS DE RESULTADOS

### 3.1 Aplicación de la encuesta

De la encuesta realizada a las ESAL que fueron objeto de la presente investigación se obtuvieron los siguientes hallazgos:

De las ESAL encuestadas, el 66,7% corresponde a Fundaciones, Corporaciones con 22,2% y en último lugar las Asociaciones con 11,1%. Esto obedece principalmente a la flexibilidad de su misma naturaleza en cuanto a su enfoque, es decir, el sustrato de las fundaciones es más social (abierto para beneficiar su público

objetivo), a diferencia de las asociaciones y corporaciones que es más personal (son concretas, hacia un público en particular). Por tal razón, las fundaciones son mejor percibidas por los organismos tanto nacionales (público y privado) como internacionales para realizar donaciones.

De las organizaciones encuestadas, un 55.6% ha participado en convocatorias públicas ubicándose en la principal fuente de ingresos que permiten su sostenimiento, seguido de las donaciones y los recursos propios (socios fundadores).

Para el caso de las convocatorias públicas, escenario donde se llevan a cabo procesos competitivos para las organizaciones, los principales criterios que han ubicado como ganador a las ESAL encuestadas en su orden de mayor a menor son: Experiencia certificada, valor de la contrapartida, capacidad financiera y relación precio-calidad.

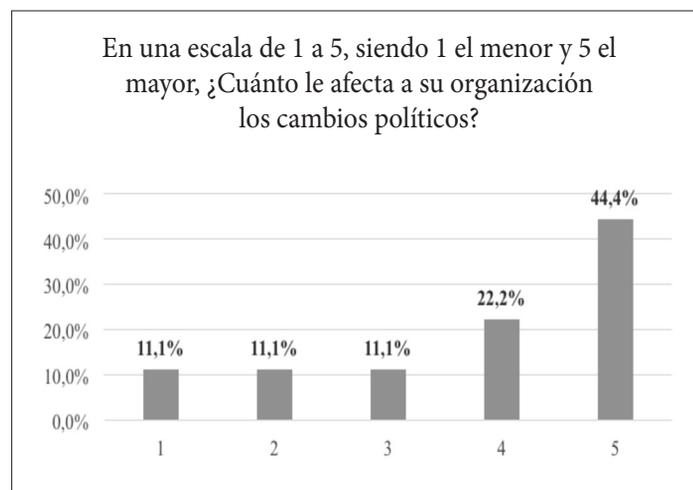
Por su parte, para conocer que tanto le afecta a las organizaciones los cambios políticos, al consultar a los encuestados en una escala de 1 a 5, su respuesta fue que el 22.2% y el 44.4% con puntuación 4 y 5 respectivamente, creen que los cambios políticos les afecta considerablemente, tal como lo indica la Gráfica 2. Esto obedece a que en la mayoría de los casos, cuando se producen cambios políticos, los ejecutivos que toman posesión a sus nuevos cargos, ingresan con nuevas políticas, reglamentaciones, regulaciones, u otra disposición para llevar a cabo sus procesos, que les permita cumplir con las metas del plan de desarrollo/acción y, de esta forma, las organizaciones que desean participar en esos procesos deben ajustarse a esos nuevos cambios, que en algunos casos son favorables para la organización, como en otros no lo son.

Es por esto, que las organizaciones como sistemas complejos adaptativos, deben ser cada día más flexibles para prever y afrontar los cambios que se presenten en el entorno competitivo al que pertenecen. Y, para esto, se hace indispensable que los miembros de las organizaciones, desde la alta dirección, se encuentren preparados para reaccionar y adaptarse rápidamente

a los cambios del entorno. En esta medida fue consultado a las ESAL por el grado de preparación que tienen los funcionarios en cuanto a formación, experiencia y/o experticia, en una escala de 1 a 3 y su respuesta fue en un 55.6%, 2.

En relación con la institucionalidad se obtiene que el 77.8% de las organizaciones encuestadas consideran que las normas y/o leyes en Colombia son facilitadoras para las ESAL, en razón a su condición de sin ánimo de lucro gozan de una tasa de tributación de cero, así como de un control laxo.

**Gráfica 2.** Impacto de los cambios políticos.



Fuente: Autores con base en encuesta

En cuanto a la planeación estratégica, cuando se consultó si tenían plenamente establecidos en la organización la misión, la visión, políticas de calidad, valores, objetivos, el estudio reveló que el 100% de las organizaciones solo cuentan con la misión y visión, seguido con un 44.4% tienen implementados objetivos estratégicos, un 33.3% los valores y por último con tan solo 11.1% las políticas de calidad. Por su parte, el 44.4% realiza seguimiento a las actividades y/o tareas que permiten alcanzar los objetivos, 22.2% trimestral y anualmente y tan solo un 11.1% la realiza semestralmente.

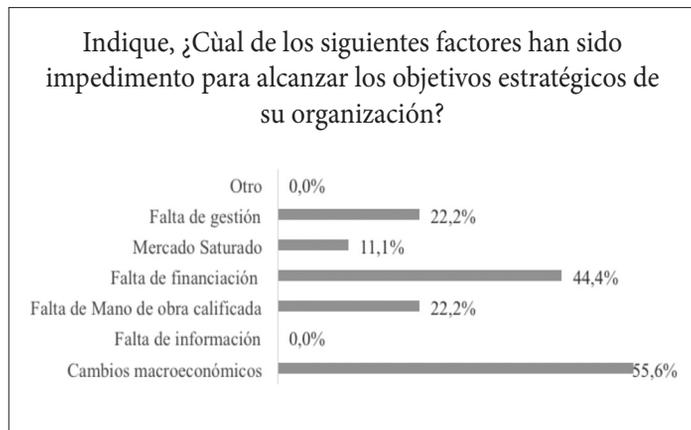
Por lo anterior se puede observar, que en las ESAL no se realiza debidamente el proceso de planeación estratégica, y la percepción que tienen sobre este es limitada a la construcción de una misión y visión que en la mayoría de casos no esboza el sentido ni la razón de ser de la organización. Esto sustenta una de las razones por las cuales aún existen ESAL que subsisten en el mercado por periodos muy cortos y sin posibilidades de competir con las demás. Esto permite interpretar que existe una débil formación en la gerencia sobre procesos de planificación estratégicos, razón por la cual su exposición es muy alta y su esfuerzo es limitado al conocimiento empírico o la intuición del ejecutivo, acortando su capacidad de gestión y, generando así, mayor inestabilidad y altas probabilidades de fracaso.

Por su lado, la herramienta que más utilizan para obtener y analizar la información de sus stakeholders es la encuesta de clientes, seguido del acta de entrevista a los clientes y PQR. Este indicador nos demuestra que las herramientas utilizadas por las ESAL en la ciudad de Barranquilla para obtener y analizar información son concentradas únicamente en los clientes directos, dejando a un lado todas aquellos actores que podrían ser impactados positiva o negativamente por la ESAL, desconociendo el apoyo que podrían generar alcanzando el éxito en la ejecución de planes, programas y proyectos que realice la ESAL.

En la gráfica 3 se ilustra cuáles son los factores que han sido impedimento para alcanzar los objetivos estratégicos de las ESAL encuestadas, y sin lugar a dudas, el 55.6% corresponde a los cambios macroeconómicos, guardando relación con lo expresado anteriormente en la gráfica 2. En segundo lugar se encuentra la falta de financiación, en tanto que los problemas de mano de obra calificada ocupan la misma proporción con falta de gestión.

Cuando se consultó sobre la mejor fuente de financiación para la organización, el 55.6% de las encuestadas opinó que los socios fundadores, en segundo lugar los bancos con 44.4% y proveedores con 22.2%. En este caso, la capitalización es la mejor

**Gráfica 3.** Factores que impiden alcanzar los objetivos estratégicos de las ESAL



Fuente: Autores con base en encuesta

alternativa, puesto que en la actualidad las ESAL asiduamente realizan grandes esfuerzos para que las entidades financieras o bancos le otorguen créditos para su capital de trabajo, y en muchos casos no se cuenta con este respaldo. Por otra parte, la reinversión de utilidades en algunos casos no es suficiente para alcanzar los objetivos misionales. Es por esto que los aportes de los socios fundadores a las ESAL es fundamental para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a la innovación, tan solo el 22.2% de las empresas encuestadas tienen un departamento de I+D debidamente establecido en la organización. Es por ello que se hace necesario incorporar dentro las políticas de cada ESAL la cultura de la innovación no solo como una herramienta que permita dar soluciones únicas y estructurales a los problemas sociales (razón de ser de este tipo de organizaciones), sino también como un instrumento para desarrollar y fortalecer las capacidades dinámicas de las organizaciones y así garantizar el éxito y perdurabilidad de las mismas.

En lo que respecta al capital humano calificado, se preguntó

cuál es el mayor grado de titulación de los miembros de la organización y los resultados se presentan en la tabla 1 siguiente.

**Tabla 1.** Grado de Titulación de los miembros de la Organización

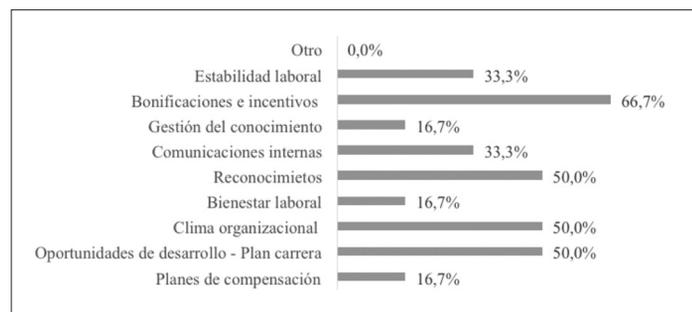
GRADO DE TITULACION	%
Doctorado	-
Maestría	44.4
Especialización	33.3
Profesional	22.2
Técnico	-
Tecnológico	-
Bachiller	-

Fuente: Autores con base en encuesta

Sin embargo, no se trata solo de contar con talento humano indicado en el lugar de trabajo que se requiera, sino también implementar políticas que permitan generar un stock de conocimiento (retención) en la medida en que el colaborador sienta bienestar en su lugar de trabajo. En la gráfica 4, por ejemplo, se muestra cuáles son las principales políticas que utilizan las ESAL en Barranquilla para la conservación y retención del capital humano. En esta gráfica se destaca que la principal estrategia son bonificaciones o incentivos con un 66,7% de respuestas a la pregunta, consolidándose en este factor las estrategias de corto plazo y con regular capacidad de garantizar perdurabilidad de las empresas, en tanto que aspectos como gestión del conocimiento ocupa un lugar modesto.

Por su parte, es importante resaltar los canales de comunicación existentes en las organizaciones que permitan un flujo efectivo de la información y generar un escenario de confianza, para alcanzar un buen ambiente entre los miembros

**Gráfica 4.** Políticas que aplican a las ESAL en Barranquilla con mayor frecuencia para la conservación y retención del capital humano.



Fuente: Autores con base en encuesta

de la organización y una comunicación asertiva. Para el caso de las ESAL, cuando se indagó por los niveles de comunicación existentes en la organización, ubicando como referencia de jefe a colaborador, de colaborador a jefe y entre rangos similares, destacaron que los niveles más altos de comunicación se dan entre jefe a colaborador, en segunda medida escogieron entre rangos similares y por ultimo de colaborador a jefe. Esto evidencia las barreras que aún existen dentro de la organización, dadas probablemente por el desconocimiento del proceso comunicativo y sus elementos y dinámica interactiva.

### 3,2 Resultados de la implementación

A partir de los datos de los resultados del balance de pérdidas y ganancias de la economía de Barranquilla, obtenidos del SIREM y reducidos a condición de probabilidad como se presenta en la metodología, se construyó la matriz  $|A|$  y luego fue estimada su participación en cada año, se obtuvieron los resultados expresadas en la tabla 2. Ella se refleja una condición de *steady state* y cuya característica es expresar un escenario como un equilibrio de Nash. Igualmente se conformó un vector de condiciones originales  $|F| t_0$  a partir de la encuesta practicada a las ESAL, determinado con un instrumento de captura de datos validado a través de expertos.

**Tabla 2.** Factores de éxito

AÑOS	FACTORES DE ÉXITO						
	ADAPTA- CION A LOS CAMBIOS	PLANEA- CION ES- TRATEGICA	COMUNI- CACIÓN ASERTIVA	LIDER- AZGO	INNO- VACIÓN	CAPITAL HUMANO CALIFICA- DO	SOLIDEZ FINAN- CIERA
2008	0,38	0,00	0,01	0,55	0,03	0,02	0,00
2009	0,11	0,19	0,03	0,26	0,28	0,14	0,00
2010	-0,15	0,70	0,04	0,26	0,01	0,06	0,07
2011	-0,01	0,02	0,46	-0,55	0,35	0,61	0,13
2012	0,39	-0,36	0,56	0,58	0,05	-0,05	-0,17
2013	0,17	0,10	0,06	0,51	0,10	0,06	0,00
2014	0,15	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14

Fuente: Autores con base en SIREM, Supersociedades

A partir de la premultiplicación presentada en la solución metodológica se obtienen los datos consignados en la tabla 3. Sombreado aparece el vector F0 o vector de condiciones originales, y los demás vectores F son resultado de la posmultiplicación de este por la matriz referida.

Del mecanismo implementado se pueden leer los siguientes resultados: 1. El vector F1 se repite en la cuarta corrida posterior y corresponde con el ciclo político quedando la impresión hipotética de que las posibilidades competitivas de este sector están subordinadas a este ciclo. 2. El estado estable corresponde a la tercera corrida y refuerza la hipótesis presentada en razón la dinámica del propio político que hace disminuir la contratación por la ley 996 de garantías electorales que dificulta la contratación. Estos datos reflejan escenarios de baja competitividad de acuerdo a lo expresado teóricamente en el capítulo 2 si se consideran los factores de éxito obtenidos a

partir de la encuesta.

Así mismo, al analizar estos datos de manera gráfica, se puede apreciar el estado de varianza entre lo que perciben las ESAL en cuanto a su competitividad frente al escenario de competitividad del mercado, proyectados como ejercicio de simulación presentada en la metodología. Como puede notarse en la Gráfica 5, su comportamiento presenta una tendencia general a la baja lo que nos permite considerar que este tipo de organizaciones tienden a tener un bajo nivel de competitividad, debido a la carencia de factores que le permitan sobresalir en mercados con riesgo e incertidumbre, y por ende su adaptación a los cambios se produce solo bajo los cambios exógenos generados en la contratación fundamentalmente pública, como se registra a partir de los datos de la encuesta, lo cual facilita, como consecuencia, que sean expulsadas o transitoriamente eliminadas del mercado.

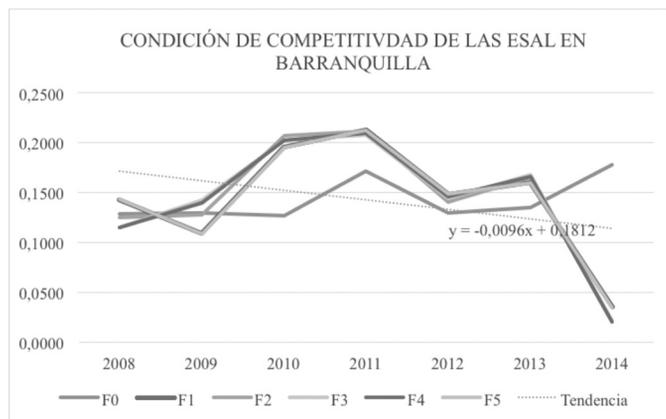
**Tabla 3.** Vector de condiciones originales simuladas

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
F <sub>0</sub>	0,1291	0,1298	0,1271	0,1715	0,1294	0,1350	0,1781
F <sub>1</sub>	0,1426	0,1084	0,1950	0,2120	0,1480	0,1596	0,0345
F <sub>2</sub>	0,1251	0,1281	0,2074	0,2120	0,1406	0,1656	0,0212
F <sub>3</sub>	0,1149	0,1419	0,2026	0,2078	0,1440	0,1676	0,0213
F <sub>4</sub>	0,1150	0,1399	0,2028	0,2099	0,1463	0,1664	0,0197
F <sub>5</sub>	0,1426	0,1084	0,1950	0,2120	0,1480	0,1596	0,0345
F <sub>6</sub>	0,1426	0,1084	0,1950	0,2120	0,1480	0,1596	0,0345

Fuente: Autores con base en SIREM, Supersociedades

Durante los años 2010 y 2011 existe un incremento en la competitividad, medida como contratación, de las ESAL en Barranquilla. Esto se debe en gran parte a que en esos años culminaba-empezaba el período administrativo de los gobernantes departamentales y municipales de la época, coincidiendo con uno de los interrogantes de la encuesta en donde manifiestan el alto grado de influencia que tienen los cambios políticos en este tipo de organizaciones, y dejando en evidencia una fuerte dependencia por cada ciclo político.

**Grafica 5.** Escenario de competitividad de las ESAL en Barranquilla



Fuente: Autores con base en la tabla 3

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo presentado permite reconocer que las ESAL hacen parte de un escenario complejo en el cual la construcción de escenarios fiables tiene mucho error estadístico en tanto que las ESAL dependen de externalidades en las cuales son actores de poco peso. Sin embargo, si se reconoce la actual fase de la globalización como determinada por el predominio del sector servicios en una visión de diferenciación de los individuos, contrario a la uniformación de las fase agrícola e industrial, el papel de los proveedores de servicios, entre ellos los servicios empresariales avanzados, se ve muy limitado, no solo por la composición de sus creadores de conocimiento, sino también por su débil estrategia de construir solidamente su perdurabilidad y vivir en el terreno, importante pero poco trascendente del corto plazo.

El trabajo permite concluir que las posibilidades competitivas de las ESAL en Barranquilla son pocas dentro de la presente estructura en la cual se ubican más como rent checkers que como organizaciones de desarrollo, a partir de sus privilegiadas condiciones de relacionamiento en la solución de los problemas de la sociedad.

Una posible alternativa para su fortaleza endógena se puede dar a partir de:

- Construcción de economía de colaboración como escenario fundante de la competitividad de las ESAL para producir oferta ampliada y generar mayor crecimiento y expansión.

- Un mecanismo que puede resultar importante para las ESAL es aprender aprendiendo como lo presentan Stiglitz y Greenwald (2014, 26-27), dado que sus condiciones son de baja competitividad, pero altas expectativas si se reconocen los planes de desarrollo gubernamentales.

- Para ello es pertinente aprender que la competitividad, en los escenarios de la economía, la administración y los negocios hoy, implica el cambio en las organizaciones y cambio en las estructuras tecnológicas que, para las ESAL, pueden representar el desarrollo de unidades de inteligencia y el manejo colectivo de esquemas de Big Data.

- Se puede esperar que esto redunde, de manera similar a como se desarrolló el “crédito” para las empresas manufactureras que produjo el incremento exponencial de las manufacturas. Así, el “crédito social” permitiría a las ESAL ser vistas como fuente de crecimiento acelerado.

## REFERENCIAS

Akerlof, G. (1976). The economics of caste, and of the rat race and other woeful tales, *Quarterly Journal of economics* 90, 599-617.

Axelrod, R. (2006). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 241 páginas.

Balbis, J. (2001). ONG's, *Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe*. En: [http://www.unesco.org/most/dsp53\\_sp.htm](http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.htm). Consultado en enero de 2015.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baden – Fuller, C. y Volberda, H.W. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, 27, 95-120.

Bhidé, A (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York, USA: Oxford University Press.

Boschma, R. (2010). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38(9), p. 1001-1014

Camagni, R. (2008) *Regional Competitiveness: Towards a Concept of Territorial Capital*. Berlín: Springer.

Capello, R., Camagni, R., Chizolini, B. & Fratesi, U. (2008) *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Berlín: Springer.

CEPAL (2010). *Innovar Para Crecer. Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo Sostenible e Inclusivo en Iberoamérica*. En: [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/37968/2010-100-Innovar\\_para\\_creer\\_Espa%C3%B1ol\\_Formato\\_nuevo.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/37968/2010-100-Innovar_para_creer_Espa%C3%B1ol_Formato_nuevo.pdf) . Consultado en marzo de 2015.

Chesbrough, H.W. (2009) *Innovación Abierta*. Barcelona: Plataforma.

Coase, R. (2002), *Why economics will change, Remarks at the University of Missouri, Columbia*. En: <http://coase.org/coaseremarks2002>. Consultado en Abril de 2015.

Dodgson, E., Mark, M. & Bessant, R. (1996). *The Management of Technological Innovation*. Houston: textstream.

Hitt, M., Duane, R. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. Sidney: Thompson.

Dunning, J. (1995). *Organización multinacional y la economía global*. México: Fondo de Cultura Económica.

Eccles. P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*, pp 53-54.

Goleman, D. Boyatzis, R. & McKee, A. (2002): *El líder resonante*. Barcelona: Plaza y Janes.

Galunic, D.C. & Eisenhardt, K.M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44, 1229- 1249.

Gravinski, R. (2000). *Negocios*. México: Prentice Hall Interamericana.

Haguenauer, J. (1990). *La competitividad. Una reseña bibliográfica con énfasis en el caso brasileño*. En: Pensamiento Iberoamericano, Sociedad Serrarla Quinto Centenario, No 17, Madrid.

Jago, A.L. (1987). *The winning corporation: management practices that work*. Washington DC: Acropolis Books.

Leidecker J, Bruno A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.

Maskin, E. (1985) The theory of Nash implementation: A survey. En: Hurwicks, L. Schmeidler, D. & Sonnenschein, H. (Eds.) *Social goals and social Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Meyn, S.P. & Tweedie, R. L. (2005). *Markov Chains and Stochastic Stability*. En: <http://web.archive.org/web/20100612061750/http://probability.ca/MT/>. London: Springer-Verlag. Versión electrónica gratuita obtenida en enero de 2011.

Montuori, L.A. (2000) Organizational longevity – Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 61–73.

Nash, J. F. (1966). Analyticity of the solutions of implicit function problem with analytic data. *Annals of Mathematics*, 84, 345-355.

Williamson, O. (1985). La naturaleza de la organización: significado. En Williamson, O. & Winter, S. (coords.). *La naturaleza de la organización: orígenes, evolución y desarrollo*. México: FCE.

Osorio, I.M.G. & Lopesierra, S.I. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva organizacional. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126.

Porter M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

Porter, M.E., Campos, E.B., Moreno, C.M. & Sánchez, M.P.S. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Restrepo, L., Vélez, A, Méndez, C., Rivera, H. & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en organizaciones colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Rivera, H.A. (2012). Perdurabilidad organizacional: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Education, Décima Edición.

Robledo, J., López, C., Zapata, W. & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Revista Perfil de Coyuntura Económica*, 15, 133-148.

Sanabria, N., Chávez, N.M. & Cantillo, J.D. (2003). *Perdurabilidad empresarial. Los hechos del sector servicios*. *Universidad & Empresa*, 13(21), 37-63.

Sanabria, N., Acosta-Prada, J.C. & Rodríguez, G. (2015) Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre Económico*, 18(37), 157-175.

Serna, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Editorial Ram.

Sunder, S. (2005) *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá: Universidad Nacional.

Scott, J.T. (2011). *New standards for long-term business performance*. En: <http://www.jonathantscott.com/New-Standards-for-Long-Term-Business-Survival.pdf>. Consultado en octubre de 2014.

Shoemaker, P.J.H. (1990). Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science*, 36(10), 1178-1192.

Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Vélez, A., Restrepo, L., Garzón, M. & Méndez, C. (2005). *Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Vernon, R. (1966). *The Economic and Political, consequences of multinational enterprise: on*. Houston: Blackwell Pub.

Villegas. G. (1997). *Gestión por factores críticos de éxito*. En: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista->

[universidad-eafit/article/viewFile/1157/1047](http://universidad-eafit/article/viewFile/1157/1047). Consultado en junio de 2013

Williamson, O. (1996) La lógica de la organización económica, p. 126-162. En: Williamson, O. & Winter, S. (1996). *La naturaleza de la empresa*. México: FCE.

## INFOGRAFÍA

Superintendencia de Sociedades <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>