

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



**Factores determinantes de la perdurabilidad empresarial de pequeñas y medianas empresas: un estudio exploratorio en restaurantes**

*Determinants of entrepreneurial sustainability of small and medium-sized enterprises: an exploratory study in restaurants*

*Fatores determinantes da durabilidade empresarial de pequenas e médias empresas: um estudo exploratório em restaurantes*

*Recebido: 14/07/2023 – Aprovado: 29/09/2023 – Publicado: 01/10/2023*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Juan Felipe Olmos Valdés  
juan.olmos@uniminuto.edu.co  
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO  
<https://orcid.org/0000-0002-5573-1738>

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez  
gustavo.rubio-r@uniminuto.edu.co  
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO  
<https://orcid.org/0000-0002-6582-2481>

## RESUMEN

El objetivo de este manuscrito consiste en determinar los factores que crean escenarios de perdurabilidad e influyen en la toma de decisiones de los pequeños y medianos restaurantes en el municipio de Ibagué, Colombia. La metodología de trabajo se presenta como un estudio exploratorio, la cual tomó como población objeto de estudio 21 pequeñas y medianas empresas del subsector restaurante. Como técnica de recolección de información se empleó la entrevista, orientada a expertos académicos y empresarios del sector restaurantero. El hallazgo más representativo reside en que existen factores que determinan la perdurabilidad empresarial como la carencia de una política pública que fortalezca el tejido empresarial colombiano. Se destaca, que una empresa perdurable es aquella que adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial, la identidad organizacional, la gestión financiera, las fuerzas del mercado y la innovación.

**Palabras clave:** pequeñas y medianas empresas, sector alimentos, empresarialidad, restaurante.

## **ABSTRACT**

*The objective of this manuscript is to determine the factors that create sustainability scenarios and influence decision-making in small and medium-sized restaurants in the municipality of Ibagué, Colombia. The work methodology is presented as an exploratory study, which took 21 small and medium-sized companies in the restaurant subsector as the target population. The information gathering technique used was the interview, oriented to academic experts and entrepreneurs of the restaurant sector. The most representative finding is that there are factors that determine business sustainability, such as the lack of a public policy to strengthen the Colombian business fabric. It is highlighted that an enduring company is one that adapts its management to the intensity of the conditions of the sectorial environment, organizational identity, financial management, market forces and innovation.*

**Keywords:** *small and medium-sized enterprises, service sector, entrepreneurship, restaurant.*

## **RESUMO**

*O objetivo deste artigo é determinar os fatores que criam cenários de durabilidade e influenciam a tomada de decisão de restaurantes de pequeno e médio porte no município de Ibagué, Colômbia. A metodologia de trabalho apresenta-se como um estudo exploratório, que teve como população em estudo 21 pequenas e médias empresas. A entrevista foi utilizada como técnica de coleta de dados, dirigida a acadêmicos e empresários de restaurantes. A constatação mais representativa é que existem fatores que determinam a durabilidade dos negócios, como a falta de uma política pública que fortaleça o setor na Colômbia. Destaca-se que uma empresa duradoura é aquela que adapta sua gestão à intensidade das condições do ambiente setorial, da identidade organizacional, da gestão financeira, das forças de mercado e da inovação.*

**Palavras-chave:** *pequenas e médias empresas, setor alimentar, empreendedorismo, restaurante.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el campo de la administración de negocios y de los estudios organizacionales, ha jugado un rol básico los fenómenos inseparables de supervivencia (vinculada con la idea de mantenerse activa por largos periodos de tiempo) y muerte empresarial (asociada con ideas de

desaparición o cierre), siendo esto clave en la conformación de un tejido empresarial fortalecido y estable para los países con el transcurrir de los años.

En países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y América Latina, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida, asimismo, sólo en el primer año desaparecen, en promedio, entre el 20% y 30% de las empresas nacientes (Confecámaras, 2017). De esta manera, aunque existen organizaciones que logran prolongar su existencia en condiciones propicias, siendo vanguardistas al resistir la prueba del tiempo, muchas se enfrentan al declive y de manera irremediable a la muerte empresarial (Musso & Eche copar, 2012; Farfán, 2014; Collins & Porras, 2014; Dupleix & Rebori, 2017).

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas (pymes) poseen unas características propias y distintivas como tipo de organización que les permite contar con una alta adaptabilidad al cambio (Lavia & Hiebl, 2015). De esta forma, cuentan con redes de corresponsabilidad entre los grupos de interés que propenden por el desarrollo y crecimiento más allá de todo vínculo comercial, legal y social (Schweizer, 2013). A su vez, cuentan con una estructura organizacional poco robusta y con menos sistemas formales en procesos y procedimientos que flexibilizan la toma de decisiones por parte del empresario, de tal suerte que, de acuerdo con el nivel de experiencia que posea, se le facilitará tener una mayor capacidad de respuesta al mercado (Pinto & Monsalve, 2020). Particularmente, este tipo de empresas detentan un clima organizacional adecuado para sus colaboradores, dado el relacionamiento laboral que se desarrolla entre propietarios y empleados (Salgado *et al.*, 1996).

Sin embargo, con carácter general, las pymes también presentan debilidades propias a su tamaño, que obstaculizan en la mayoría de los casos el aprovechamiento de las economías de escala; esto, basado en los recursos y capacidades que están a su alcance (Lavia & Hiebl, 2015). Además, habitualmente exponen una carente planeación estratégica y un bajo desarrollo de habilidades gerenciales (Leyva *et al.*, 2018). Del mismo modo, manifiestan dificultades de accesibilidad a fuentes de financiación externa, las cuales disminuyen su competitividad, productividad y limitan su crecimiento (Bohórquez *et al.*, 2018).

En relación a la problemática expuesta, estas no son las únicas características que diversos autores han identificado como propias o distintivas de esta tipología de empresas, sino que el rol del empresario influye en gran medida en su desempeño. Como señala Leiva *et al.* (2018), es conocido el bajo nivel de formación de buena parte del empresariado de las pymes. Por su parte, Saavedra *et al.* (2016) consideran que el nivel de estudios del empresario se

correlaciona con un adecuado uso de sistemas de información contable y análisis de la información financiera, pero, estas carecen de una gestión financiera eficiente. Del mismo modo, presentan dificultad para concretar negocios con clientes importantes y en la mayoría de los casos no se cuenta con una estrategia de mercadeo definida y acorde con las dinámicas de los mercados con la que se pueda hacer frente (Franco *et al.*, 2014; Alarcón & Granda, 2018). Paralelamente, las pymes suelen presentar baja capacidad tecnológica e inexistente capacidad innovadora debido a la experticia del empresario (Moreno *et al.*, 2015); así como también, dificultades en el proceso de internacionalización por factores como innovación, características propias del emprendedor, del sector y del entorno, e insuficiencia de los recursos y capacidades técnicas (Escandon & Hurtado, 2014).

De este modo, las características mencionadas anteriormente, muestran claramente lo que estas empresas deben enfrentarse en el nuevo orden económico mundial más interconectado e integrado. De allí que, para que las pymes perduren, sobrevivan, crezcan y consigan propender por una perdurabilidad sólida y sostenida, requieren de un diseño estratégico a la medida que les permita superar las problemáticas acaecidas (Gómez, 2020).

Sucede pues, que en Colombia se cuenta con un tejido empresarial prominentemente constituido por empresas de pequeño tamaño (Confecámaras, 2021). Las pymes, reglamentadas por la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones en la Ley 905 de 2004 y definidas en la actualidad por el Decreto 957 de 2019, se encuentran clasificadas por el valor de sus ingresos en relación con las actividades ordinarias anuales que desempeñan, de acuerdo con el sector económico del que se trate, representando el 99,9% del espectro empresarial nacional (Confecámaras, 2021).

Debe señalarse que en el informe consolidado del primer semestre del 2021, la Cámara de Comercio de Ibagué (2021a) destaca que de las 12.217 empresas vigentes en Ibagué, Colombia, el 6,64% se encuentra concentrado en restaurantes (812 empresas), ocupando el cuarto lugar después de tiendas, supermercados y minimercados de barrio, misceláneas y farmacias. Estos a su vez, se encuentran clasificados por el código CIIU 5611 “Expendio a la mesa de comidas preparadas”. Esta situación, que durante el 2020 no fue así, en este mismo estudio a corte de 2020, la Cámara de Comercio de Ibagué (2021b) reportaba que, dentro de las actividades económicas con mayor concentración de empresas después de tiendas, supermercados y minimercados de barrio, se encontraba restaurantes con 1.035 empresas, siendo estos el 7,6% del total de empresas.

Por lo anterior, surge las siguientes preguntas problema ¿Cuáles son los factores que determinan la perdurabilidad empresarial en los pequeños y medianos restaurantes en Ibagué? ¿Qué factores de perdurabilidad influyen en la toma de decisiones de los pequeños y medianos restaurantes en Ibagué? ¿Qué deben hacer para que una vez superan los 5 años de vida no desaparezcan? Estas preguntas permitirán formular los objetivos de esta investigación.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1 Generalidades

La estructura empresarial global se caracteriza por estar conformada por mipymes, las cuales son de vital importancia para todas las economías mundiales, y América Latina no es la excepción.

Son múltiples las formas de clasificar a las empresas de acuerdo con su tamaño. Saavedra & Hernández (2008) y Cardozo *et al.* (2012), recopilan diferentes metodologías de clasificación por países, encontrándose que en Argentina y Chile las clasifican según las ventas; en Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Uruguay y Venezuela son clasificadas según el número de empleados con los que cuentan; y en Panamá, de acuerdo con los ingresos brutos. Esto fue así en Colombia hasta la emisión del Decreto 957 de 2019 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, por el que son clasificadas por el valor de sus ingresos en Unidades de Valor Tributario (UVT) en relación con las actividades ordinarias anuales que desempeñan.

En cualquier caso, en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en América Latina, las pymes conforman un componente fundamental del aparato productivo de las regiones representadas, dado que simbolizan alrededor del 99% del total de empresas y aportan el 67% de generación de empleo formal (CEPAL, s.f.). Del mismo modo, contribuyen aproximadamente al 28% del Producto Interno Bruto (PIB) (CEOE, 2018) y comprenden el 87% de los sectores de servicios y comercio (Saavedra & Hernandez, 2008). Asimismo, de acuerdo con el Centro de Estudios Económicos (2021), en Colombia las pymes representan más del 99,6% del tejido empresarial, generan aproximadamente el 79,1% del empleo del país y se estima que aportan el 40% al PIB.

De lo anterior se infiere que, la cantidad de empresas según el tamaño y sector de la actividad a 2016 en América Latina, fuera el 80% de pequeñas empresas y el 75% de medianas empresas correspondientes al sector comercio y servicios (Correa *et al.*, 2020). Ahora bien,

Correa *et al.* (2020) y Ferraro & Rojo (2018), destacan que en la última década el número de empresas formales en la región se vio fuertemente incrementada en un 11% en ambos sectores.

Lo precedente, comprueba que las pymes en Colombia guardan correlación con las cifras a nivel de América Latina, dado que, en comparación con el 2020 el sector que más creció fue comercio y servicio con un 27,2% y, de acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de los activos, se evidencia un crecimiento del conjunto de nuevas unidades productivas conformada por el 0,48% en pymes de este sector (Confecámaras, 2021).

En relación con este tema, y al considerar la composición de la economía formal en la región, Correa *et al.* (2020) destacan que a lo largo de la última década se ha mantenido relativamente constante en su distribución, aunque se ha presentado un cambio en la composición de pesos relativos, evidenciando un pequeño incremento de las pequeñas y medianas empresas y una reducción de las microempresas, por lo que, es claro que la composición de las pymes en América Latina abarca el 87% en los sectores de servicios y comercio (Saavedra & Hernández, 2008). En relación con este hecho, causa interés, no la reducción de la cifra que es ampliamente estudiada por diversos académicos desde la óptica del fracaso o la muerte empresarial en este tipo de empresas, sino la permanencia de aquellas que a la fecha permanecen activas y perduran en el tiempo (Arquero *et al.*, 2009; Farfán, 2014; Romero *et al.*, 2015; Dupleix & Rebori, 2017).

## 2.2 La perdurabilidad en el sector

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el sector de restaurantes tuvo en 2017 un aumento de los ingresos nominales del 10,8% y una ocupación de la fuerza laboral del 6,5% en comparación con el 2016. Esto, debido a que en Colombia la propensión al consumo por fuera de casa es uno de los más altos de Latinoamérica. Según Gerente (2018), el 38% de los colombianos son más propensos al consumo por fuera de casa más de 2 veces por semana.

Es necesario mencionar, que el sector de los restaurantes presentó una recuperación durante el 2018 y 2019, posterior al aumento de los 3 puntos porcentuales sobre el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que afectó negativamente durante el 2017, así como el impuesto al consumo que llevó a los colombianos a reconfigurar sus gastos en consumo fuera de casa (Castro, 2021). Adicionalmente, durante el 2018 y 2019 el sector de restauración tradicional presentaba unas cifras muy positivas de crecimiento, alcanzando unas ventas conjuntas en 2019 de 20.670 millones de pesos, un 2,6% más que en 2018. Por tanto, factores como el gasto en

turismo, ocio y las ventas del servicio a domicilio favorecieron circunstancialmente (MinCIT, 2020).

Asimismo, Castro (2021) y el informe de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), señalan que de una población empresarial de 90.000 restaurantes activos en Colombia a finales de 2019, más de 29.000 cerraron definitivamente por efectos de la pandemia de la COVID-19. Del mismo modo, para la actividad económica de “expendio a la mesa de comidas preparadas” código CIU 5611, al 2020 se renovaron 51.670 matrículas mercantiles, se crearon 11.939 nuevas empresas, pero cerraron 9.899 restaurantes en el país.

A su vez, Castro (2021) indica que expertos consideran adelantar un monitoreo a estos restaurantes en un periodo de 5 años, dada la tasa de supervivencia que tienen las pequeñas empresas del 86,1% y las medianas del 56,5%. De esta forma, solo quedan desafíos para el sector, como por ejemplo controlar los inventarios sobre productos perecederos, implementación digital de apps para domicilios y la comercialización de experiencias gastronómicas en casa por parte de los consumidores, por lo que, al hacer frente a estos desafíos, se contribuye a la perdurabilidad. Igualmente, Ramirez (2020) destaca el rol que juega el sector, dado que el mercado ha exigido un mayor nivel de innovación, competitividad y productividad al propender por la tecnificación de procesos y una canasta de productos autóctonos de la región.

Siendo esto y pese a los múltiples estudios sobre perdurabilidad analizados, se presenta un vacío de trabajos académicos enfocados a las pymes y más aún al sector de restaurantes en Colombia, por lo que este fenómeno no se ha estudiado a profundidad. Así que, es pertinente la realización de la presente investigación, la cual dará líneas base para ahondar a profundidad en futuras investigaciones relacionadas.

### **2.3 Factores determinantes de la perdurabilidad empresarial**

Como se anotaba en la introducción, este tema no es nada nuevo y ha sido una preocupación permanente para las economías desde hace muchos años y más con el papel que representan las pymes en los países (Franco & Urbano, 2019; Varona *et al.*, 2014).

Efectivamente, hay una vasta literatura dentro del campo de los estudios organizacionales que han centrado su interés en la perdurabilidad empresarial, lo cual, este apartado expone los factores que han encontrado en sus estudios e investigaciones diferentes teóricos, que crean perdurabilidad en las empresas.



En este orden de ideas, Pascale (1990) mediante una muestra de 6 empresas, identificó cuatro factores clave para la perdurabilidad como lo son el mejoramiento continuo, tensión adaptativa, auto organización y emergencia; no obstante, Collins & Porras (2014) mediante un estudio adelantado a 18 empresas identificaron que al mantener el objetivo enfocado hacia el progreso, una fuerte identidad organizacional, una misión clara, visión ambiciosa, directivos de confianza y un mejoramiento continuo e innovación, las compañías eran visionarias, exitosas y de gran perdurabilidad.

En consecuencia, se comprende el postulado encontrado por De Geus (1997), el cual basa la perdurabilidad empresarial en el fuerte sentido de la identidad, estilo tolerante de gestión, sensibilidad al entorno y conservatismo financiero, luego de tomar 27 empresas objeto de estudio. También, en esta misma línea, Stadler (2007) destaca que un factor clave en la perdurabilidad es ser conservador acerca del cambio y recordar los errores para mejorar la toma de decisiones; mediante un estudio comparativo de 9 empresas, encontró que la diversificación es primordial para perdurar en el tiempo.

En relación con el tema sobre perdurabilidad empresarial, Rivera (2012a) mediante un relato histórico de las empresas más antiguas de México y Colombia, pone en contraste la historia empresarial de América Latina y constituye un ejemplo para aquellos emprendedores que se inician en el desafío de crear negocios y en ocasiones se encuentran con mitos que señalan que una empresa falla a la tercera generación. Las empresas que el autor presenta son ejemplos de innovación y mejora continua, factores claves que les ha permitido perdurar en el tiempo.

Asimismo, en un estudio de Benavides *et al.* (2012), se evidencian los factores de perdurabilidad que están presentes en el restaurante Crepes & Waffles, los cuales la llevaron a hacer galardonada con el Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz en el año 2008. Este premio reconoce y resalta su gestión de calidad, la identidad organizacional y estratégica, y un factor clave diferenciador como lo es la innovación de los procesos y productos que generan una ventaja sobre sus más inmediatos competidores.

Siguiendo los planteamientos teóricos consignados y que otros autores han identificado como factores clave para la perdurabilidad en las empresas, en la tabla 1 se plantean los principales factores determinantes de la perdurabilidad empresarial recogidos en la teoría.

**Tabla 1.** Factores determinantes de la perdurabilidad empresarial

No.	Factor	Descripción
-----	--------	-------------



<p><b>1</b></p> <p><b>Identidad organizacional</b></p>	<p>Es la unión de la identidad corporativa y la cultura organizacional, la cual contempla aspectos éticos, misionales, de principios, de estrategia, de políticas en la gestión del talento humano, del conocimiento del entorno y del mercado, propios de la acción del gobierno corporativo, como lo contempla Benavides <i>et al.</i> (2012); Collins &amp; Porras (2014); De Geus (1997) y Restrepo <i>et al.</i> (2009).</p>
<p><b>2</b></p> <p><b>Formalización para el gobierno</b></p>	<p>Se enmarca en el cumplimiento normativo, legal y comercial de la formalización de la organización en cuanto a exigencias propias del gobierno, lo que, permite a las estructuras organizacionales contemplar procesos con un impacto importante en la gestión y acceder más fácilmente a acciones de desarrollo empresarial emprendidas desde las políticas públicas y el gobierno, como lo destaca Restrepo <i>et al.</i> (2009).</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>Cohesión social para la acción</b></p>	<p>Este factor identifica el grado de consenso que un grupo de personas pertenecientes a la organización manifiestan, en cuanto, al grado de pertenencia y apropiación que tienen con los propósitos y objetivos empresariales. Además, indica el alcance que estos tienen en el proceso de interacción social como lo enuncia González <i>et al.</i> (2017); Restrepo <i>et al.</i> (2009) y Varona <i>et al.</i> (2014)</p>
<p><b>4</b></p> <p><b>Formalización, soporte para las decisiones</b></p>	<p>Se enmarca en la existencia de estatutos, políticas, protocolos o lineamientos establecidos y formalizados que facilitan el proceso de toma de decisión, que en aspectos particulares toman sus directivos en la gestión empresarial, así como lo menciona Restrepo <i>et al.</i> (2009).</p>
<p><b>5</b></p> <p><b>Reconocimiento por el entorno y el sector</b></p>	<p>Este factor resalta la importancia de las buenas prácticas de gestión aplicadas por los directivos dentro de las organizaciones, las cuales, tienen impacto en la sociedad y en el sector económico en la que se encuentra. Por ello, el reconocimiento en el sector o gremio es el resultado de estas prácticas que se proyectan por la formalización de las decisiones, el cumplimiento legal y el contar con unas finanzas equilibradas, esto de acuerdo con De Geus (1997); González <i>et al.</i> (2017); Rivera <i>et al.</i> (2012b) y Restrepo <i>et al.</i> (2009).</p>
<p><b>6</b></p> <p><b>Diferenciación</b></p>	<p>Se entienden por aquellas condiciones particulares o estrategias resultado de políticas para la acción que, por su implementación, permiten diferenciar a la organización en comparación con la competencia, por su producto, por la innovación en procesos o sobre este, o en la generación de distintivos únicos en la prestación de sus servicios, consiguiendo elementos diferenciados destacables en la consecución de una ventaja competitiva, como lo consideran Benavides <i>et al.</i> (2012); Restrepo <i>et al.</i> (2009); Rodríguez (2017) y Stadler (2007).</p>
<p><b>7</b></p> <p><b>Dinámica social de los empleados</b></p>	<p>Este factor destaca el rol social de los empleados en sus procesos de interacción, resultado del trabajo en equipo generados por procesos de cooperación. Además, los empleados actúan dentro de una dinámica social de participación. Sin perder de vista, que esto debe ser orientado a la construcción de un bienestar colectivo en pro de los intereses corporativos, como lo señalan Chaparro (2020); González <i>et al.</i> (2017); Marín (2015); Restrepo <i>et al.</i> (2009); Rodríguez (2017) y Varona <i>et al.</i> (2014).</p>
<p><b>8</b></p> <p><b>Factores que aportan a la eficiencia</b></p>	<p>Son aquellas acciones dentro de la organización referidas al manejo y sistematización de la información, eficiencia en la gestión de la toma de decisión, coordinación de procesos, comunicación organizacional, así como al comportamiento y rol de los socios y directivos dentro del gobierno corporativo, como aportan Benavides <i>et al.</i> (2012); Collins &amp; Porras (2014); González <i>et al.</i> (2017); Restrepo <i>et al.</i> (2009) y Varona <i>et al.</i> (2014).</p>
<p><b>/</b></p> <p><b>Consolidación</b></p>	<p>Este factor enfatiza en la visión futura que construyen los directivos con la participación de los empleados y que crea en estos el compromiso con la empresa,</p>

		así mismo, contribuye con la consolidación de la organización, como lo aclara Restrepo <i>et al.</i> (2009).
10	<b>Gestión integral</b>	Este factor se refiere a situaciones que obedecen a políticas de la dirección, como el uso de la planeación estratégica y de la vinculación de los grupos de interés en las decisiones de la empresa, como lo postula Restrepo <i>et al.</i> (2009).
11	<b>Conocimiento de entorno y mercado</b>	Son todos aquellos aprendizajes y experiencias que al interior de la organización se deben tener en los niveles de mayor jerarquía, los cuales, tienen la responsabilidad sobre el continuo diagnóstico y lectura del mercado y el entorno. Así mismo, es de suma importancia conocer y ejercer influencia en situaciones donde se pueda tener el control de hechos o sucesos, dado que, esto demuestra el liderazgo que la organización ejerce sobre el mercado, como lo comentan Chaparro (2020); De Geus (1997); González <i>et al.</i> (2017); Marín (2015); Restrepo <i>et al.</i> (2009); Rivera <i>et al.</i> (2012b) y Varona <i>et al.</i> (2014).
12	<b>Eficiencia en procesos</b>	El establecimiento de procesos dentro de la organización contribuye al desarrollo sistemático de acciones en cada una de las áreas que la componen y, que por su impacto, propenden por la mejora de las actividades al interior de esta, como lo mencionan Benavides <i>et al.</i> (2012); González <i>et al.</i> (2017) y Restrepo <i>et al.</i> (2009).
13	<b>Gestión financiera</b>	Este factor es de suma importancia en especial por la identificación y seguimiento a tiempo de los problemas de liquidez que afectan a la organización y se hacen evidentes en el desarrollo de situaciones que pueden desencadenar en la muerte empresarial. En consecuencia, la perdurabilidad de la empresa depende en gran medida de la adecuada gestión financiera y de las estrategias emprendidas por los directivos, algo que destacan Chaparro (2020); De Geus (1997); González <i>et al.</i> (2017); Marín (2015); Rivera <i>et al.</i> (2012b); Rodríguez (2017) y Restrepo <i>et al.</i> (2009).
14	<b>Gestión de calidad (mejoramiento continuo)</b>	Se enmarca en la revisión permanente y sistemática de los procesos dentro de la organización, la cual contribuye a la reconfiguración o mejora en los mismos, con miras a la minimización de los riesgos y errores que se presentan, como lo hablan Collins & Porras (2014); González <i>et al.</i> (2017); Pascale (1990); Rivera (2012a) y Restrepo <i>et al.</i> (2009).
15	<b>Innovación</b>	La innovación hace alusión a la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología como lo contempla Benavides <i>et al.</i> (2012); Collins & Porras (2014); la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2008); Pascale (1990), Rivera (2012a) y Restrepo <i>et al.</i> (2009).

**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, se puede concluir de manera parcial que efectivamente la teoría identifica una serie de acciones que desempeñan las empresas para superar la prueba del tiempo bajo condiciones favorables de calidad de vida empresarial.

De esta manera, tal y como defienden los autores consultados recogidos en la tabla 1, si una empresa desarrolla estos factores podría llegar a garantizar condiciones perdurables que le permitan su estabilidad al pasar el tiempo.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Diseño

La investigación se enfoca en la determinación de factores que crean condiciones de perdurabilidad e influyen en la toma de decisiones de los pequeños y medianos restaurantes en la ciudad de Ibagué, capital del departamento del Tolima (Colombia), mediante un estudio exploratorio. Dicho estudio, permitirá obtener la mayor cantidad posible de información de las empresas analizadas, que facilitará la comprensión parcial y no total del fenómeno estudiado.

Los resultados obtenidos del estudio exploratorio no serán concluyentes; por el contrario, serán la base para futuras investigaciones que propendan por un enfoque mixto para obtener resultados estadísticos fehacientes y que permitan dar cuenta de los factores principales que crean condiciones de perdurabilidad empresarial presentes en una muestra significativa de empresas.

Este estudio exploratorio se aborda mediante un conjunto de entrevistas guiadas a expertos, académicos y empresarios del sector restauranero de Ibagué y escogidos bajo una selección previa, lo que permitirá la revisión y ajuste del modelo teórico propuesto que en gran medida se basa en los postulados desarrollados por Restrepo *et al.* (2009) y en los planteamientos comunes de los diversos autores analizados. Esto, hará posible la identificación de los factores determinantes de la perdurabilidad empresarial y, adicionalmente, la propuesta de un posible instrumento de medición cuantitativa, que se puede poner a prueba en una muestra representativa para este tipo de estudios.

De otra parte, es vinculante mencionar que este estudio es de tipo no experimental; por tanto, no incurrió en una aprobación ética que documentará el nombre del comité ético, como tampoco en la obtención del consentimiento informado de todos los participantes. Esto, en razón a que no se trató de un experimento en el que se manipularan deliberadamente variables. En otras palabras, la investigación de la cual se derivó este manuscrito, no consintió variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo anterior se explica, en que la investigación por ser de corte no experimental, observó fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, para luego analizarlos.

### 3.2 Participantes

Las tablas 2 y 3 presenta como población el censo de las 21 pymes del subsector restaurante, activos a corte de junio de 2021 en la municipalidad de Ibagué, de acuerdo con la Cámara de Comercio de la misma localidad.

**Tabla 2.** Medianos restaurantes activos a corte de junio de 2021 en Ibagué

Razón social o nombre	Número de identificación tributaria NIT
Don Pedro Gourmet Asaderos y Restaurantes SAS	901124270 - 3
Inversiones Jiménez Aldana SAS (El Churrasco)	901425938 - 6
El Gran Camarón Killero SAS	901145890 - 1
Grupo La Comarca SAS	900800846 - 1

**Fuente:** (Registro Único Empresarial y Social, 2021)

**Tabla 3.** Pequeños restaurantes activos a corte de junio de 2021 en Ibagué

Razón social o nombre	Número de identificación tributaria NIT o Cédula de Ciudadanía
Marisol Recio Londoño (Tráiler Fantasma Ibagué)	1130597503 - 0
Salvador y Milagros SAS	901254710 - 1
Zona Picnic Ibagué SAS	901263055 - 1
Inversiones Puerto Madero Parrilla Argentina SAS	900422060 - 8
Diana María Melo Murillo (Carnaval del Pollo)	28544793 - 0
Asadero Tolipollo SAS	900530937 - 4
Juan Carlos Parra Roldan (Jus'oso)	1110509335 - 9
Jaime Humberto Lizarralde Arbeláez (Plaza Express)	93413711 - 1
Marcos Sánchez Blanco (La Parrilla de Marcos)	680758122 - 0
Eventos e Inversiones Yerbabuena SAS	900357532 - 4
Grupo Galindo Restrepo SAS (La Crepería)	900998008 - 6
Grupo RC SAS (Puerto Mojarra)	900310469 - 5
Tango Burger Shop SAS	901481908 - 3
Pipilongo Restaurante SAS	901202840 - 6
Duque Suministros Alimenticios SAS (Pizzería D'Napoli)	901006707 - 4
Giseth Andrea Mejia Angel (Burger House Gourmet)	1110515450 - 2
Mario Guzmán Arias (Lechonería Mario Eduvino Ibagué)	93357263 - 0

**Fuente:** (Registro Único Empresarial y Social, 2021).

### 3.3 Instrumentos

La información para la investigación será recolectada de fuentes primarias como:

1. Entrevista guiada a expertos académicos y empresarios del sector restaurantero de Ibagué, la cual facilitará la revisión y ajuste de los factores determinantes de la perdurabilidad empresarial contenidos en el modelo teórico propuesto.
2. Extracción de conclusiones conjuntas, puntos comunes contrastadas con la teoría y el desarrollo de un modelo ajustado de factores determinantes de la perdurabilidad empresarial presentes en la población estudiada.

Asimismo, en fuentes secundarias se consultaron las bases de datos especializadas, Google académico, revistas indexadas, libros, investigaciones, páginas web, documentos de sitios especializados respecto al tema.

Para la recolección de la información en la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas:

Entrevista guiada a expertos, académicos y empresarios del sector restaurantero de Ibagué para refinar el modelo de factores determinantes de la perdurabilidad empresarial.

- Expertos académicos: estos fueron seleccionados por conveniencia para ajustar el modelo, luego de entrar a indagar sobre los estudios realizados por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario a través de dos connotados investigadores de esta universidad. Para ello, se estableció contacto telefónico y se realizó una entrevista abierta pero guiada con el instrumento a considerar con los empresarios.

- Empresarios del sector restaurantero de Ibagué: fueron seleccionados bajo los criterios de proximidad (CP), reconocimiento en el gremio (RG), tiempo de experiencia en el sector (EXS) y tiempo de duración en el mercado (TMD). Siguiendo la recomendación de Restrepo *et al.* (2009), para tener una mayor comprensión del fenómeno se debe procurar que quienes brinden respuesta al mismo, sean personas que conozcan de la organización en particular y no solo aporten percepciones per se o bajo su experiencia.

## 4. RESULTADOS

Este apartado da cuenta de los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos académicos y empresarios del sector estudiado, con el objetivo de contrastar sus percepciones con el modelo teórico propuesto en la tabla número 1.

#### 4.1 Entrevistas a académicos

Se destaca, que las causas internas circunstanciales que rodean la perdurabilidad empresarial en las pymes estudiadas son la eficiente gestión financiera, la formalización empresarial y la aplicación estricta de la normatividad. No obstante, aspectos como la eficiencia en procesos, gestión integral, cohesión social y dinámica social de los empleados, son factores que no muy seguramente van a estar presentes o no aportan en gran medida a la perdurabilidad *per se* de los pequeños y medianos restaurantes en Ibagué. Esto, en razón a las condiciones sociales y las cifras económicas de la ciudad, pues el tejido empresarial se mueve en emprendimientos y empresas de subsistencia, así que quienes aún persisten deben redoblar esfuerzos para continuar vigentes en el mercado dadas las mismas dinámicas de su entorno.

Sucede pues, que también influye a quien se administra la encuesta, puesto que, se requiere de alguien que posea amplio conocimiento de la organización, para lograr obtener la mayor cantidad de información veraz sobre la misma y las dinámicas con la que cada una de ellas está presente en la actualidad. Algo que se recomienda, con los datos obtenidos, es modelarlos a través de un análisis factorial que permita la reducción de variables y poder identificar las que en mayor medida aporten a crear condiciones de la perdurabilidad empresarial.

#### 4.2 Entrevistas a empresarios

Algunos de los empresarios entrevistados han destacado que sus negocios están posicionados, gracias al esfuerzo que le han infundido, porque, se han sentido solos en la construcción de empresa y sociedad, en razón a que la ayuda del gobierno municipal es mínima. Lo anterior, deja entrever que hay factores externos que a corto plazo se pueden generalizar y afectar la permanencia de las empresas en el mercado. Del mismo modo, existen factores que a su vez también determinan la perdurabilidad empresarial como lo es el asistencialismo y el fortalecimiento al tejido empresarial desde la política pública.

Se desprende de lo anterior, que los aspectos que más se reiteran en todas las entrevistas han sido:

- Diferenciación en el producto de calidad, servicio y conocimiento del mercado, que les ha permitido un posicionamiento.
- La experiencia para no cometer los errores del pasado y que les permite una mejora en la toma de decisiones.
- La eficiencia de los procesos, puesto que velan por el cumplimiento de la norma.

- Y algo en que coinciden los empresarios del sector es la adecuada gestión financiera, que los ha llevado a tener unas finanzas saludables.

En ciertos aspectos también destacados, pero solo por uno de los entrevistados, ha sido el rol que juega tener una fuerte ventaja competitiva sobre los productos debido al valor agregado que se imprime a las recetas. Algunos otros destacan, que el sector le debe apostar a la innovación, la mejora continua y el contar con la poca rotación de sus trabajadores claves.

#### **4.3 Modelo de factores determinantes de la perdurabilidad empresarial en restaurantes pymes en Ibagué, Colombia**

Las entrevistas realizadas han permitido cotejar los postulados del modelo teórico basados en los aportes desarrollados por Restrepo *et al.* (2009) y en los planteamientos comunes de los diversos autores analizados. Bajo esta perspectiva, se puede concluir que, efectivamente, hay aspectos considerados en los factores del modelo teórico que son determinantes para la perdurabilidad empresarial en pequeños y medianos restaurantes en Ibagué. Sin lugar a duda, la trayectoria y el perdurar a través del tiempo de estos restaurantes entrevistados, dan cuenta que, dentro de la toma de decisión de los empresarios, propietarios o administradores, hay unos determinantes que los llevan a estar liderando el sector en la región. Sin embargo, hay otros que carecen de importancia en la realidad del tamaño empresarial y/o del sector. Por tanto, es necesario brindar un modelo de factores determinantes de la perdurabilidad empresarial en pequeños y medianos restaurantes en Ibagué, los cuales se reflejan en la tabla 4. Estos a su vez ofrecen elementos de valor para determinar el criterio que se debe seguir por parte de los restauranteros, para establecer las estrategias empresariales que influyen en la toma de decisiones y que permitan el fin último de las pymes que es la perdurabilidad empresarial.



**Tabla 4.** Modelo de factores determinantes de la perdurabilidad empresarial en pymes restaurantes en Ibagué

No.	Factor
1	Identidad organizacional
5	Reconocimiento por el entorno y el sector
6	Diferenciación
8	Factores que aportan a la eficiencia
11	Conocimiento de entorno y mercado
13	Gestión financiera
15	Innovación

**Fuente:** elaboración propia.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

La presente investigación buscaba brindar respuesta al objetivo de determinar los factores que crean condiciones de perdurabilidad e influyen en la toma de decisiones de los pequeños y medianos restaurantes en Ibagué. Para ello, se sigue una metodología cualitativa mediante entrevista guiada a expertos académicos y empresarios del sector restaurantero de Ibagué escogidos bajo una selección previa, con el fin de cotejar sus percepciones y documentar los factores determinantes de la perdurabilidad empresarial presentes en pequeños y medianos restaurantes, para lo cual sirvió de base el planteamiento de un modelo teórico propuesto y los planteamientos comunes de los diversos autores analizados.

Como resultado del estudio exploratorio se puede concluir que factores como identidad organizacional, reconocimiento por el entorno y el sector, diferenciación, factores que aportan a la eficiencia, conocimiento del entorno y mercado, gestión financiera e innovación son determinantes de la perdurabilidad empresarial presentes en pequeños y medianos restaurantes en Ibagué.

El bajo número de empresas objeto de estudio presentes en Ibagué imposibilitó la realización de contrastación de hipótesis y el desarrollo de un estudio cuantitativo como en un principio se pensaba, lo que es la principal limitación de este trabajo. Esta circunstancia dificultó realizar conjeturas generalizables al contexto empresarial de los restauranteros en el país, así como establecer la relación existente entre los factores de perdurabilidad y las estrategias empresariales que influyen en la toma de decisiones de las pymes estudiadas.

Así que, la propuesta es brindar una futura línea de investigación, centrada en lograr implementar como pretest el modelo propuesto en la tabla 4, mediante una metodología mixta,

con el ánimo de ampliar la muestra y poder contribuir con un estudio cuantitativo mediante un análisis factorial por componentes principales, el cual, puede ser una metodología multivariada apropiada, y así obtener resultados concluyentes, fehacientes y generalizables del fenómeno estudiado en el sector de los restaurantes pymes en Colombia.

## REFERENCIAS

ALARCON CHAVEZ, C; GRANDA GARCIA, M. El marketing y la fidelización empresarial como apuesta estratégica para pymes en Ecuador. **Revista científica Dominio de las ciencias**, v. 4, n. 1, p. 131-140, 2018.

ARQUERO MONTAÑO, J. L; ABAD NAVARRO, M. C; JIMÉNEZ CARDOSO, S. M. Procesos de fracaso empresarial en PYMES. Identificación y contrastación empírica. **Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa**, v. 1, n.2, p. 64-77, 2009.

BENAVIDES GARCIA, E; BOBADILLA LOZANO, V. A; LUGO SALAZAR, J. C. Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad. **Facultad de Administración. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario**, 2012.

BOHORQUEZ MEDINA, N. M; LÓPEZ CAJAS, A. S; CASTAÑEDA VÉLEZ, L. Fuente de financiación para pymes y su incidencia en la toma de decisiones financieras. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, p. 1-11, 2018.

CÁMARA DE COMERCIO DE IBAGUÉ. **Cámara de Comercio de Ibagué**. Obtenido de: <https://www.ccibague.org/index.php/investigaciones-y-publicaciones/publicaciones>, 2021<sup>a</sup>.

CÁMARA DE COMERCIO DE IBAGUÉ. **Cámara de Comercio de Ibagué**. Obtenido de: <https://www.ccibague.org/index.php/investigaciones-y-publicaciones/publicaciones>, 2021<sup>b</sup>.

CARDOZO, E., VELÁSQUEZ, Y; RODRÍGUEZ MONROY, C. Revisión de la definición de PYME en América Latina. **10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology**. Ciudad de Panamá, Panamá: LACCEI'2012.

CASTRO DUQUE, S. **Perspectivas económicas Bancolombia. (Bancolombia, Productor)**. Obtenido de: <https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia>, 2021.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Agencia Nacional de Instituciones Financieras. Obtenido de: <https://www.anif.com.co/wp-content/uploads/2021/05/carlos-prada-anif.pdf>, 2021.

CEOE -CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES-. Obtenido de:

<https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del>, 2018.

CEPAL -COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE-. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>, s.f..

CHAPARRO MARTINEZ, O. Factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas medianas y familiares de Bogotá D.C. **Facultad de Administración. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario**, 2020.

COLLINS, J; PORRAS, J. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies** (3ra ed.). New York, United States: HarperCollins Publishers Inc; 2014.

CONFECÁMARAS Confecámaras Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de: <https://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>, 2021.

CORREA, F., LEIVA, V; STUMPO, G. **Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina**. En M. Dini, G. Stumpo, & D. d. Proyectos (Ed.), MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (1ª edición ed., Vol. 1, págs. 9-31). Santiago, Chile: Documentos de Proyectos, 2020.

DE GEUS, A. **The Living Company: Growth Learning and Longevity in Business**. (UNKNO, Ed.) Boston: Harvard Business School Press, 1997.

DUPLEIX, M. D; REBORI, A. La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. (E. España, Ed.) **Estudios Gerenciales**, n. 33, p. 141-152, 2017.

ESCANDON, D. M; HURTADO, A. Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. **Estudios Gerenciales**, v. 30n. 131, p. 172-183, 2014.

FARFAN BUITRAGO, D. Y. Vida y muerte empresarial: estudios empiricos de perdurabilidad. **Escuela de Administración. Bogotá: Universidad del Rosario**, 2014.

FERRARO, C; ROJO, S. Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. **Organización Internacional del Trabajo (OIT): Oficina de la OIT**, 2018.

FRANCO ANGEL, M; URBANO, D. Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. **Estudios Gerenciales**, v. 3, n. 150, p. 81-91, 2019.

FRANCO, M; SANTOS, M. D; RAMALHO, I; NUNES, C. An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 2, p. 265-283, 2014.

GERENTE Gerente.com. **Comidas rápidas y restaurantes**. Obtenido de: <https://gerente.com/co/guias/comidas-rapidas-restaurantes-2/>, 2018.

GOMEZ CAMARGO, B. J. Dinámica de la confianza y la perdurabilidad de las Pymes en Colombia. **Santander: Universidad Autónoma de Bucaramanga**, 2020.

GONZALEZ AREVALO, D; RAMIREZ ESPINOSA, W. A; SARASTY, D. J. Factores asociados a la perdurabilidad empresarial en las mipymes afiliadas a la cámara de comercio de tunja entre los años 2009 – 2019. **Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad EAN**, 2019.

GONZÁLEZ DÍAZ, J; CUISMAN, K; HERNÁNDEZ, P. D. Perdurabilidad empresarial de las mipymes de la ciudad de cartagena: un estudio de caso. **Departamento de Ciencias Administrativas. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana, 2017.**

LAVIA LOPEZ, O; HIEBL, M. Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 81-119, 2015.

LEYVA CARRERAS, A. B; CAVAZOS ARROYO, J; ESPEJEL BLANCO, J. E. Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. **Contaduría y Administración**, v. 63, n. 3, p. 1-21, 2018.

MARIN LUJAN, P. Factores que afectan la perdurabilidad empresarial en leticia - amazonas - colombia (2000 - 2011). **Leticia: Universidad Nacional de Colombia, 2015.**

MINCIT. -MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO- **Inversión en comercio, hoteles y restaurantes creció 85,7%**. Obtenido de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-2019-inversion-en-comercio-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-7-200305.aspx>, 2020.

MORENO PEREZ, A. R; CUEVAS RODRIGUEZ, E; MICHI TOSCANO, S. L. Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008. **Trayectorias**, v. 17, n. 41, p. 3-28, 2015.

MUSSO, R; ECHECOPAR, G. **El valle de la muerte: Cómo superar la partida al emprender** (1ra ed.). Santiago de Chile, Chile: Amazon, 2012.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE-. Obtenido de: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en?itemId=/content/publication/9789264304604-en&csp=f0a6f52d4530c0667c4c56b36905227f&itemIGO=oecd&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en?itemId=/content/publication/9789264304604-en&csp=f0a6f52d4530c0667c4c56b36905227f&itemIGO=oecd&itemContentType=book), 2008.

PASCALE, R. **Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead**. New York: Simon and Schuster, 1990.

PINTO MARTINEZ, M; MONSALVE CASTRO, C. Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015. **Revista Gestión y Desarrollo Libre**, v. 5, n. 10, p. 96-126, 2020.

RAMIREZ ROJAS, J. A. Análisis de la Competitividad del sector de restaurantes en la ciudad de Ibagué. **Facultad de ciencias Administrativas Económicas y Contables. Ibagué: Universidad Cooperativa de Colombia, 2020.**

RESTREPO PUERTA, L. F; VÉLEZ BEDOYA, Á. R; MENDEZ ALVAREZ, C. E; RIVERA RODRIGUEZ, H. A; MENDOZA SABOYA, L. A. **Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas** (1ª edición ed., Vol. Documento de investigación 39). (U. d. Rosario, Ed.) Colombia, Bogotá D.C., Colombia: entro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad -CEEP, 2009.

RIVERA, H. A. Perdurabilidad Empresarial: La Historia de las Empresas Mexicanas y Colombianas mas Antiguas. **Social Science Research Network SSRN**, v. 7, n. 83, p. 596-601 2012a.

RIVERA, H. A; MALAVER, J. D; PEÑA, K. T; MALAVER, M. N. Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia. **Facultad de Administración. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario**, 2012b.

RODRIGUEZ VALENCIA, J. **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas** (6ta Edición). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A., 2017.

ROMERO ESPINOSA, F; MELGAREJO MOLINA, Z. A; VERA COLINA, M. A. Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. **Suma de Negocios**, v. 6, n. 13, p. 29-41, 2015.

SAAVEDRA, M. L; TAPIA SANCHEZ, B; AGUILAR, M. D. La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. **Perspectiva Empresarial**, v. 3, n. 2, p. 55-69, (2016)..

SAAVEDRA, M; HERNANDEZ, Y. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. **Actualidad Contable FACES**, v. 11, n. 17, p. 122-134, 2008.

SALGADO, J., REMESEIRO, C; IGLESIAS, M. Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. **Psicothema**, v. 8, n. 2, p. 329-335, 1996.

SCHWEIZER, R. SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 80-103, 2013.

STADLER, C. **The Four Principles of Enduring Success** (Vol. 85). Boston: Harvard Business Review, 2007.

VARONA CASTILLO, L; GISMERA TIERNO, L; GIMENO NOGUES, R. **Supervivencia de las empresas según indicadores empresariales. Modelo lineal mixto con datos de panel, período 2004 al 2008, caso de España**. Peruvian Economic Association, 38. Obtenido de: <http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-13.pdf>, 2014.