



**FACTORES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA SUPERVIVENCIA
EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA:
UNA VISIÓN DESDE VARIAS PERSPECTIVAS**

Elaborado por:

CAROLINA CORREA PANIAGUA

JUAN DAVID GUAYARA VILLA

Asesor: JUAN VANEGAS

Administración Financiera

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2020

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia**

Institución Universitaria

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

**FACTORES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA SUPERVIVENCIA
EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA: UNA VISIÓN
DESDE VARIAS PERSPECTIVAS**

Carolina Correa Paniagua

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración Financiera
caritocorreapanaigua@gmail.com*

Juan David Guayara Villa

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración Financiera
mrjyara@gmail.com*

Asesor: Juan Vanegas, Economista, jvanegas1@tdea.edu.co

Recibido 5 de junio 2020

Revisado 15 de junio 2020

Aceptado 17 de junio de 2020

Resumen

La vitalidad empresarial, entendida como la capacidad de supervivencia, adaptación e innovación sincrónica de las empresas antioqueñas al momento de incursionar en el mercado, en sintonía con las dinámicas gerenciales locales, regionales y globales, es un elemento más a tener en cuenta al momento de observar el éxito o el fracaso de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. El presente documento evalúa los factores actuales que determinan la supervivencia de empresas consolidadas y las estrategias satisfactorias aplicadas por éstas, con el objetivo de identificar el conjunto de variables gerenciales que determinan la

permanencia o el declive de las compañías antioqueñas durante sus primeros 5 años de existencia, esto mediante técnica multicriterio de proceso de análisis jerárquico (AHP) luego de los resultados obtenidos en la encuesta diseñada en el Anexo 1 en la comparativa de variables de las dimensiones generales en el cual se encontró que el liderazgo es el factor predominante.

Palabras clave: Empresas; Supervivencia empresarial; Pyme; Gerencia; Estrategias empresariales; Estrategias gerenciales: Vitalidad empresarial; Medellín; Colombia.

Abstract

Business vitality, along with the local, regional and global dynamic management, is another important issue to take into account when determining the causes that leads towards the success or failure of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Medellín. The purpose of this paper is to analyze the current elements that define the survival of young enterprises and the effective strategies they use. In order to determine the more relevant aspects and select those to will be used in the business context. Thus, to guarantee business survival with the help of a Analytic hierarchy process.

Keywords: firms; business survival; SME; management; business management; management strategies: business vitality; Medellin; Colombia

1. Introducción

La presente investigación busca establecer que factores gerenciales son determinantes para la correcta administración, esto relacionado con la permanencia en el tiempo de las compañías en la ciudad de Medellín. Se evidencia, en estudios realizados entre el año 2013 y 2017 entraron al mercado un total de 1.075.908 empresas y desaparecieron 1.011.613 equivalente a un porcentaje de entrada o nacimientos promedio del 19.2% y una tasa de salidas bruta promedio de 18.1% Si se desagrega la información según el tamaño de la

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

empresa, los estudios a nivel país han mostrado que cerca del 98% de los proyectos de emprendimiento que mueren cada año pertenecen a la categoría de microempresas (Confecámaras, 2017, 2018).

Al analizar los datos en el plano local, estadísticas halladas en los periodos 2014- 2017, muestran que el cierre de las empresas antioqueñas se ha venido incrementando en un promedio de 7,8% durante los años este periodo. Los sectores empresariales antioqueños que reinciden en liquidar sociedades son el sector comercio, restaurantes y hoteles, seguros y finanzas, seguido de las industrias manufactureras (Departamento Administrativo de Planeación, 2019).

En la literatura recopilada hasta ahora se encuentran datos y casos que describen los factores que inciden en el control y la disminución del cierre de las Pymes en otras regiones de Colombia, como en la ciudad de Cali, y éstos son, principalmente, los enfoques gerenciales, el buen manejo de los clientes, los bancos y los proveedores (Martínez, 2006). Ahora bien, en el trabajo realizado por Vásquez Henao (2017) en las empresas del sector industrial de Medellín, entre los años 2000 y 2010, evidencian que el riesgo de desaparición de una empresa disminuye conforme aumenta su antigüedad, adicionalmente la supervivencia de las nuevas empresas se encuentra positivamente relacionada con su tamaño al nacer. En el caso planteado por Aguilar Tipantuña (2017), el perfil del emprendedor no incide en la creación de empresas nacientes y nuevas, por lo que es importante destacar que una persona de edad temprana o edad madura puede lograr gerenciar y posicionar su empresa en el mercado; esto teniendo como base las empresas de Colombia, Ecuador y Latinoamérica.

Con base en lo planteado anteriormente, esta investigación brinda elementos de juicio adicionales, necesarios para evaluar cuáles son las características gerenciales que influyen en la permanencia de algunas las empresas de la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia, considerando desde los estudios de caso, varias visiones de diferentes sectores económicos, como la manufactura, las confecciones-calzado, construcción y servicios. Para ello, se efectuó un análisis con técnicas multicriterio de proceso de análisis jerárquico (AHP) que permitan comparar cuáles son los factores y las variables que más se relacionan, tomando

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

como referencia los casos de empresarios antioqueños, de forma tal que se puedan proponer estrategias tendientes a ayudar en la toma de mejores decisiones gerenciales, posibilitando la permanencia y la competitividad en el mercado local y global.

Se tomo un muestreo no aleatorio intencional de empresas de diferentes características de sectores económicos de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia, así se pudo analizar si factores como el tamaño, el sector y la antigüedad median en las características de la gerencia como influencias para la continuidad en la puesta en marcha, operación y sostenibilidad de éstas, como se ha evidenciado en estudios anteriores realizados en el país. Posteriormente, se tiene como objetivo identificar el conjunto de variables gerenciales que determinan la permanencia o el declive de las compañías antioqueñas durante sus primeros 5 años de existencia.

La presente investigación se encuentra diseñada de la siguiente manera: se realizó revisión literaria investigando y contextualizando el problema de la supervivencia empresarial, presentación de las teorías soporte, presentación de materiales y métodos de investigación, elaboración del cuestionario, tabulación de la información, análisis y discusión de resultados y conclusión.

2. Algunos datos de la supervivencia de empresas en Antioquia

Los datos que podemos observar en los gráficos 1 y 2 nos permite evidenciar que las empresas que presentan mayor nivel de creación corresponden al sector de los seguros y las finanzas, pero también son los sectores que más empresas cierran, es decir que por cada 5 empresas del sector de seguros y finanzas que se crean, se cierran 4 de estas empresas al siguiente año. La gráfica 1 permite observar que las empresas con mayor número de creación en los años 2014-2017 son las de seguros y finanzas con un promedio de 2.000 empresas creadas por año, seguido por las empresas de comercio *retail*, restaurantes y hoteles con un promedio de 1.500 empresas creadas por año. Las empresas que tienen un menor número de creación son las empresas eléctricas, gas y agua con un promedio de 60 empresas creadas por año, seguido de las empresas dedicadas a la explotación de minas y extracción de recursos y canteras, con un promedio de 100 empresas creadas por año.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

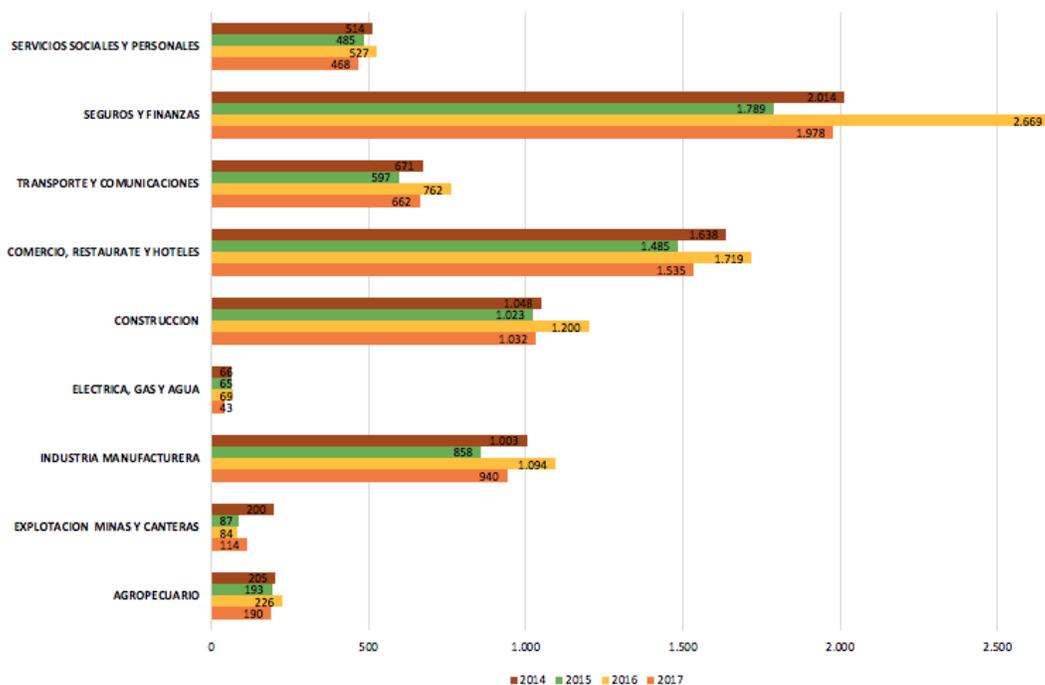


Gráfico 1. Comportamiento de las sociedades creadas en Colombia, 2014-2017

Fuente: elaboración propia usando datos del Departamento Administrativo de Planeación (2019).

En el siguiente gráfico podemos observar que el mayor número de empresas liquidadas durante los años 2014 y 2017 corresponde a empresas de seguros y finanzas con un promedio de 490 empresas liquidadas por año, seguida de las empresas de comercio, restaurantes y hoteles con un promedio de 500 empresas liquidadas por año. Las empresas que tienen menor número de empresas liquidadas son las del sector eléctrico, gas y agua con un promedio de 7 empresas liquidadas por año, seguido por las empresas explotación de minas y la extracción en canteras con un promedio de 15 empresas liquidadas por año. Otro dato importante que nos arroja el gráfico 2 es que las empresas de construcción también tienen un número significativo de creación, pero son las que menos cierran, es decir que por cada 5 empresas creadas en un año se crean cierran en promedio unas 2 al año.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

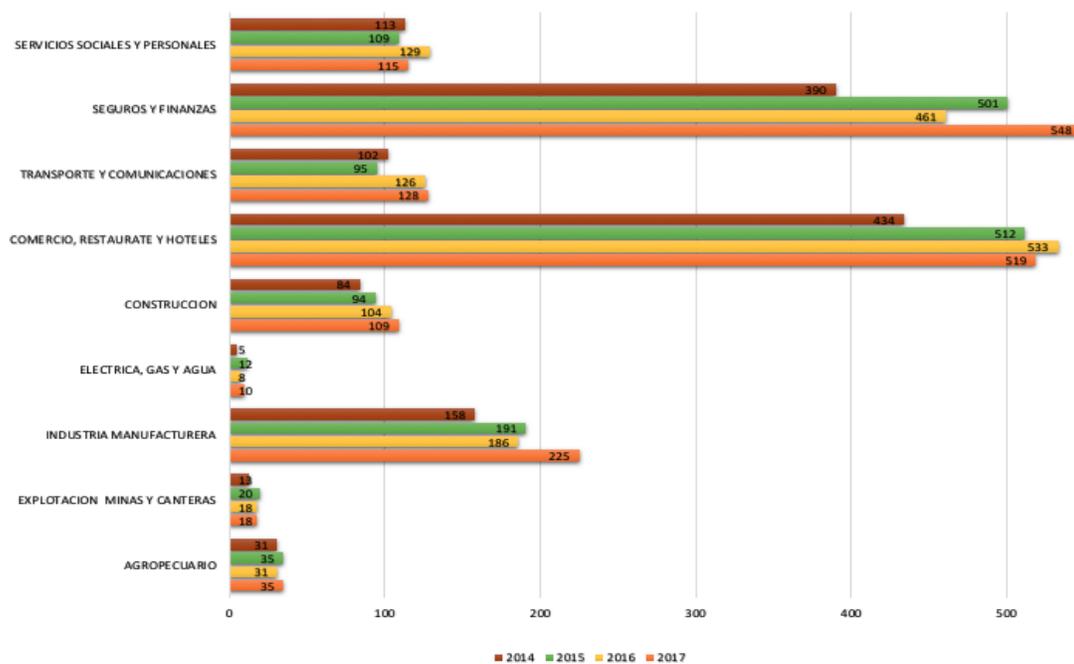


Gráfico 2. Comportamiento de las sociedades liquidadas en Colombia, 2014-2017

Fuente: elaboración propia usando datos del Departamento Administrativo de Planeación (2019).

3. Revisión de literatura

La mirada holística que nos posibilita el estado del arte permite crear una visión amplia y veraz sobre las características gerenciales que posibilitan o limitan la supervivencia de las compañías. A continuación, abrimos el abanico de postulados que se tejen desde las teorías, los centros de investigación y las experiencias sobre la sobrevivencia organizacional.

3.1. Estudios aplicados en la supervivencia empresarial

Se observa claramente que los factores gerenciales determinantes que analiza Martínez (2006) en relación con la supervivencia en el sector industrial en la ciudad de Cali, donde concluye que son varios aspectos que se deben tener en cuenta en la supervivencia

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

empresarial, coloca en evidencia que no solo los enfoques gerenciales como la capacidad de producción, el buen manejo de los clientes, los bancos y los proveedores, son las únicas variables a tener en cuenta, ya que existen barreras cuando el sector donde deciden operar pasa por una etapa de maduración en su ciclo de vida. Los anteriores postulados de Martínez (2006) y usando un modelo de duración mediante el método no paramétrico de Kaplan-Meier y el riesgo de supervivencia, a partir de los modelos paramétricos de duración, siguiendo distribuciones Weibull. Como resultado de la aplicación del modelo de observación se pudo observar que los determinantes del riesgo de salida del mercado para las empresas entrantes son: La dimensión inicial, el ciclo de vida de las industrias y el nivel de concentración del mercado.

Ahora bien, otro de los factores que determina la permanencia de una empresa en el tiempo tiene que ver con la gerencia; Macías, Sánchez y Zerón (2018) estudian dicha problemática en el caso de pymes mexicanas. Para ello, emplean la técnica de ecuaciones estructurales, conjunto de técnicas estadística multivariante que permite probar y/o estimar relaciones causales a partir de datos estadísticos y suposiciones cualitativas sobre la causalidad, realizando una evaluación de la escala a través de la validez interna, convergente y discriminante. Adicional a ello, los autores encuentran que las variables más relevantes para el éxito y supervivencia son la capacidad de aprendizaje, la experiencia laboral, el impacto e influencia y el conocimiento del entorno. Finalmente, los autores, en su revisión, encuentran que el éxito de un emprendedor no depende solo de la parte financiera, en particular de la creación de valor y la rentabilidad, sino también, de la generación de empleo.

Como puede observarse el análisis realizado por Leyva, Cavazos y Espejel (2008) en su investigación de la influencia, en la planeación estratégica y las habilidades gerenciales en las pymes de Sonora México, mediante el método Delphi y un análisis estadístico de modelo de ecuaciones estructurales, determinan que dichas características son totalmente influyentes en el desarrollo y sostenimiento de las empresas a lo largo de su existencia, en el cual es fundamental tener un equipo directivo dinámico, actualizado y abierto al cambio, los cuales deben incluir al talento humano como uno de los elementos más valiosos para las empresas, todo esto siendo liderado por una gerencia con las mismas fortalezas de formación previa y

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

capacitación constante. En el mismo sentido, Abarca Quispe (2015) busca una relación entre los factores gerenciales influyentes en la productividad de las micro y pequeñas empresas industriales aplicado en la provincia de San Román a los gerentes de estas, realiza un análisis en el cual aborda aspectos como estudio de la gerencia, el control, la toma de decisiones, el estilo gerencial, identifica que estas variables son fundamentales para lograr una productividad en las organizaciones empresariales. Implementó un método analítico, descriptivo y deductivo que le permitió concluir que los factores expuestos, no son aplicados en dicha población y en este tipo de empresas, por lo cual es necesario que los gerentes se preocupan más por las actividades desarrolladas en la organización, y estén involucrados en los procesos para poder aumentar su productividad y por ende permanecer en el tiempo.

Ahora bien, para Man-pill, Bong-ihn y Joon-ho, (2017) en su estudio de los seis efectos de la personalidad de los CEOs en pequeñas y medianas empresas, encuentra que éstos no examinan la personalidad y el rendimiento en la gestión empresarial dirigido hacia los directores generales, se concluye que la apertura a la experiencia tiene efectos positivos y puede afectar la innovación y los cambios de una organización, por otro lado el rendimiento de la gestión empresarial depende de la cooperación y las relaciones basadas en personalidades agradables. Por lo tanto, se concluye que las características de los directores generales tienen influencia en su desempeño en la administración de los negocios y que el liderazgo, como una de estas características, logra ayudar al crecimiento y buen manejo de las pequeñas y medianas empresas.

Cabe agregar entonces que los factores propuestos por Morales y Zapata (2015) los elementos de servicio son los que se deben de tener en cuenta a la hora de hablar del perfil del buen emprendedor, esto sin dejar a un lado al talento humano, como la formación previa en gestión, la experiencia laboral, la experiencia como emprendedor, estos inciden en la supervivencia empresarial de las compañías del oriente antioqueño; realizando un análisis de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo, se puede concluir que las variables asociadas al capital humano del empresario se convierten en elementos clave para el modelo de gestión del servicio y que la financiación por (mediante o a través de) recursos propios incide de forma importante y positiva en la supervivencia empresarial.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Según las consideraciones de Aguilar (2017) y sus análisis de los elementos gerenciales determinantes del perfil del emprendedor, por medio de enfoques cualitativos y diseño descriptivo realizado en los empresarios de la provincia de Tungurahua (Ecuador), en el cual denota que los empresarios son en su mayoría personas maduras y que mientras mayor edad tenga el individuo mayor es su probabilidad de emprender debido a su experiencia, conocimiento, recursos financieros y contactos. Cabe también denotar que en el sector del emprendimiento empresarial, el género femenino prevalece sobre el masculino, que el 56 % de la muestra no tenía experiencia laboral contra un 44% que si la tenía y que la gran mayoría de los empresarios eran de la primera generación de su familia, lo cual indica que no tienen una tradición, herencia o continuidad en sus compañías, concluyendo así que el perfil de los emprendedores de dicha zona no incide en la creación de las empresas y que las personas entre los 36 a 50 años no tienen problema alguno en gerenciar y posicionar su compañía en el mercado y que, aunque tuvo mayor participación el género femenino, el sexo no influye en la creación y la permanencia de las empresas en los nichos de mercado.

Después de las consideraciones anteriores, Quintero Retiaga (2018) muestra que los factores que influyen en la permanencia y creación de las pymes en Colombia se basan en la parte tributaria, a pesar de que las compañías deben pasar por unas fases de consolidación en el mercado, desarrollo, crecimiento y perdurabilidad, no obstante, las pymes deben de empezar a invertir más en innovación, en el talento humano motivado aún más, ya que éstos son la razón de ser de las empresas y las certificaciones en calidad ayudan a que los clientes y proveedores confíen más en ellas y así logren una mayor estabilidad en el mercado, por último sería de gran importancia para el gobierno colombiano un apoyo en el tema tributario ya que la informalidad se mantiene debido a los altos costos que los empresarios deben de pagar en términos de impuestos.

En orden a las ideas anteriores, Arias & Quiroga (2008) en su estudio realizado en la ciudad de Cali, en el cual implementaron modelos de duración, como el modelo de riesgo proporcional, relacionan entre las variables para la supervivencia empresarial a su tamaño inicial, este es fundamental en el momento de su creación ya que el mayor tamaño mejora la capacidad de producción y posibilita un mejor manejo de los clientes, los proveedores y los

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

bancos prestamistas, su rentabilidad y endeudamiento los resultados son aparentemente contradictorios, porque tanto compañías con rentabilidad negativa como las de muy alta rentabilidad tienen bastantes probabilidades de salir primero del mercado y, otras como su sector macroeconómico y el mercado global.

En la literatura consultada se observa claramente que el éxito del emprendedor se mide por medio de indicadores financieros, así mismo la creación de valor y de rentabilidad, el alcance de las metas a corto y largo plazo (Ahmetoglu et al., 2011; Shane & Venkataraman, 2000; citados en Macías, Sánchez y Zerón, 2018), pero esta no sería la única variable, dado que existen otros tipos de factores a considerar a la hora de medir el crecimiento y la permanencia de una empresa en el sector; cabe agregar que el crecimiento en el número de empleados sirve como base de medición primaria. Por lo tanto, el enfoque de las capacidades gerenciales es determinante en la creación y permanencia de las nuevas empresas.

Las políticas públicas de fomento al desarrollo económico, la innovación y la unión entre el sector académico y productivo son las principales herramientas con las que debe arropar el Estado a las iniciativas de emprendimiento, con el principal fin de evitar o disminuir los factores de riesgo, el fracaso y la desaparición de éstas, durante su proceso de gestación o consolidación. Pardo y Alfonso (2015) postulan que la generación de empleos, el desarrollo-crecimiento económico y las ventajas competitivas son el mejor aporte que pueden hacerle las nuevas iniciativas de empresa al país y su economía emergente.

El sector académico, a través del aporte investigativo de Vásquez Roldán y Henao (2017), formulan la ecuación [crecimiento + consolidación - riesgos ambientales / dinámica del medio], para determinar la supervivencia de las empresas del sector industrial, en la ciudad de Medellín, durante el período comprendido entre los años 2000 y 2010. El tamaño al momento de nacer, el nicho específico dentro de su sector de mercado y su naturaleza jurídica, a través del artículo de investigación, se postulan como factores relevantes para las empresas que lograron pasar el umbral de la primera década de existencia.

Dikmen, Talat Birgonul, Ozorhon, & Egilmezer Sapci, (2010) observan una muestra significativa de empresas nacientes dentro del sector de la ingeniería y la construcción, y

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

analizan las características de cada una de ellas, entre las cuales se encuentran el enfoque de su nicho de mercado, sus posturas gerenciales y la forma cómo éstas se relacionan con la expectativa de vida, su capacidad de posicionamiento/adaptación al medio en sus condiciones actuales, con el fin de conocer la predisposición o la tendencia empresarial hacia el éxito o el fracaso.

Caliendo, Fossen y Kritikos (2010) plantean en su investigación psicológica que existe una relación en forma de U inversa entre las actitudes de riesgo y la supervivencia de los empresarios y sus compañías nacientes, toda vez que las personas cuyas actitudes de riesgo se encuentran dentro de los niveles de rango medio suelen sobrevivir significativamente durante más tiempo como empresarios en contraste con las personas con actitudes de riesgo tendientes a extremos bajos o altos. La decisión de trabajar por cuenta propia y la actitud acertada hacia el riesgo medido en correlación al mercado proveen de herramientas administrativas positivas a los empresarios del Panel Socioeconómico Alemán en su afán de superar el limbo de vitalidad de las empresas nacientes.

Para Van Praag (2003) las desventajas con las que cuentan las pequeñas y medianas empresas deben equipararse a las ventajas y a las oportunidades con las que éstas cuentan, y así poder competir en un mercado dirigido por las grandes compañías en cada segmento del mismo. La gran cantidad de PYMES y su importancia para las economías de los países en situación de desarrollo, con el fin de sobrevivir, solidificarse y crear nichos de mercado, apertura de procesos de cooperación entre los sectores académicos, investigativos y productivos.

Los postulados sobre los elementos gerenciales que posibilitan la supervivencia de las compañías en su etapa de nacimiento y consolidación, emitidos por gerentes expertos, grupos de estudio e investigación académica y por teóricos de la administración de empresas, nos permitió recoger los elementos necesarios para continuar con nuestro proceso investigativo sobre la situación actual de las tendencias gerenciales en Medellín y su área metropolitana.

3.2. Teorías soporte del tema de investigación

Las teorías encontradas resaltan la importancia que tiene el objeto de estudio ya que varios autores han destacado la importancia de las características que debe tener la gerencia y la administración a la hora de un crecimiento interno de las compañías. Así, se abordan tres dimensiones de sector, tamaño y antigüedad que brindan distintos acercamientos: La tabla 1, nos permite ver que existen teóricos que tienen diferentes puntos de vista, como Maslow y su teoría humanística, en la cual evidencia la importancia de la relación directa que debe tener la gerencia con sus subordinados para la consecución de los logros planteados y generar más valor a la empresa desde los factores interno más importantes; Por otro lado, teorías como la de Milne exponen la importancia de la combinación entre varios factores, como son los ambientales, los comerciales y los personales que debe tener un gerente, por lo cual las experiencias que posea éste le permiten ayudar a implementar estrategias, tomar decisiones, crear políticas que le permitan sostenerse en el tiempo y generar valor, dado sus aportes esta dimensión organizacional se toma como base para la búsqueda de datos que ayuden a complementar las características que deben de tener los empresarios a la hora de tomar las decisiones que les faciliten la supervivencia de sus compañías.

Tabla 1. Teorías soporte del crecimiento empresarial

| Dimensión | Teoría / Autor | Aportes |
|------------------------------------|---|---|
| Modelos de crecimiento empresarial | <ul style="list-style-type: none">• Teoría de los recursos y las capacidades (Wernerfelt) | <ul style="list-style-type: none">• Busca entender las razones por las que empresas que poseen las mismas características y que se encuentran en el mismo entorno competitivo obtienen diferente rentabilidad; por lo cual esta teoría permite comprender e identificar el potencial que tiene cada empresa para proponer e implementar ventajas, ya que cada compañía tiene sus propias políticas, sistemas de distribución, diferente participación en inversión y desarrollo organizacional. |

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Teoría del crecimiento de las empresas (Penrose) ● Teoría de la gestión estratégica y el crecimiento de las pequeñas empresas (Milne) | <ul style="list-style-type: none"> ● En la teoría de Penrose se logra evidenciar la importancia del factor interno para el crecimiento de las empresas por medios de factores administrativos. Penrose argumenta que una empresa es un depósito de conocimientos y que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas. ● Para Milne, el crecimiento sostenido de una pequeña empresa radica en la forma en la cual el propietario o gerente de dicha empresa integra y responde a indicadores ambientales, comerciales y personales, y así se concentra en identificar y aplicar políticas. Es de suma importancia por eso aprender a adaptarse al entorno ya que mientras más rápido la gerencia pueda aprender de la experiencia, puede tomar las decisiones administrativas que le permitan generar un crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Teoría humanista (Maslow) | <ul style="list-style-type: none"> ● De acuerdo con esta teoría, los objetivos de una empresa están diseñados por los aportes tanto de la gerencia como de los trabajadores. Esto lleva a un incremento en el compromiso de los subordinados hacia el logro de estos objetivos establecidos. ● El liderazgo puede adoptar estilos democráticos y participativos al aumentarse el flujo de comunicación entre los subordinados y la gerencia, lo cual ayuda a obtener un mejor clima organizacional y un crecimiento interno positivo. |

Fuente: elaboración propia con base en Huerta, Navas & Almodovar (2004); O'Farrell, Patrick & David (1988).

4. Materiales y métodos

4.1. Tipo de investigación

Se realizó una selección de estudios de caso, la investigación es explicativa debido a que busca no solo describir, sino que evaluar qué factores se presentan en las empresas de la ciudad de Medellín, de varios sectores económicos, que llevan un determinado tiempo promedio de 4 a 5 años de creación. Aunque esta problemática se ha investigado con anterioridad, se compilaron y clasificaron distintos tipos de variables que diferencian los factores que influyen en la supervivencia empresarial de las empresas estudiadas. Esto se realizó por medio de análisis cuantitativo y cualitativo por lo cual la investigación que planteamos es mixta, debido a que se hizo estudios de caso, dicho esto la fuente de información será primaria ya que se realizó en un grupo de empresas en las cuales se formulo cuestionarios personalizados y se aplicarán encuestas a gerentes, con las cuales se busca encontrar las características gerenciales que destacan en cada una de ellas, tratando de encontrar el factor que más influencia en su permanencia en el tiempo, esto nos permite encontrar una variable que indique que características son las que se deben utilizar para que las empresas puedan permanecer en el tiempo, para lograr tener una información más ajustada se utilizo la técnica multicriterio de análisis jerárquico la cual permite tabular y encontrar esos indicadores.

4.2. Proceso de análisis jerárquico

El proceso de análisis jerárquico (AHP) está diseñado para resolver problemas complejos desde criterios múltiples, requiere que quien tome las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios, y que después especifique cuál es el de su preferencia. Como resultado se obtiene una jerarquización con prioridades que muestran la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión. El proceso de análisis jerárquico proporciona la posibilidad de incluir datos cuantitativos relativos a las alternativas de decisión. La ventaja del PAJ es que permite incorporar aspectos

cuantitativos que suelen quedarse fuera de los análisis debido a su complejidad para ser medidos.

AHP permite de una manera eficiente y gráfica organizar la información respecto a un problema, descomponerla y analizarla por partes, visualizar los efectos de cambios en los niveles y sintetiza.

El AHP se fundamenta en:

- La representación del problema mediante identificación de meta, criterios, subcriterios y alternativas.
- La priorización de los elementos del modelo jerárquico.
- Las comparaciones binarias entre los elementos.
- La evaluación de los elementos mediante la asignación de valores dados
- El ranking de las alternativas de acuerdo con los valores dados
- La síntesis.
- El análisis de sensibilidad

El AHP es una herramienta metodológica que ha sido aplicada para incorporar las referencias de los actores involucrados en un conflicto participativo en la toma de decisiones (Hurtado, 2005).

4.3. Estructura de valoración de las competencias gerenciales

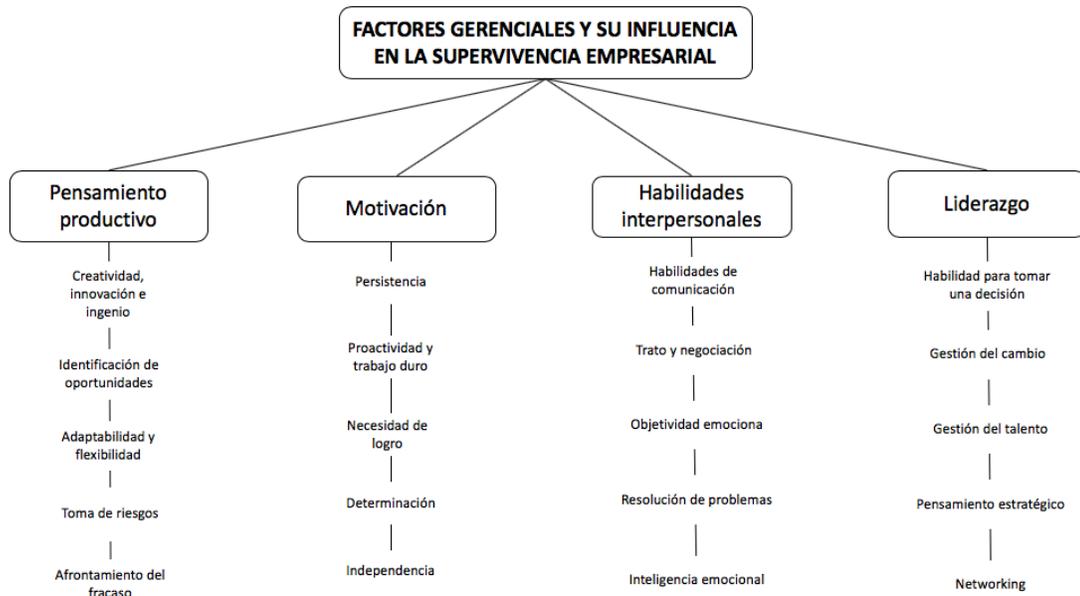
Se realiza una selección de veinticuatro características gerenciales tomadas del estudio de competencia gerenciales centrales y sus interdependencias: ideas de un estudio de irlandeses e iraníes, estudiantes universitarios y académicos RezaeiZadeh, Hogan, O'Reilly, Cunningham & Murphy (2016)

Se toma un grupo de dimensiones generales con las características principales, cada una de ellas desprende cuatros dimensiones especificas con cinco características secundarias.

El esquema jerárquico ordena automáticamente los resultados y aplica a los datos en línea, de manera que se puedan ver rápidamente los mayores contribuyentes de un valor de informe

específico. También se pueden ver tendencias en los miembros individuales que contribuyen al valor general.

Figura 1. Estructura jerárquica de valoración de competencias gerenciales



Fuente: elaboración propia con base en RezaeiZadeh, Hogan, O'Reilly, Cunningham & Murphy (2016)

4.4. Selección de la muestra

Muestreo no-aleatorio intencionado por conveniencia

Se realiza un muestreo no aleatorio intencionado por conveniencia el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra de características similares. La representatividad es determinada por la persona que aplica el muestreo. Normalmente presenta sesgos y es recomendable aplicar únicamente cuando no existen mas alternativas Casal & Mateu (2003).

4.5. Cuestionario

Se utiliza un cuestionario en el cual el gerente de cada una de las empresas seleccionadas de los sectores de construcción, servicios, manufactura donde asigna un valor de importancia frente a dos características que él considere más importantes desde el punto de vista gerencial y con respecto a la vitalidad empresarial investigado, dichas características están categorizadas en niveles y subniveles con las cuales se espera poder tener la información acorde a la importancia de ellas. El cuestionario se compone de un grupo de dimensiones específicas y un grupo de dimensiones generales en las cuales se pone en comparación una característica en la variable X contra otra en la variable Y, por consiguiente se califica en una escala de importancia de 1 a 10 explicado en la escala de valoración. Se adjunta un glosario de significados de las características evaluadas. Anexo 1.

4.6. Tabulación de la información

A continuación, se presentan los pasos seguidos con el fin de mostrar el desarrollo de la metodología, la muestra ha sido diseñada para determinar los factores que tienen las empresas para permanecer en el tiempo. Luego de haber recolectado la información suministrada por el grupo de expertos (gerentes) se procedió a la tabulación de los datos obtenidos dentro de la matriz del proceso de análisis jerárquico (AHP), realizada de la siguiente manera:

1. Se hace envío de las encuestas formuladas a los gerentes de las empresas seleccionadas de manera intencional, estas personas cuentan con experiencia en el caso de investigación, los cuales dieron la calificación respectiva de cada uno de los factores gerenciales que consideraban con mayor importancia frente a otros.
2. Al obtener el resultado de la selección de la columna X o Y con su respectiva ponderación, se aplicaron dichos valores a las tablas que podemos leer de manera horizontal donde nos explica que grado de importancia tuvo un factor gerencial frente al factor en comparación de cada fila.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

3. La información nos brinda un peso general, entendiéndose como peso; el valor que nos permite interpretar cual característica o factor está por encima de la otra
4. En la ponderación global, se logra identificar los pesos obtenidos con anterioridad de las categorías mediante la formula media geométrica la cual calcula medias tantos por uno, puntuaciones o índices. Tienes la ventaja que no es tan sensibles como la media a los valores extremos. Luego son organizados por medio de la fórmula de jerarquía, la cual categoriza en orden numérico la escala de importancia de cada uno de los factores escogidos para la debida interpretación de los datos, esta escala está dividida en 2 secciones, la categoría general la cual cuenta con 4 factores y el conjunto de 20 subcategorías.

5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada uno de los análisis realizados por categoría.

Análisis de los factores por categoría

En la tabla 2 se evidencia que los gerentes encuestados consideran el factor de identificación de oportunidades como el de mayor grado de relevancia dentro de la categoría de pensamiento productivo, siguiendo la adaptabilidad y flexibilidad, toma de riesgo, creatividad, innovación e ingenio, finalizando con afrontamiento al fracaso.

Tabla 2. Pensamiento productivo.

| PENSAMIENTO PRODUCTIVO | Creatividad, innovación e Ingenio | Identificación de oportunidades | Adaptabilidad y flexibilidad | Toma de riesgos | Afrontamiento del fracaso | Pesos | Clasificación |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|---------------|
| Creatividad, innovación e Ingenio | 1,00 | 1,15 | 0,23 | 0,74 | 1,82 | 0,1627 | 4 |
| Identificación de oportunidades | 0,87 | 1,00 | 2,29 | 1,30 | 2,72 | 0,2782 | 1 |
| Adaptabilidad y flexibilidad | 4,29 | 0,44 | 1,00 | 1,09 | 2,74 | 0,2704 | 2 |
| Toma de riesgos | 1,36 | 0,77 | 0,92 | 1,00 | 2,54 | 0,2043 | 3 |
| Afrontamiento del fracaso | 0,55 | 0,37 | 0,36 | 0,39 | 1,00 | 0,0845 | 5 |

CI/RI= 0,10

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Ahora bien, como se observa en la tabla 3, la categoría de motivación, la proactividad y el trabajo duro es la característica más importante para los gerentes encuestados, considerándola como de mayor grado de importancia frente a la determinación, necesidad de logro, persistencia e independencia.

Tabla. 3 motivación

| MOTIVACION | Persistencia | Proactividad y trabajo duro | Necesidad de logro | Determinacion | Independencia | Pesos | Clasificacion |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------------|---------------|---------------|--------|---------------|
| Persistencia | 1,00 | 0,44 | 1,29 | 0,38 | 1,79 | 0,1393 | 4 |
| Proactividad y trabajo duro | 2,29 | 1,00 | 4,29 | 0,62 | 3,22 | 0,3229 | 1 |
| Necesidad de logro | 0,77 | 0,23 | 1,00 | 1,60 | 1,71 | 0,1735 | 3 |
| Determinacion | 2,62 | 1,62 | 0,62 | 1,00 | 2,48 | 0,2768 | 2 |
| Independencia | 0,56 | 0,31 | 0,59 | 0,40 | 1,00 | 0,0875 | 5 |

CI/RI= 0,11

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

Luego de haber obtenido los resultados de la clasificación de importancia en la categoría de Habilidades interpersonales, en la tabla 4 se observa que los gerentes encuestados consideran que la Resolución de problemas debería tomarse como factor más importante frente al trato y negociación, habilidades de comunicación, objetividad emocional e inteligencia emocional.

Tabla. 4 Habilidades interpersonales

| HABILIDADES INTERPERSONALES | Habilidades de comunicación | Trato y negociacion | Objetividad emocional | Resolucion de problemas | Inteligencia Emocional | Pesos | Clasificacion |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|--------|---------------|
| Habilidades de comunicación | 1,00 | 1,39 | 1,50 | 0,27 | 0,66 | 0,1663 | 3 |
| Trato y negociacion | 0,72 | 1,00 | 1,72 | 0,66 | 1,89 | 0,2092 | 2 |
| Objetividad emocional | 0,67 | 0,58 | 1,00 | 0,86 | 1,23 | 0,1616 | 4 |
| Resolucion de problemas | 3,65 | 1,52 | 1,16 | 1,00 | 2,11 | 0,3173 | 1 |
| Inteligencia Emocional | 1,51 | 0,53 | 0,81 | 0,47 | 1,00 | 0,1455 | 5 |

CI/RI= 0,07

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

Para los gerentes encuestados el pensamiento estratégico es el factor más importante en la categoría de Liderazgo siendo superior con un peso de 0.4611 como bien se observa en la tabla 5 y siguiendo con menos peso de importancia habilidad para tomar una decisión, gestión del talento, *networking* y por último gestión del cambio.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Tabla. 5 Liderazgo

| LIDERAZGO | Habilidad para tomar una decision | Gestion del cambio | Gestion del talento | Pensamiento estrategico | Networking | Pesos | Clasificacion |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|------------|--------|---------------|
| Habilidad para tomar una decision | 1,00 | 5,74 | 1,03 | 0,16 | 1,03 | 0,1840 | 2 |
| Gestion del cambio | 0,17 | 1,00 | 0,80 | 0,25 | 1,17 | 0,0983 | 5 |
| Gestion del talento | 0,97 | 1,25 | 1,00 | 0,24 | 1,45 | 0,1323 | 3 |
| Pensamiento estrategico | 6,13 | 3,96 | 4,08 | 1,00 | 2,21 | 0,4611 | 1 |
| Networking | 0,97 | 0,86 | 0,69 | 0,45 | 1,00 | 0,1243 | 4 |

CI/RI= 0,14

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

En la tabla 6 se observa que la categoría general de mayor grado de importancia arrojado por los expertos de las diferentes empresas encuestadas en un análisis global. Los gerentes en Medellín- Antioquia consideran como base fundamental el liderazgo para la permanencia en el tiempo de las empresas esto seguido de la motivación, habilidades interpersonales y por ultimo el pasamiento productivo.

Tabla. 6 Generales

| GENERALES | Pensamiento Productivo | Motivacion | Habilidades Interpersonal | Liderazgo | Pesos | Clasificacion |
|---------------------------|------------------------|------------|---------------------------|-----------|--------|---------------|
| Pensamiento Productivo | 1,00 | 0,36 | 1,18 | 0,15 | 0,0995 | 4 |
| Motivacion | 2,79 | 1,00 | 2,64 | 0,16 | 0,2209 | 2 |
| Habilidades Interpersonal | 0,84 | 0,38 | 1,00 | 0,88 | 0,1726 | 3 |
| Liderazgo | 6,80 | 6,31 | 1,14 | 1,00 | 0,5070 | 1 |

CI/RI= 0,31

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

Los gerentes encuestados consideran que dentro de las categorías generales la de mayor peso fue liderazgo y dentro de la ponderación global se puede encontrar que las subcategorías como pensamiento estratégico, habilidad para tomar una decisión, gestión del talento y networking están entre las 5 primeras de las 20 subcategorías evaluadas, siguiendo la categoría de motivación como la segunda de mayor importancia y su subcategoría de proactividad y trabajo duro en el puesto 3 en la escala de calificación identificada en la tabla 7, por consiguiente el resultado de los demás criterios.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Tabla. 7 Ponderación Global

| GENERALES | PESOS GLOBALES | ORDEN | SUBCATEGORIAS | PESOS LOCALES | PESOS GLOBALES | ORDEN |
|-----------------------------|----------------|-------|-----------------------------------|---------------|----------------|-------|
| Pensamiento productivo | 0,0995 | 4 | Creatividad, innovacion e Ingenio | 0,1627 | 0,0162 | 19 |
| | | | Indentificacion de oportunidades | 0,2782 | 0,0277 | 14 |
| | | | Adaptabilidad y flexibilidad | 0,2704 | 0,0269 | 15 |
| | | | Toma de riesgos | 0,2043 | 0,0203 | 17 |
| | | | Afrontamiento del fracaso | 0,0845 | 0,0084 | 20 |
| Motivacion | 0,2209 | 2 | Persistencia | 0,1393 | 0,0308 | 11 |
| | | | Proactividad y trabajo duro | 0,3229 | 0,0713 | 3 |
| | | | Necesidad de logro | 0,1735 | 0,0383 | 9 |
| | | | Determinacion | 0,2768 | 0,0611 | 6 |
| | | | Independencia | 0,0875 | 0,0193 | 18 |
| Habilidades Interpersonales | 0,1726 | 3 | Habilidades de comunicaci3n | 0,1663 | 0,0287 | 12 |
| | | | Trato y negociacion | 0,2092 | 0,0361 | 10 |
| | | | Objetividad emocional | 0,1616 | 0,0279 | 13 |
| | | | Resolucion de problemas | 0,3173 | 0,0548 | 7 |
| | | | Inteligencia Emocional | 0,1455 | 0,0251 | 16 |
| Liderazgo | 0,5070 | 1 | Habilidad para tomar una decision | 0,1840 | 0,0933 | 2 |
| | | | Gestion del cambio | 0,0983 | 0,0498 | 8 |
| | | | Gestion del talento | 0,1323 | 0,0671 | 4 |
| | | | Pensamiento estrategico | 0,4611 | 0,2338 | 1 |
| | | | Networking | 0,1243 | 0,0630 | 5 |

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

5.1. Análisis y discusión de resultado

Generalidades del objeto de estudio

Las variables calificadas por el grupo de expertos se encuentran que el liderazgo es el factor con mayor grado de importancia, esto ésta en concordancia con el estudio de los 6 efectos de la personalidad de los CEOs en pequeñas y medianas empresas Man-pill, Bong-ihn y Joon-ho, (2017), los cuales afirman que el liderazgo como característica ayuda a crecimiento y buen manejo de las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, la toma de riesgo como subcategoría es interpretada por los gerentes como un factor de poca relevancia alcanzado este el puesto numero 17, permitiendo encontrar una relación contraria de la investigación realizada por Caliendo, Fossen y Kritikos (2010) en la cual se obtiene como resultado que las personas las cuales se encuentran dentro de los rangos medio de riesgo suelen sobrevivir durante mas tiempo como gerentes a diferencia de las que están en extremos altos y bajos.

5.2. Discusión de resultados

La supervivencia empresarial considerada como una de las variables decisivas en la economía antioqueña y luego de los análisis expuestos anteriormente donde tenemos los resultados de los factores gerenciales de cada uno de los gerentes considerados de gran importancia.

Las empresas encuestas del sector de construcción que tiene en promedio 10 años de permanencia en el mercado, se evidencia que el liderazgo es la característica principal frente a las demás categorías ya que consideran que el empoderamiento dado a sus equipos de trabajo les ha permitido llevar a su organización a ser competitivos, esto reflejado en la tabla 7.

Tabla. 8 Empresas encuestadas con menor número años de supervivencia

| EMPRESAS ENCUESTAS CON MENOR NUMERO DE AÑOS DE SUPERVIVENCIA | Pensamiento Productivo | Motivación | Habilidades Interpersonales | Liderazgo | Weights | Orden |
|---|------------------------|------------|-----------------------------|-----------|----------|-------|
| Pensamiento Productivo | 1,00 | 0,53 | 1,68 | 0,18 | 0,135583 | 4 |
| Motivación | 1,88 | 1,00 | 1,63 | 0,18 | 0,173778 | 2 |
| Habilidades Interpersonales | 0,59 | 0,61 | 1,00 | 0,49 | 0,141599 | 3 |
| Liderazgo | 5,54 | 5,45 | 2,06 | 1,00 | 0,549041 | 1 |

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

Ahora bien, las empresas encuestadas con el menor número de años de supervivencia continúan afirmando que el factor de liderazgo es de mayor importancia para los sectores de manufactura, transporte y servicios observados en la tabla 8.

Tabla. 9 Análisis empresas de construcción

| EMPRESAS DE CONSTRUCCION | Pensamiento Productivo | Motivación | Habilidades Interpersonales | Liderazgo | Weights | Orden |
|---------------------------------|------------------------|------------|-----------------------------|-----------|----------|-------|
| Pensamiento Productivo | 1,00 | 0,17 | 5,92 | 0,14 | 0,134869 | 4 |
| Motivación | 6,00 | 1,00 | 7,35 | 0,13 | 0,269461 | 2 |
| Habilidades Interpersonales | 0,17 | 0,14 | 1,00 | 1,12 | 0,140075 | 3 |
| Liderazgo | 7,00 | 7,48 | 0,89 | 1,00 | 0,455596 | 1 |

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

Si bien se encontró que las empresas de servicio encuestadas tienen entre 4 y 5 años en el mercado prevaleciendo el liderazgo como factor de importancia y por consiguiente las

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

habilidades interpersonales, indican que la relación no solo con el personal sino también con el público general ayuda a que las empresas que han liderado tengan una estabilidad vista hasta el momento en su proceso administrativo. Tabla 9

Tabla. 10 Análisis en empresas de servicios

| EMPRESAS DE SERVICIOS | Pensamiento Productivo | Motivacion | Habilidades Interpersonale | Liderazgo | Weights | Orden |
|------------------------------|------------------------|------------|----------------------------|-----------|----------|-------|
| Pensamiento Productivo | 1,00 | 6,71 | 0,79 | 0,13 | 0,156576 | 4 |
| Motivacion | 0,15 | 1,00 | 7,48 | 0,13 | 0,222093 | 3 |
| Habilidades Interpersonales | 1,26 | 0,13 | 1,00 | 7,00 | 0,272491 | 2 |
| Liderazgo | 7,48 | 7,94 | 0,14 | 1,00 | 0,34884 | 1 |

Fuente: elaboración propia usando datos de resultados de las encuestas.

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

Lo anterior lleva a concluir, que los factores gerenciales evaluados tienen un alto grado de importancia para cada una de las empresas encuestadas, dichos factores son relevantes para que las empresas permanezcan en el tiempo; aunque existen factores diferentes que ayudan a que las empresas tengan una continuidad como el manejo financiero, tributario y tamaño que se aprecian en la revisión literaria. Por ende, características como el liderazgo, motivación, habilidades interpersonales y pensamiento productivo son de suma importancia y se deben mezclar dentro de los procesos gerenciales.

En el estudio se pudo encontrar que el liderazgo como factor gerencial es recurrente en el grupo de expertos encuestados, asumiendo que si los gerentes de las empresas afianzan o implementan en su proceso organizacional y administrativo esta característica podrían tener una permanencia mayor que las empresas que tienden a desaparecer en un periodo inferior a 4 años.

De las situaciones reflejadas se establece la siguiente recomendación: los factores gerenciales como determinantes en la supervivencia empresarial es una de las características que permite a las empresas permanecer en el mercado, viéndose como ejemplo el liderazgo, por lo cual la implementación de estas podrá ayudar al proceso administrativo si se aplica de la manera correcta.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Las limitaciones encontradas en el estudio fue el tamaño de la muestra ya que no se obtuvo una mayor diversificación de sectores y la selección fue de manera intencional donde puede haber un sesgo en información obtenida.

Para finalizar esta investigación, es necesario decir que los factores gerenciales cumplen un papel de alta importancia en el éxito emprendedor. A futuro, queda por establecerse qué otros factores favorecen la práctica de los empresarios que puedan, a su vez, ser determinantes de la supervivencia y crecimiento de las empresas.

Referencia Bibliográficas

Abarca Quispe, A. (2015). Factores Gerenciales influyentes en la Productividad de las Micro y pequeñas Empresas (mypes) industriales de la Provincia de San Román 2014.

Aguilar Tipantuña, D. Y. (2017). Factores determinantes del emprendimiento y la creación de nuevas empresas el caso de Tungurahua en el Ecuador (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Economía).

Angarita, J. R. Q. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf.

Caliendo, M., Fossen, F., & Kritikos, A. (2010). The impact of risk attitudes on entrepreneurial survival. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 45-63.

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.

Dikmen, I., Talat Birgonul, M., Ozorhon, B., & Egilmezer Sapci, N. (2010). Using analytic network process to assess business failure risks of construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(4), 369-386.

García-Macias, M. A., Tovar, Y. S., & Félix, M. Z. (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 26-39.

García, M. Á. M. FACTORES GERENCIALES COMO DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRENDEDOR EN PYMES MEXICANAS (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Tamaulipas México).

Gómez, J. C. O., & Cabrera, J. P. O. (2008). El proceso de análisis jerárquico (AHP) y la toma de decisiones multicriterio. Ejemplo de aplicación. *Scientia et technica*, 2(39).

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Han, M. P., Seok, B. I., & Kim, J. H. (2017). Effects of six personality factors of CEOs at small and medium sized enterprises on performance in business management: focusing on learning and growth. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2).

Huerta Rivero, P., López, J. E. N., & Martínez, P. A. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Capacidades y Recursos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.

Hurtado, T., & Bruno, G. (2005). El Proceso de análisis jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Trabajo de grado (Licenciado en Investigación Operativa), Universidad Nacional de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas. EAP de Investigación Operativa., Lima.

Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.

Martínez, A. F. (2006). Determinantes de la supervivencia de empresas industriales en el área metropolitana de Cali 1994-2003. *Revista Sociedad y Economía*, (11), 112-144.

Morales-Gualdrón, S. T., & Zapata, U. P. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (38), 176-207.

O'Farrell, P. N., & Hitchens, D. M. (1988). Alternative theories of small-firm growth: a critical review. *Environment and Planning A*, 20(10), 1365-1383.

Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Why Entrepreneurs Fail in Colombia?

Quintero Reatiga, J. S. (2018). Las PYMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad.

RezaeiZadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cunningham, J., & Murphy, E. (2017). Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: Insights from a study of Irish and

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Iranian entrepreneurs, university students and academics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 35-73.

Sandoval, A. A., & Marín, R. F. Q. (2008). Cese de actividades de las pymes en el área metropolitana de Cali (2000-2004): un análisis de supervivencia empresarial. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 249-277

Van Praag, CM (2003). Supervivencia empresarial y éxito de jóvenes propietarios de pequeñas empresas. *Economía de la pequeña empresa*, 21 (1), 1-17.

Vásquez Roldán, JS y Henao, RN (2017). Modelado de la ecuación de supervivencia empresarial del sector industrial de Medellín. *Revista Lasallista de Investigación*, 14 (1), 248-257

Anexos 1

Cuestionario

Nombre de la empresa: _____

Cargo del experto: _____

Año de creación de la empresa: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

En la actualidad, la supervivencia empresarial es un tema de gran importancia para el desarrollo económico en nuestro país y el mundo. Distintos estudios han mostrado que la acción de gerente es importante para superar el periodo de crecimiento de la empresa (sus primeros cuatro años de vida). Por ello, dado que su empresa ha superado este periodo, su opinión como experto, es importante para valorar los principales factores y variables que intervienen. El objetivo es que usted, como empresario/experto, desde su experiencia compare dos opciones según su importancia y las califique (valore) en una escala de 1 a 9.

Marque con una (X) la alternativa que considere más importante entre las dos opciones de cada fila.

Una vez marcada la opción, utilice la escala de valoración entre 1 y 9 para calificar que tan importante es la opción seleccionada respecto a la contraria.

| ESCALA DE VALORACIÓN | |
|---|----------|
| Si la alternativa X es.... qué Y | # |
| Igualmente importante | 1 |
| Apenas más importante | 3 |
| Bastante importante | 5 |
| Mucho más importante | 7 |
| Absolutamente importante | 9 |

2, 4, 6 y 8, son valores intermedios que se emplean cuando es necesario un término medio entre los valores anteriores.

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

Dimensiones específicas

| Variable X | Variable Y | Valoración |
|---------------------------------------|-------------------------------------|------------|
| PENSAMIENTO PRODUCTIVO | | |
| Creatividad, innovación e ingenio (.) | Identificación de oportunidades () | |
| Creatividad, innovación e ingenio () | Adaptación y flexibilidad () | |
| Creatividad, innovación e ingenio () | Toma de riesgos () | |
| Creatividad, innovación e ingenio () | Afrontamiento del fracaso () | |
| Identificación de oportunidades () | Adaptación y flexibilidad () | |
| Identificación de oportunidades () | Toma de riesgos () | |
| Identificación de oportunidades () | Afrontamiento del fracaso () | |
| Adaptación y flexibilidad () | Toma de riesgos () | |
| Adaptación y flexibilidad () | Afrontamiento del fracaso () | |
| Toma de riesgos () | Afrontamiento del fracaso () | |
| MOTIVACIÓN | | |
| Persistencia () | Proactividad y trabajo duro () | |
| Persistencia () | Necesidad de logro () | |
| Persistencia () | Determinación () | |
| Persistencia () | Independencia () | |
| Proactividad y trabajo duro () | Necesidad de logro () | |
| Proactividad y trabajo duro () | Determinación () | |
| Proactividad y trabajo duro () | Independencia () | |
| Necesidad de logro () | Determinación () | |
| Necesidad de logro () | Independencia () | |
| Determinación () | Independencia () | |
| HABILIDADES INTERPERSONALES | | |
| Habilidades de comunicación () | Trato y negociación () | |
| Habilidades de comunicación () | Objetividad emocional () | |
| Habilidades de comunicación () | Resolución de problemas () | |
| Habilidades de comunicación () | Inteligencia emocional () | |
| Trato y negociación () | Objetividad emocional () | |
| Trato y negociación () | Resolución de problemas () | |
| Trato y negociación () | Inteligencia emocional () | |
| Objetividad emocional () | Resolución de problemas () | |
| Objetividad emocional () | Inteligencia emocional () | |
| Resolución de problemas () | Inteligencia emocional () | |
| LIDERAZGO | | |
| Habilidad para tomar una decisión () | Gestión del cambio () | |
| Habilidad para tomar una decisión () | Gestión del talento () | |
| Habilidad para tomar una decisión () | Pensamiento estratégico () | |
| Habilidad para tomar una decisión () | Networking () | |
| Gestión del cambio () | Gestión del talento () | |

Factores Gerenciales y su Influencia en la Supervivencia Empresarial

| | | | | |
|-------------------------|-----|-------------------------|-----|--|
| Gestión del cambio | () | Pensamiento estratégico | () | |
| Gestión del cambio | () | Networking | () | |
| Gestión del talento | () | Pensamiento estratégico | () | |
| Gestión del talento | () | Networking | () | |
| Pensamiento estratégico | () | Networking | () | |

Dimensiones Generales

| Variable X | | Variable Y | | Valoración |
|-----------------------------|-----|-----------------------------|-----|-------------------|
| Pensamiento productivo | (.) | Motivación | () | |
| Pensamiento productivo | () | Habilidades interpersonales | () | |
| Pensamiento productivo | () | Liderazgo | () | |
| Motivación | () | Habilidades interpersonales | () | |
| Motivación | () | liderazgo | () | |
| Habilidades interpersonales | () | liderazgo | () | |

Definición de factores

Creatividad: se refiere a la capacidad de generar ideas al máximo y de lograr plasmarlas y centrarlas poco a poco para poder crear algo nuevo.

Innovación e ingenio: se entiende como el proceso de hacer algo nuevo o bien, algo tradicional bajo un protocolo o una estrategia nueva.

Identificación de oportunidades: proceso por el cual las empresas encuentran posibilidades de inversión o crecimiento empresarial, logra identificar que es lo mejor en un momento dado.

Adaptabilidad: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior de la propia organización.

Flexibilidad: refiere a las capacidades de una organización para responder eficazmente a un entorno competitivo, cambiante, por tanto, al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva.

Toma de riesgos: Capacidad de tomar una decisión que pueda ser “peligrosa” pero que pueda llevar a un gran resultado si los factores se dan como se espera.

Afrontamiento del fracaso: Capacidad de superación de un objetivo o meta no cumplido por diferentes causas, aquella capacidad de seguir intentándolo y hacer las cosas mejor, aunque se falle

Persistencia: valor muy importante para alcanzar un objetivo o llegar a una meta sin importar lo que pase.

Proactividad: consiste en la capacidad organizativa que posee la entidad productiva para observar el estado de los mercados, proyectar los objetivos y esfuerzos de la organización a futuro y el análisis permanente de las consecuencias que trae consigo cada estrategia que se despliegue para que la empresa se mantenga competitiva en el ámbito o contexto en la que se desempeña.

Trabajo duro: es hacerlo durante muchas horas, con mucha concentración, energía e interés puesto en la tarea en cuestión

Necesidad de logro: se refiere al deseo de un individuo de alcanzar un logro significativo, el dominio de habilidades, control o altos estándares de desempeño de actuaciones.

Determinación: Es una decisión constante para un propósito en el cual se es perseverante.

Independencia: En política, por ejemplo, se refiere a un Estado que no depende de otro y que goza de plena libertad política, económica y administrativa. A nivel personal, la independencia es la capacidad de actuar, tomar decisiones y de valerlos por nosotros mismos, de allí que independencia también signifique entereza, firmeza de carácter.

Habilidades de comunicación: tratan de la capacidad para elaborar, enviar y recibir información, opiniones, ideas y actitudes orientadas hacia objetivos personales y organizacionales

Trato y negociación: es un esfuerzo de interacción orientado a generar beneficios, relación con proveedores, clientes y otros agentes.

Objetividad emocional: Capacidad de ver las cosas tal y como son, es reconocer la realidad tal y como es sin mezclar la parte emocional o sentimental.

Resolución de problemas: procedimiento que permite solucionar una complicación en cualquiera de las fases.

Inteligencia emocional: hacen referencia a los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad para resolver problemas cognitivos.

Habilidad para tomar una decisión: Capacidad para analizar los pro y contras frente a una problemática obteniendo de ello un resultado positivo.

Gestión del cambio: es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados.

Gestión del talento: refiere a destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo; además, retener, y atraer, a aquellas personas con talento será una prioridad.

Pensamiento estratégico: se define como un proceso de pensamiento aplicado por un individuo en el contexto de alcanzar el éxito en un juego u otra actividad.

Networking: se basa en construir una amplia red de contactos entre empresas y emprendedores con el objetivo de reforzar su imagen corporativa y generar nuevas líneas de comunicación y negocios.