

# LA PERDURABILIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS

Universidad Torcuato Di Tella  
Executive MBA 2017

Tomás Sarasin

TUTOR: Vanessa Welsh

FECHA: Junio 2019

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia, amigos y compañeros por el sostén y la paciencia brindada durante toda la maestría. También, a mi tutora Vanessa Welsh por su apoyo, la rápida respuesta ante mis consultas y por guiarme en el desarrollo de todo el trabajo.

Por otro lado, no quiero dejar de reconocer a mis compañeros del MBA, quienes con su buena predisposición volcaron su experiencia y conocimientos en post de este trabajo.

Finalmente, me gustaría hacer una mención especial a dos mujeres muy importantes para mí: a mi madre, quien desde que era pequeño me enseñó que con esfuerzo y dedicación podía lograr grandes cosas; y a mi mujer, por su bondad en regalarme tiempo de nuestra relación, para que pueda dedicarme a estudiar y a realizar la tesis.

## RESUMEN

Tener un emprendimiento y lograr que éste sea sostenible a lo largo del tiempo, no supone una tarea sencilla, y menos sin las herramientas de gestión adecuadas. Sumado a esto, si el entorno político-económico en el que se desempeña la empresa es muy cambiante, parece indispensable saber qué habilidades son claves para no perecer como organización. Por ejemplo, en países como Argentina, donde existe una gran incertidumbre con respecto a la inflación, el tipo de cambio, el riesgo país, las posibilidades de financiamiento y las cargas impositivas de las compañías; podría no resultar sorprendente que luego las estadísticas oficiales muestren que una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas cierran sus puertas todos los años. A partir de ello, surge el interés por conocer las buenas prácticas que emplean aquellas organizaciones que, desde hace varias décadas, desempeñan su negocio sorteando dificultades tanto internas como externas.

En base a lo anterior, esta tesis de maestría tiene dos grandes objetivos: por un lado, identificar los factores de éxito en relación a la perdurabilidad empresarial de las PyMEs argentinas y, por el otro, estudiar las herramientas de medición vinculadas a una gestión perdurable. Para ello, se propone llevar a cabo una investigación de tipo descriptiva, que busca examinar las características más relevantes asociadas a este tema de estudio.

Lo anterior conducirá a la obtención de conclusiones relacionadas con la capacidad de resiliencia de los empresarios, su habilidad para adecuarse a los cambios de mercado y su firmeza en cuanto a la adopción de una postura de conservadurismo financiero. Otros factores destacados tendrán que ver con la importancia de promover un ambiente de trabajo colaborativo y con la búsqueda continua de mejoras. Por su parte, a partir de la medición de la perdurabilidad empresarial, a través de una herramienta que emplea indicadores financieros, se conocerán las distintas razones que dejan de manifiesto las dificultades de su aplicación práctica, y la necesidad de seguir profundizando y desarrollando otras alternativas que permitan evaluar íntegramente a este fenómeno.

## PALABRAS CLAVES

Factores de Éxito. Indicadores Financieros. Perdurabilidad Empresarial. PyMEs Argentinas.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1.    Formulación del Problema .....	6
2.    Objetivo del Trabajo.....	6
3.    Metodología de la Investigación .....	7
4.    Estructura del Trabajo .....	7
MARCO TEÓRICO .....	9
CAPÍTULO I: LOS FACTORES DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL.....	9
I.1.    El Concepto de Perdurabilidad Empresarial .....	9
I.2.    Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en el Mundo .....	9
I.3.    Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en Latinoamérica.....	15
I.4.    Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en Argentina.....	17
CAPÍTULO II: LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE UNA GESTIÓN PERDURABLE .....	20
II.1.    Indicador de Rentabilidad .....	20
II.2.    Indicador de Liquidez.....	21
II.3.    Indicador de Estructura de Endeudamiento .....	22
II.4.    Indicador General de Perdurabilidad Empresarial .....	24
CAPÍTULO III: LA HISTORIA RECIENTE SOBRE LA VIDA DE LAS PYMES ARGENTINAS.....	25
III.1.    El Concepto de PyME .....	25
III.2.    Cantidad Total de PyMEs en Argentina .....	25
III.3.    Cantidad de Aperturas y Cierres de PyMEs Argentinas .....	26
III.4.    Tamaño de las PyMEs Argentinas 5 años Después de su Creación.....	27
MARCO EMPÍRICO .....	29
CAPÍTULO IV: LOS FACTORES CLAVES DE PERDURABILIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS.....	29
IV.1.    Las Variables de la Encuesta .....	29

IV.2.	La Estructura de la Encuesta .....	32
IV.3.	Los Resultados de la Encuesta.....	34
CAPÍTULO V: LA MEDICIÓN DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL .....		39
V.1.	Los Criterios de Medición de Perdurabilidad .....	39
V.2.	Los Resultados Estadísticos de la Medición de Perdurabilidad.....	41
V.3.	La Perdurabilidad vs. La Antigüedad Empresarial .....	50
V.4.	Los Aspectos Positivos y Negativos de la Medición de Perdurabilidad .....	52
CONCLUSIONES.....		54
BIBLIOGRAFÍA .....		56
ANEXOS .....		57
ANEXO N°1: Los Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en el Mundo .....		57
ANEXO N°2: El Cuestionario sobre Factores de Perdurabilidad .....		59
ANEXO N°3: Los Resultados de las Encuestas sobre Factores de Perdurabilidad....		63
ANEXO N°4: Las Empresas Incluidas en la Medición de Perdurabilidad.....		67
ANEXO N°5: Los Valores del Índice de Perdurabilidad de Empresas Argentinas ...		70
ANEXO N°6: Los Conceptos Básicos de Estadística Descriptiva .....		73
A.	Los Estadísticos.....	73
B.	Los Gráficos de Estadística Descriptiva.....	74
C.	Las Medidas de Asimetría.....	74

## INTRODUCCIÓN

El hecho de que las empresas deben vender sus productos y/o servicios en un entorno en permanente cambio es un tema que todo hombre de negocios sabe perfectamente. Sin embargo, en países inestables como la Argentina, con una inflación que alcanzó el 47,6% en 2018, lo cual no ocurría desde 1991, y un riesgo país que trepó hasta 837 puntos a finales de ese mismo año, siendo su valor más alto desde octubre de 2014, parece que la situación puede ponerse más difícil de lo pensado para cualquier emprendedor, siempre y cuando éste no cuente con las habilidades y herramientas de gestión adecuadas.

Por su parte, si bien es cierto que la escalada del dólar respecto al peso, que ascendió a 107% a lo largo de todo el 2018, permitió mejorar los precios relativos y posibilitó a varias empresas exportadoras aumentar su competitividad en el mundo, muchas PyMEs siguen enfrentando cargas impositivas y financieras que productores en otros países no tienen. Entre estas se incluyen, por ejemplo, los impuestos nacionales, provinciales y municipales que hacen que “de cada \$100 que ingresan a una PyME, \$46 salgan en impuestos o cargas patronales, lo que convierte a estos desembolsos en algunos de los más altos de la región y del mundo”, según lo que explica Pedro Cáscales, Secretario de Industria de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). A su vez, Cáscales argumenta que las elevadas tasas de interés, que hoy en día a principios de 2019 están en el orden de 65% anual, saca de competencia a las PyMEs, porque eleva el costo financiero e impide que éstas puedan acceder al crédito.

En línea con lo anterior, las estadísticas oficiales también sustentan la existencia de un panorama adverso para las empresas locales ya que, si bien el país tiene la suerte de tener un gran espíritu emprendedor, con más de un 20% de la población económicamente activa que emprende, las cifras de aquellas organizaciones que cierran sus puertas cada año son alarmantes, como por ejemplo las 69.000 PyMEs que perecieron a lo largo del 2018, según datos del Ministerio de Producción de la Nación. En otras palabras, el desafío parece no ser la creación de empresas, sino lograr que éstas puedan mantenerse a lo largo del tiempo.

Ante esta coyuntura, la pregunta clave que surge es: ¿cómo hacen las PyMEs que hoy tienen 5 o más años de vida para perdurar?; y más aún considerando que la situación actual no es la primera (ni seguramente será la última) de las crisis económicas-financieras de Argentina y que, aunque pueda lograrse que el sistema macroeconómico

se establezca gracias al esfuerzo del gobierno actual y/o de los venideros, siempre seguirán surgiendo variables tanto exógenas como endógenas a cualquier organización, a las que habrá que saber cómo hacerle frente.

En base a todo lo expuesto, el presente trabajo de investigación pretende responder a varias interrogantes en relación a la problemática de la perdurabilidad empresarial, las cuales se exponen con mayor nivel de detalle en el apartado siguiente.

## 1. Formulación del Problema

Según lo expuesto previamente, la pregunta clave que intenta contestar este trabajo es: ¿cómo hacen para perdurar las empresas que están inmersas en entornos políticos-económicos cambiantes?

En concreto, es de primordial interés responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacen bien las Pymes que hoy tienen varios años de vida en países tan cambiantes como Argentina? ¿es posible identificar *factores claves* en relación a la perdurabilidad empresarial? ¿cuáles serían estos aspectos diferenciales?
- ¿Existe alguna medida que permita identificar si una empresa es perdurable o podría llegar a serlo? ¿Qué *herramientas de gestión* pueden servir de “alarma” ante eventuales situaciones que conduzcan al cierre de una organización?

Teniendo en mente estas inquietudes, es posible establecer el marco de estudio de la investigación, lo cual se lleva a cabo en la siguiente sección, a través de la definición del objetivo de la misma.

## 2. Objetivo del Trabajo

El objetivo principal es identificar las buenas prácticas que emplean las PyMES para desempeñar sus negocios en escenarios adversos e inestables como Argentina.

Particularmente, con este documento se busca abordar los siguientes temas:

- Los factores claves para perdurar en entornos cambiantes.
- Las estrategias y capacidades requeridas para llegar a ser perdurables.
- Los indicadores de gestión más útiles para monitorear el éxito de las decisiones tomadas, en relación a esta problemática.

En base a este propósito, se plantea la realización de una investigación que tiene ciertas características particulares, las cuales se presentan a continuación.

### 3. Metodología de la Investigación

La investigación es de tipo Descriptiva, ya que pretende examinar las características más relevantes relacionadas con la perdurabilidad de empresas en entornos cambiantes. En otras palabras, intenta alcanzar un nivel de conocimiento más profundo que la Investigación Exploratoria, aunque menos exhaustivo que la de tipo Explicativa.

Por su parte, es también una investigación de tipo NO experimental, ya que con la misma no se quiere intervenir o manipular a una o más variables de estudio, sino que se basa fundamentalmente en la realización de un análisis cualitativo, basado en la observación de un fenómeno vinculado con las organizaciones, dentro de su contexto real de negocios.

### 4. Estructura del Trabajo

Este trabajo está organizado por capítulos, según la siguiente presentación cronológica de contenidos:

#### **MARCO TEÓRICO**

**Capítulo I – Los Factores de Perdurabilidad Empresarial:** en esta sección se estudia el concepto de perdurabilidad empresarial y se relevan y describen los principales trabajos de investigación relacionados con esta materia, tanto a nivel mundial, como regional y local; con el fin de identificar los factores de perdurabilidad y las estrategias de gestión más destacadas por los referentes de la materia.

**Capítulo II – Las Herramientas de Medición de una Gestión Perdurable:** En esta parte se detallan las distintas métricas que pueden emplearse para evaluar la efectividad de las decisiones tomadas, en relación a la perdurabilidad de las organizaciones.

**Capítulo III – La Historia Reciente sobre la Vida de las PyMEs Argentinas:** En este punto se realiza un estudio de los datos oficiales que brinda el Ministerio de Producción de la Nación, en cuanto a la evolución de los últimos 8 años de vida de las PyMEs argentinas.

#### **MARCO EMPÍRICO**

**Capítulo IV – Los Factores Claves de Perdurabilidad de las PyMEs Argentinas:** en este apartado se exponen los resultados del relevamiento realizado sobre los factores de perdurabilidad más relevantes, según la opinión de los directivos de varias PyMEs argentinas.



**Capítulo V – La Medición de Perdurabilidad Empresarial:** En este punto se utilizan las herramientas de medición de perdurabilidad descriptas en el Capítulo II, con el fin de establecer valores agregados de dicho indicador, en relación a diversas industrias de Argentina. Adicionalmente, se exponen las principales ventajas y dificultades de su aplicación práctica.

**Capítulo VI – Conclusiones Finales:** como corolario final del trabajo, se presentan las conclusiones de la investigación realizada, así como también el aporte que puede significar para los estudios ya existentes y/o para seguir profundizando sobre el tema a futuro.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I: LOS FACTORES DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

La literatura en dirección de empresas durante los últimos 20 años ha analizado diferentes aspectos de la perdurabilidad empresarial, sobre todo lo relacionado con el papel del líder, la asociación con la rentabilidad, y los efectos que genera en el tejido empresarial. Sin embargo, lo anterior también ha llevado al surgimiento de una gran diversidad de terminológica existente. Es así como, al no tener un consenso sobre el concepto, se utilizan de manera indiscriminada términos como longevidad, sostenibilidad, éxito, supervivencia, duración, etc., los cuales, en lugar de aclarar, generan confusión. (Rivera Rodríguez, 2012)

#### I.1. El Concepto de Perdurabilidad Empresarial

En función de lo anterior, es decir, teniendo en cuenta que no resulta sencillo encontrar una definición de perdurabilidad que consolide sus principales aspectos y su alcance, se considera como válido lo expuesto en el siguiente enunciado:

*“Una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado”* (Scott, 2011, p. 36)

En línea con esto, es importante destacar que también existe cierta ambigüedad con respecto a los factores claves y a las estrategias a seguir para evitar el fracaso empresarial, por lo que a este tema se lo estudia con mayor nivel de detalle en los apartados siguientes, teniendo en cuenta las investigaciones realizadas por los principales referentes de la materia.

#### I.2. Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en el Mundo

En las últimas décadas se han realizado muchas investigaciones y se han escrito varios libros relacionados con los factores de perdurabilidad empresarial, tal como se presenta en el *Anexo N°1*. De todos ellos, uno de los textos que más se ha destacado es el que se presenta en esta sección, llamado “Built to Last”, de los autores James C. Collins & Jerry I. Porras (1994).

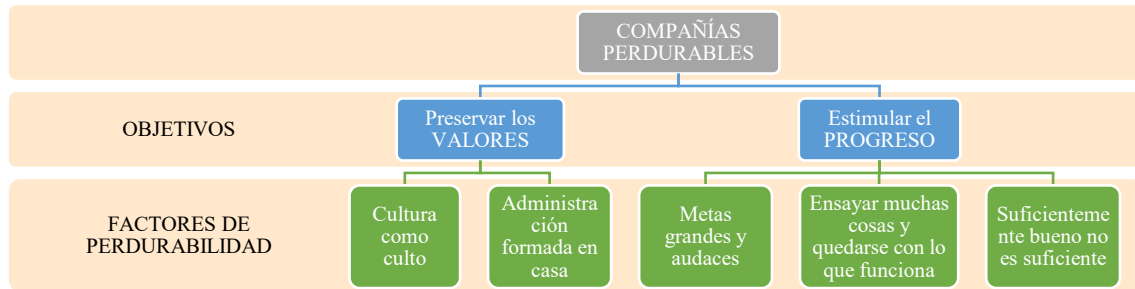
Esta obra es el resultado de una investigación de más de cinco años realizada por dos académicos de la Universidad de Stanford, cuyo propósito fue encontrar los elementos diferenciadores que tienen las compañías visionarias que perduran en el tiempo. Concretamente, el grupo estudió 18 compañías excepcionales, con 80 o más años de historia, y las comparó con otras similares que, aunque fueran buenas compañías, no eran realmente exitosas.

En base a ello, surgieron algunos aspectos claves en relación a estas empresas destacadas, las cuales se resumen en los puntos siguientes:

- 1) Todas estas empresas habían sido construidas por líderes que no se conformaron con hacer un buen producto, o hacer una empresa que girara alrededor de ellos mismos, sino más bien por construir un sistema que trascendiera sus vidas;
- 2) Ninguna consideraba al dinero como eje principal de sus acciones, es decir, si bien esto era una motivación, nunca era el motor que las llevaba a tomar decisiones estratégicas;
- 3) Normalmente no caían en la trampa de elegir una de dos opciones que parecían contrapuestas o contradictorias (por ejemplo, costos o diferenciación, resultados de corto o largo plazo, utilidad para el accionista o bienestar para el mundo, ser conservador o atrevido, entre muchos otros dilemas), sino que eran lo suficientemente creativas como para lograr estos objetivos simultáneamente;
- 4) Tenían la habilidad de **preservar sus valores** e ideología fundamentales a lo largo del tiempo y, a su vez, **estimular el progreso** con creatividad e innovación, es decir, no dudando en cambiar los productos, modificar sus procesos, o cualquier cosa que sea necesaria, con el propósito de adaptarse a las necesidades del mercado.

A partir de lo anterior, gran parte de dicha investigación se centra en identificar estos mecanismos puntuales que permiten asegurar los objetivos de preservación de valores y de estímulo al progreso, lo cuales refieren a: i) metas grandes y audaces; ii) culturas como cultos; iii) ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona, iv) administración formada en casa y v) suficientemente bueno no es suficiente (*Figura N°1*).

Figura N°1: Estudio de Factores de Perdurabilidad de Empresas Visionarias



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía de J. Collins & J. Porras (1994)

A continuación, se presenta un breve resumen de cada uno de estos factores de perdurabilidad:

### ***1.2.i. Metas grandes y audaces***

Consiste en proponer retos grandes y atrevidos, aunque para muchos puedan parecer simplemente locuras. Los autores llaman a estas grandes metas MEGAS, ya que son desafíos que no pueden simplemente enmarcarse como simples objetivos. Algunas de las características principales de estas metas son:

- a) que desafían el status quo, son inspiradoras y fácilmente medibles;
- b) que están alineadas con los valores e ideología central de la organización;
- c) que se redefinen constantemente, ya que sólo son útiles mientras no se han alcanzado.

### ***1.2.ii. Culturas como cultos***

Refiere a manejar la ideología central de la compañía de tal forma que la cultura organizacional no sea una simple forma de trabajo, sino más bien una especie de “culto”. De este modo, se busca que no haya puntos medios para un empleado con respecto a los valores que debe pregonar, es decir, o los adopta o simplemente debe irse (ya sea por decisión propia o por reacción natural de la organización). Concretamente, algunos de estos elementos son:

- a) una ideología fervientemente defendida;
- b) adoctrinamiento del personal (por ejemplo, mediante programas de educación interna en valores de la organización, himnos corporativos, etc.);
- c) exactitud de ajuste (es decir, recompensar a quienes están alineados con los valores y “castigar” en caso contrario);
- d) elitismo (refiere al hecho de hacer sentir a los empleados que son parte de algo realmente especial).

### *1.2.iii. Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona*

Este punto se basa en la idea de imaginar a la compañía como un ser vivo que está sujeto a un proceso evolutivo, lo cual implica ambigüedad, es decir, un progreso no planeado que sufre una continua adaptación según las circunstancias que la rodean. A partir de ello, se desprenden las siguientes lecciones:

- a) ensayar y pronto, es decir, no quedarse quietos;
- b) aceptar que se van a cometer errores, ya que los fracasos son parte del proceso;
- c) dar pasos pequeños que permitan influir en la estrategia global;
- d) darle a la gente el espacio que necesita;
- e) crear mecanismos que estimulen el progreso, como metas por innovación;
- f) recordar que lo más importante es que el cambio esté alineado con la ideología central de la organización, y que todo lo demás (es decir, las personas, la industria en la que se encuentra la compañía, los productos que desarrolla y cualquier estrategia, procedimiento o práctica en la compañía) puede ser modificado.

### *1.2.iv. Administración formada en casa*

Consiste en disponer de un programa de desarrollo gerencial y de planeación de sucesión de los directivos de la organización, que permita pensar en un liderazgo de largo plazo y realmente perdurable.

De este modo, se busca lograr uno de los objetivos fundamentales antes mencionados, que es preservar el núcleo ideológico de la organización, asegurándose de que la persona que está al mando esté alineada con los valores fundamentales de la misma.

### *1.2.v. Suficientemente bueno no es suficiente*

Este punto refiere a la continua búsqueda de la excelencia mediante una cultura de disciplina, es decir, a partir de un hábito institucional que trasciende cualquier programa de calidad, y cuya obsesión es siempre superarse a sí misma. Lo más importante respecto a esta idea es entender que hacer a una empresa que perdure toma tiempo, y ese tiempo implica mucho trabajo duro, lo cual es una inversión que no siempre los empresarios están dispuestos a pagar.

En resumen, según estos investigadores, para construir una compañía perdurable hay que lograr una verdadera alineación entre ideología central y progreso, de tal modo que haya coherencia entre las decisiones y acciones que se llevan a cabo. Para ello, a su vez, es

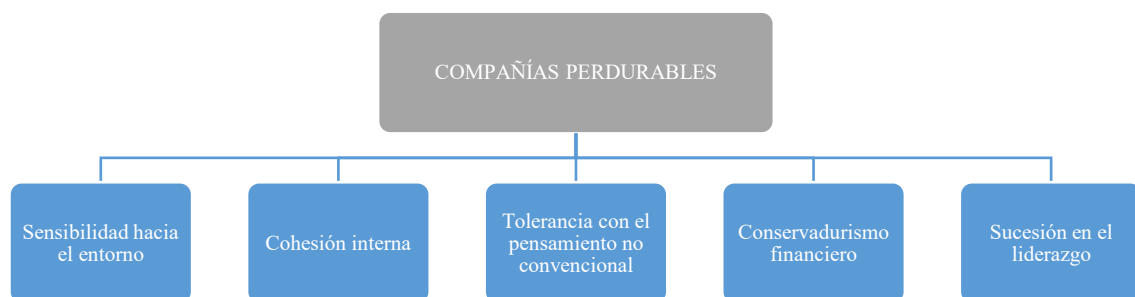
clave esforzarse al máximo con las cosas pequeñas y, al mismo tiempo, mantener una perspectiva general de cómo interactúan entre sí los distintos factores de perdurabilidad.

A partir de estos conceptos, luego otros investigadores de renombre continuaron profundizando sobre temas relacionados, lo cual llevó a la identificación de nuevos aspectos vinculados a esta temática.

Puntualmente, un aporte muy interesante fue el de Arie de Geus en su libro “La Empresa Viviente” o, según su título original, “The Living Company” (1997). En esta obra el autor realizó un interesante análisis: determinó la tasa de supervivencia, o la vida media, de las empresas del Fortune 500. El resultado fue aterrador, ya que estableció que alrededor de un tercio de las empresas desaparecían cada 10 o 15 años y, en general, la vida media de todas estas compañías no superaba las dos décadas.

En base a lo anterior, De Geus decidió focalizarse en el estudio de 30 empresas con más de 100 años de antigüedad, con el propósito de hallar referencias y similitudes que puedan aplicarse cotidianamente en la toma de decisiones. Como resultado de la investigación, identificó cinco elementos en común a todas ellas, que se complementan a los ya vistos previamente en este apartado, a saber: vi) sensibilidad hacia el entorno; vii) cohesión interna; viii) tolerancia con el pensamiento no convencional; ix) conservadurismo financiero y x) sucesión en el liderazgo (**Figura N°2**).

*Figura N°2: Estudios de Factores de Perdurabilidad de Empresas muy Longevas*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía de Arie de Geus (1997)

A continuación, se presenta un breve resumen de cada uno de estos factores de perdurabilidad adicionales:

### ***1.2.vi. Sensibilidad hacia el entorno***

Parte de la idea que las empresas deben tomar decisiones pensando que están dentro de un todo y que, en un mundo relacionado y conectado, sus decisiones tienen un impacto que deben valorar. Esto además lleva a las organizaciones a tener clara la importancia de aspectos como la adaptación al medio, la gestión del cambio y el aprendizaje.

### ***1.2.vii. Cohesión interna***

Esta característica hace referencia a la cultura empresarial, a la sensación de pertenencia y a los valores que hacen que una persona se levante todos los días a trabajar con motivación. En otras palabras, refiere a ese sentido de pertenencia social tan inherente al ser humano.

### ***1.2.viii. Pensamiento no convencional***

Este precepto sugiere que es imposible competir y sobrevivir en un mundo cambiante sin la capacidad de aceptar como válido lo nuevo y diferente que en algún momento llega. Es así como esta actitud favorece la innovación, la creatividad, la gestión y maduración de nuevas ideas y, en definitiva, la aceptación de que los mercados o los negocios en el futuro quizá no tengan nada que ver con lo que se esté haciendo en el presente.

### ***1.2.ix. Conservadurismo financiero***

Refiere a la prudencia, a la gestión inteligente de los recursos y al hecho de no dejarse llevar por las modas. En otras palabras, a esa visión de ahorrar cuando va bien para poder invertir sabiamente cuando las cosas van mal.

### ***1.2.x. Sucesión en el liderazgo***

Este factor destaca el hecho de que una empresa pensada para sobrevivir y perpetuarse debe tener clara la importancia de preparar a las siguientes generaciones; y no sólo a nivel de alta dirección, sino también en cualquier otro puesto que sea crítico para la actividad presente o futura de dicha institución.

En síntesis, estos factores permiten ampliar aún más el espectro de particularidades que influyen sobre la perdurabilidad de las organizaciones, y llevan a pensar en lo complejo que puede ser el hecho de adquirir como empresa todas las herramientas que favorecen su continuidad a lo largo del tiempo.

### I.3. Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en Latinoamérica

En la región, los estudios sobre perdurabilidad y sus aspectos relacionados son principalmente abordados por instituciones de Colombia. Concretamente, hacia finales de la década de 1990, la Universidad Externado de ese país se puso en la tarea de dar respuesta a las preguntas derivadas de este tema; y para ello creó una línea de investigación denominada “Empresas que perduran en Colombia”, la cual tenía el propósito de identificar los principales factores que inciden en este concepto.

Inspirado en el estudio realizado por Collins y Porras, descrito en la sección precedente, el proyecto tenía como finalidad “valorar y comprender una característica fundamental de las organizaciones, su capacidad para permanecer en entornos de diferente complejidad y con grados de turbulencia bastante disímiles”. (Ramírez, Muñoz & Pulido, 1998, p. 10)

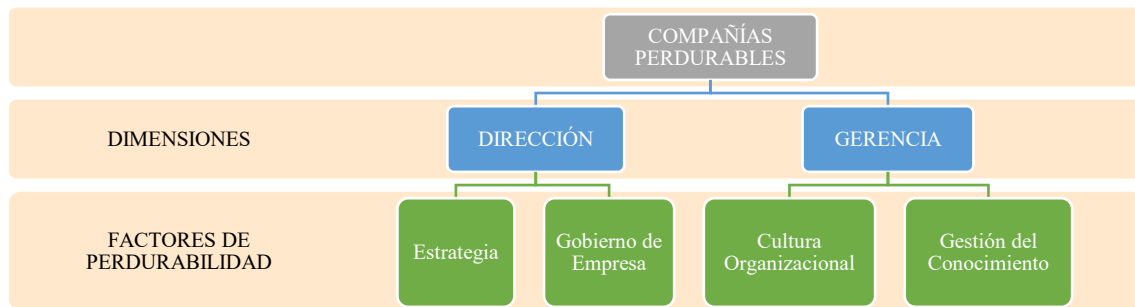
Para lograr este propósito, las empresas objeto de estudio debían contar como mínimo con veinte años de haber sido fundadas. Para el desarrollo del proyecto se diseñó una guía de entrevistas con diez categorías de análisis: historia, entorno, proceso estratégico, producto, mercado, aspectos financieros, tecnología, organización, aspectos humanos, cultura y responsabilidad social.

Luego, a este esfuerzo por encontrar elementos que le permitan a una empresa vivir muchos años, lo continuó realizando la Universidad del Rosario de Bogotá, con un grupo de investigación en “Perdurabilidad empresarial”. Concretamente, en el año 2005 estos académicos establecieron que la perdurabilidad se podía explicar por las dimensiones de **dirección** y **gerencia** donde, en la primera, se incluyen los conceptos de estrategia y gobierno de empresa y, en la segunda, los atributos de cultura organizacional y gestión del conocimiento (Restrepo, Vélez, Méndez; Rivera y Mendoza, 2009).

Dada la importancia de cada uno de estos factores de perdurabilidad, a continuación se realiza una descripción detallada de los mismos (*Figura N°3*).



Figura N°3: Estudio de Factores de Perdurabilidad de Empresas en Colombia



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía de Restrepo; Vélez; Méndez; Rivera y Mendoza (2009)

### ***1.3.i. Factor de Estrategia***

Estrategia explica la forma cómo la empresa se adecúa a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectarla al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, como aplicar conceptos nuevos, a través de variedades, necesidades y/o canales.

### ***1.3.ii. Factor de Gobierno de Empresa***

El gobierno de empresa incluye aspectos como el uso de los códigos de gobierno como elemento que garantice una vida sana y estable, la utilización de mecanismos de financiación transparentes y la búsqueda del cumplimiento de los preceptos éticos de la empresa.

### ***1.3.iii. Factor de Cultura Organizacional***

En la categoría cultura se estudian los aspectos relacionados con los valores internos de la organización que afectan la longevidad de la empresa. Este componente se encarga de estudiar el entorno que rodea a la organización, caracterizado por el cambio social dinámico y permanente, que puede llegar a afectar a una empresa en la generación de resultados económicos y, por lo tanto, lleva a los empresarios a buscar alternativas de productividad y eficiencia para permanecer en el mercado en el que operan.

### ***1.3.iv. Factor de Gestión del Conocimiento***

Por último, el componente de gestión del conocimiento estudia la manera cómo la organización transforma los datos en información para poder tomar decisiones ágiles y oportunas.

Para el año 2009, el grupo de investigación estableció que en Colombia había trece variables que contribuían a la perdurabilidad de las organizaciones:

- Identidad organizacional
- Formalización para el gobierno
- Cohesión social para la acción
- Formalización como soporte para las decisiones
- Reconocimiento por el entorno y sector
- Diferenciación
- Dinámica social de los empleados
- Factores que aportan a la eficiencia
- Consolidación
- Gestión integral
- Conocimiento del entorno y del mercado
- Eficiencia en procesos
- Gestión financiera

En resumen, una empresa que logra integrar los aspectos de dirección y gerencia o, dicho de otro modo, de estrategia y mejoramiento, está en el camino de la perdurabilidad. Esto se debe a que está focalizada en la competitividad, al realizar dos grandes actividades: una preparación para el futuro y una acción en el presente (Cadena, Guzmán y Rivera, 2006).

#### **I.4. Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en Argentina**

En Argentina la temática estudiada aún no ha sido abordada por muchos investigadores, ni discutida frecuentemente en foros, artículos periodísticos y/o revistas especializadas. Sin embargo, uno de los pocos autores que en los últimos años se ha abocado de lleno en este tópico es Manuel Sbdar, fundador y director de la Escuela de Negocios MATERIABIZ, quien a principios del 2018 publicó un libro titulado “Los secretos mejor guardados de las PyMEs perdurables”.

En esta obra, básicamente el autor expone las experiencias de los líderes de varias empresas argentinas, que han sabido sortear las dificultades que se les presentan en sus respectivos negocios, gracias a la aplicación de un conjunto de herramientas y habilidades

que el autor pretende identificar, con el propósito de que luego le sirvan de ejemplo a otras organizaciones.

A partir de lo anterior, para encarar el estudio de forma estructurada y metodológica, Sbdar introduce el concepto de “Modelo de Palancas”, que se describe en el apartado siguiente.

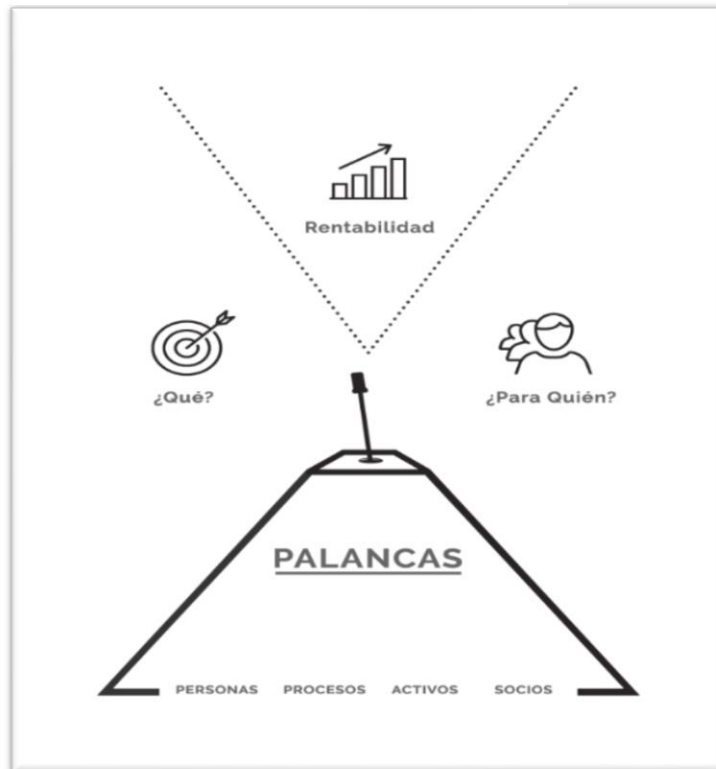
### *El Modelo de las Palancas*

Las “palancas” refieren a un conjunto de elementos que las empresas pueden emplear para construir diferenciales, que luego les permitan perdurar a lo largo del tiempo. Dichos elementos surgen de cuatro categorías de recursos que posee cualquier empresa, independientemente de su tamaño, actividad y/o localización. Estos son:

- a) **La Palanca de Personas:** son los individuos que poseen alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial que conduzcan a la construcción de diferenciales en la oferta de la empresa.
- b) **La Palanca de Procesos:** refiere a la forma en la que las personas utilizan los activos de la empresa, como así también la manera en la que desarrollan su trabajo.
- c) **La Palanca de Activos:** consiste en los bienes imprescindibles que son patrimonio de la empresa y que son “puestos a trabajar” para lograr ingresos.
- d) **La Palanca de Socios:** son las personas o grupos de personas que no se podrían incorporar únicamente como proveedores, y con cuyos productos o servicios es posible construir una oferta diferencial.

Partiendo de estos recursos necesarios, el autor propone aplicar un método iterativo de búsqueda continua de diferenciales; el cual consiste en comenzar desde el “para quién” (el destinatario), hasta llegar al “qué” (el producto o servicio), pasando por las Palancas y por el análisis del “cuánto” (la rentabilidad generada por la inversión inmovilizada) (*Figura N°4*).

Figura N°4: Modelo de las Palancas (M. Sbdar)



**Fuente:** Sbdar (2018), p. 49

En resumen, la idea que intenta transmitir este método, tal lo expresado en palabras del propio Sbdar, es la siguiente:

*“Un negocio no perdura en el tiempo por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un negocio rentable hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios de manera permanente” (Sbdar, 2018, p. 55).*

## CAPÍTULO II: LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE UNA GESTIÓN PERDURABLE

Existen tres componentes claves de la perdurabilidad empresarial que se pueden obtener por medio de las cifras financieras de las organizaciones, y que permiten aproximarse a la capacidad que tiene una empresa de permanecer en el tiempo. Estos son: la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento, que bien administrados pueden hacer que una empresa sea perdurable (Cadena, Guzmán y Rivera, 2006).

A continuación, se estudia a cada una de estas variables con el fin de combinarlas para obtener un indicador unificado, que luego pueda utilizarse para comparar el desempeño de una determinada empresa con respecto al de la media de su sector.

### II.1. Indicador de Rentabilidad

Existe una gran cantidad de indicadores de rentabilidad, y cada uno proporciona distinta información. De este modo, para saber cuál de ellos utilizar es importante entender bien qué tipo de rentabilidad se está buscando. Por ejemplo, un competidor estará más interesado en la rentabilidad operativa de la empresa, para saber lo eficiente y rentable que está siendo con el nivel de precios actuales. En cambio, un accionista estará principalmente interesado en la rentabilidad del capital que ha invertido en la empresa.

Para el caso particular de la rentabilidad asociada a la perdurabilidad, los autores Cadena, Guzmán y Rivera (2006) sugieren emplear un indicador que se focaliza en el rendimiento de la actividad operativa, en función de la inversión realizada para tal fin. Concretamente, proponen calcular la rentabilidad operativa de **todos los activos** si bien, en una segunda aproximación, consideran la medición de la utilidad solo de los **activos operativos**, justificando que es la gestión de la actividad principal de la organización la que, en definitiva, conlleva a la perdurabilidad. Expresando estas ideas en fórmulas, queda entonces:

$$\begin{array}{ccc} \textit{Primera Aproximación} & & \textit{Segunda Aproximación} \\ ROA = \frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Activos Totales}} & \rightarrow & MOA = \frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Activos Operativos}} \end{array}$$

Donde:

✓  $ROA^1 \rightarrow$  Rentabilidad operativa del activo

---

<sup>1</sup> Este elemento posee las mismas iniciales que el tradicional indicador de rentabilidad conocido como Return On Assets (ROA), si bien no se calcula exactamente de la misma manera.

- ✓ *MOA* → *Margen operativo del activo*
- ✓ *Utilidad Operativa* → *Utilidad operativa antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos (EBITDA)*
- ✓ *Activos Operativos* → *Conjunto de máquinas, equipos e instalaciones relacionadas directamente con la operación, junto con la inversión llevada a cabo en inventarios y cuentas por cobrar*

Cabe mencionar que, por mucho tiempo, se consideró a este factor como el único relevante para medir los resultados de las empresas y su capacidad de perdurar en el tiempo. Sin embargo, con el transcurso de los años, otros indicadores demostraron ser útiles para complementar esta medición, como por ejemplo el que permite calcular la liquidez de la organización, el cual se desarrolla en la próxima sección.

## II.2. Indicador de Liquidez

Si bien la determinación de la rentabilidad sobre los activos analizada en el inciso anterior permite evaluar si se está haciendo un buen uso de los recursos operativos disponibles, podría decirse que, esto por sí solo, no garantiza perdurabilidad empresarial. Esto se explica considerando que, un negocio que genera utilidades, no necesariamente tiene asegurado, en todo momento, el flujo de caja necesario para afrontar los distintos compromisos de pago. En otras palabras, no implica que tendrá la liquidez necesaria para llevar adelante la operación cotidiana.

En base a lo anterior, se hace necesario evaluar la capacidad de la organización de convertir sus ingresos por ventas en flujos de efectivo. Para ello, los investigadores Cadena, Guzmán y Rivera (2006), proponen calcular un indicador que descuenta de la utilidad operativa lo que comúnmente se conoce como la Variación de Capital de Trabajo<sup>2</sup>, dividiendo luego este resultado por las ventas totales, tal como se expresa en la siguiente ecuación:

$$LOV = \frac{\text{Utilidad Operativa} - \Delta\text{Capital de Trabajo}}{\text{Ventas}}$$

Donde:

- ✓ *LOV* → *Liquidez operativa sobre ventas*

---

<sup>2</sup> La variación de capital de trabajo considera el incremento o la reducción de la inversión necesaria para llevar a cabo la operación cotidiana, siendo sus componentes principales: las Cuentas por Cobrar, los Inventarios y las Cuentas por Pagar.

- ✓ *Utilidad Operativa* → *Utilidad Operativa antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos (EBITDA)*
- ✓ *ΔCapital de Trabajo* → *ΔCtas x Cobrar + ΔInventarios – ΔCtas x Pagar*
- ✓ *Ventas* → *Ventas asociadas al período bajo estudio*

En definitiva, esta métrica permite evaluar la capacidad de la empresa para saldar las obligaciones de pago que se han adquirido, a medida que éstas se vencen. En este sentido, es también de primordial importancia para cumplir con estos compromisos, utilizar una combinación adecuada de deuda respecto al capital propio invertido por los accionistas, lo cual da lugar a otro indicador vinculado con la perdurabilidad empresarial, el cual se describe con mayor nivel de profundidad en el apartado siguiente.

### **II.3. Indicador de Estructura de Endeudamiento**

Los recursos económicos que emplean las empresas para llevar a cabo su razón de ser pueden obtenerse, fundamentalmente, a través de los aportes de los socios y/o del endeudamiento con terceros. De este modo, para perdurar a lo largo del tiempo resulta fundamental entender la proporción de deuda y de capital propio que mejor se ajusta a las necesidades de financiamiento de la empresa.

Lo anterior se debe que, por un lado, una concentración alta de deuda puede hacer vulnerable y riesgosa a la empresa, ya sea por la existencia de posibles variaciones macroeconómicas (por ejemplo, de tasas de interés, tipo de cambio y paridad de poder de compra), o por decisiones equivocadas de la compañía que puedan poner en peligro el cumplimiento de sus compromisos. Por su parte, el financiamiento únicamente de los socios no le posibilita a la organización acceder a los beneficios tributarios que genera el apalancamiento financiero, ni tampoco mejorar la rentabilidad obtenida por los accionistas a través de una correcta utilización de la deuda.

A partir de ello, los académicos Cadena, Guzmán y Rivera (2006) proponen un indicador que busca evaluar la contribución financiera que obtiene la organización, a través de la diferencia entre la rentabilidad neta obtenida por los accionistas por sus recursos invertidos, conocido como Return on Equity (ROE) por sus siglas en inglés; y la rentabilidad de la empresa asociada al margen de los activos operativos (MOA), del cual se ha hablado previamente en este capítulo. Concretamente, se plante la siguiente expresión matemática:

$$CF = ROE - MOA = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio de los Accionistas}} - \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Operativos}}$$

Donde:

- ✓ **CF** → *Contribución Financiera*
- ✓ **ROE** → *Rentabilidad del patrimonio de los accionistas*
- ✓ **MOA** → *Margen operativo del activo*
- ✓ **Utilidad Operativa** → *Utilidad operativa antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos (EBITDA)*
- ✓ **Activos Operativos** → *Conjunto de máquinas, equipos e instalaciones relacionadas directamente con la operación, junto con la inversión llevada a cabo en inventarios y cuentas por cobrar*
- ✓ **Utilidad Antes de Impuestos** → *Utilidad operativa antes impuestos, es decir, descontando del EBITDA las deducciones relacionadas con las depreciaciones y amortizaciones, junto a los intereses pagados de las deudas contraídas.*
- ✓ **Patrimonio de los Accionistas** → *Recursos invertidos por los accionistas (Equity)*

Es así como, una contribución financiera positiva significa que la empresa está consiguiendo recursos en el mercado a un costo inferior que la rentabilidad obtenida sobre su inversión en activos operativos, lo cual implica que su ROE sea mayor que su MOA y, por lo tanto, que se estén aprovechando las ventajas del financiamiento de terceros.

Para comprender mejor esta idea, considérese el siguiente ejemplo de una empresa que tiene una inversión en activos de \$1.000 millones y presenta una utilidad operacional de \$200 millones, con lo cual el margen operativo del activo es equivalente a un 20% (MOA = \$200MM/\$1.000MM). Ahora bien, suponiendo que su deuda sea de \$600 millones y su patrimonio de \$400 millones, y que el costo financiero de dicha deuda es del 15%, los intereses o cargos financieros que asumiría serían de \$90 millones (Interés = \$600MM \* 0.15). Esto llevaría a que la utilidad antes de impuestos fuese de \$110 millones (Utilidad Antes de Impuestos = \$200MM - \$90MM), lo que implicaría una rentabilidad neta antes de impuestos sobre el patrimonio de 27,5% (ROE = \$110MM/\$400MM). De este modo, el coeficiente de financiamiento terminaría siendo positivo e igual a 7,5% (CF = 27,5% - 20%), lo cual es una consecuencia directa de que los intereses pagados por la deuda (15%) sean menores al rendimiento de los activos operativos (20%). De igual modo, es fácil demostrar que, si los intereses fuesen iguales al rendimiento de los activos, el coeficiente



de financiamiento sería nulo y, por su parte, si estos intereses fueran mayores que dicho rendimiento, el coeficiente sería finalmente negativo.

#### **II.4. Indicador General de Perdurabilidad Empresarial**

En los apartados previos se han analizado distintos componentes financieros que hacen a la perdurabilidad de una organización. Ahora bien, si se los combina entre sí, es posible obtener un indicador unificado, tal como se expresa a continuación.

$$IPE = MOA + LOV + CF$$

Donde:

- ✓ *IPE* → *Indicador de perdurabilidad empresarial*
- ✓ *MOA* → *Margen operativo del activo*
- ✓ *LOV* → *Liquidez operativa sobre ventas*
- ✓ *CF* → *Contribución financiera*

Luego, a partir de comparar el resultado de cierta empresa bajo estudio, con respecto al de la media de su sector o de determinado universo de compañías, es posible evaluar si el desempeño de la misma es superior al del promedio y, en definitiva, si desde el punto de vista financiero tiene mayores posibilidades de perdurar a lo largo del tiempo.

Finalmente, cabe mencionar que lo anterior puede llegar a tener una limitante fundamental, tal lo expresan sus autores, que tiene que ver con la imposibilidad de obtener la información necesaria para realizar los cálculos de un gran número de organizaciones, lo cual repercute en la obtención de indicadores de mercado confiables.

## CAPÍTULO III: LA HISTORIA RECIENTE SOBRE LA VIDA DE LAS PYMES ARGENTINAS

Con el propósito de contextualizar la situación de las PyMEs argentinas, en este capítulo se presentan datos oficiales del Ministerio de Producción, los cuales permiten visualizar la evolución de estas empresas nacionales a lo largo de los últimos 12 años.

### III.1. El Concepto de PyME

La palabra PyME es el acrónimo de “Pequeña y Mediana Empresa” y las medidas más comunes de su tamaño están relacionadas con la cantidad de empleados y con la facturación anual (en base al valor promedio de los últimos tres ejercicios contables), según el sector productivo en el que se encuentre la misma. A continuación, se detallan las últimas versiones de esta categorización, realizadas a mediados del año 2018 por la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción de la Nación (*Figura N°5*).

*Figura N°5: Categorización de PyMEs según la cantidad de empleados*

CATEROGÍA (según la cantidad de empleados)	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	12	7	7	15	5
<b>Pequeña</b>	45	30	35	60	10
<b>Mediana Tramo 1</b>	200	165	125	235	50
<b>Mediana Tramo 2</b>	590	535	345	655	215
CATEROGÍA (según la facturación promedio anual)	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	\$ 5.900.000	\$ 4.600.000	\$ 15.800.000	\$ 13.400.000	\$ 3.800.000
<b>Pequeña</b>	\$ 37.700.000	\$ 27.600.000	\$ 95.000.000	\$ 81.400.000	\$ 23.900.000
<b>Mediana Tramo 1</b>	\$ 301.900.000	\$ 230.300.000	\$ 798.200.000	\$ 661.200.000	\$ 182.400.000
<b>Mediana Tramo 2</b>	\$ 452.800.000	\$ 328.900.000	\$ 1.140.300.000	\$ 966.300.000	\$ 289.300.000

**Fuente:** [www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme](http://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme)

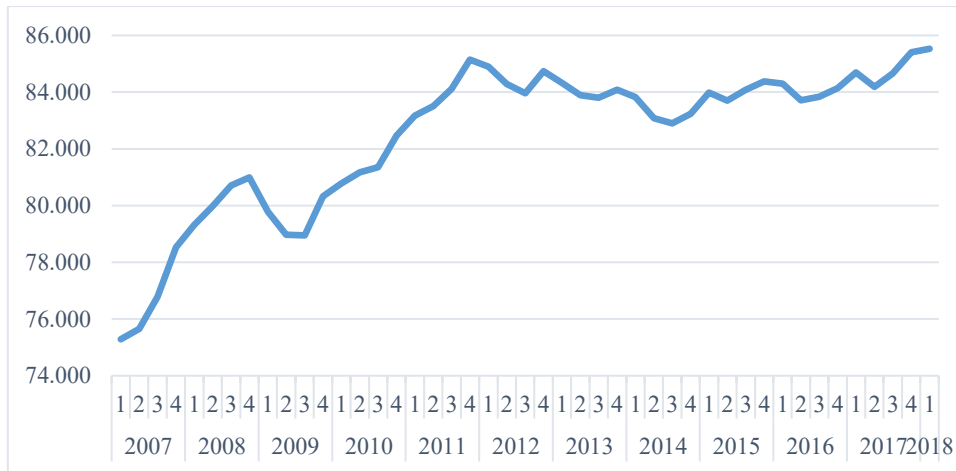
Por su parte, el GPS de Empresas del Ministerio de Producción de la Nación mide, ya desde hace varios años, la evolución de diversos parámetros de las empresas argentinas, algunos de los cuales se exponen a continuación con el fin de entender mejor el fenómeno de perdurabilidad.

### III.2. Cantidad Total de PyMEs en Argentina

Este indicador refiere a la evolución temporal de la cantidad de empresas privadas empleadoras en Argentina que poseen entre 10 y 200 empleados, es decir, excluyendo del estudio a las Micro empresas y a las grandes corporaciones. Para ello, se tiene en cuenta

al período comprendido entre el primer trimestre de 2007 y el primer trimestre de 2018, abarcando la totalidad de los datos oficiales disponibles (**Figura N°6**).

*Figura N°6: Evolución de la cantidad de PyMEs en Argentina*



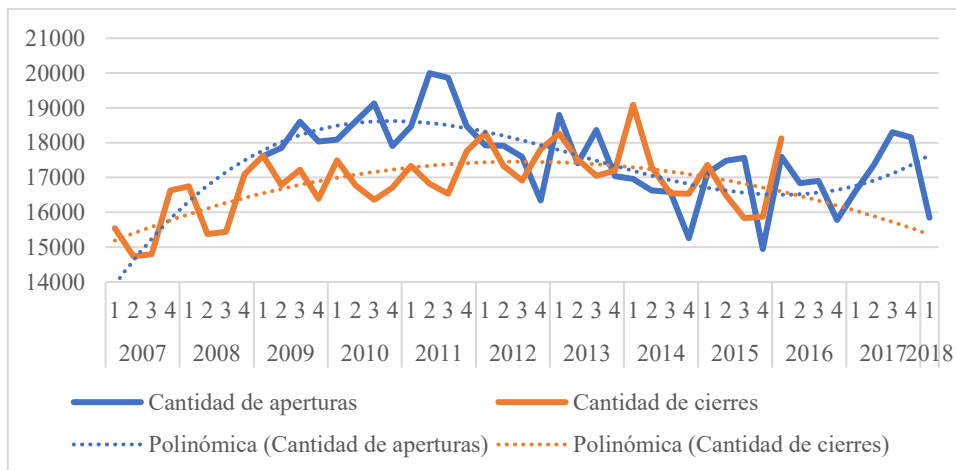
**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/>

Como se puede observar, luego de la crisis internacional del 2008, se produjo un rápido crecimiento de cerca del 8% en la cantidad de empresas, seguido por una leve tendencia decreciente de algo más de 2% a lo largo del segundo mandato de la expresidenta Cristina F. de Kirchner, a lo que le siguió un ligero repunte de aproximadamente 3% cuando comenzó la gestión del presidente Mauricio Macri.

### III.3. Cantidad de Aperturas y Cierres de PyMEs Argentinas

Este parámetro está asociado a la cantidad de empresas privadas empleadoras del país que han abierto o cerrado sus puertas en cada trimestre, para el período comprendido entre los años 2007 y 2018 (**Figura N°7**).

*Figura N°7: Evolución de la cantidad de aperturas y cierres de empresas en Argentina*



**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/>

A partir de la figura precedente, es posible reforzar el análisis del apartado anterior, ya que muestra cómo en los primeros años luego de la crisis internacional del 2008, se empezaron a abrir más empresas de las que cerraban, hasta el año 2012 donde esta tendencia comenzó a revertirse, como consecuencia de una desaceleración de la cantidad de aperturas, si bien la cantidad de cierres siempre se mantuvo relativamente constante.

#### III.4. Tamaño de las PyMEs Argentinas 5 años Después de su Creación

Otra interesante estadística que se puede obtener de los datos que brinda el Ministerio de Producción de la Nación es el porcentaje de empresas que perduran a lo largo del tiempo (a 5 años vista), según el tamaño actual que poseen. Concretamente, a partir de un seguimiento realizado a las empresas de distintos tamaños en el año 2012, se analizó la situación en la que se encontraban 5 años después, es decir, en el año 2017 (*Figura N°8*).

*Figura N°8: Evolución del tamaño de las empresas 5 años después*

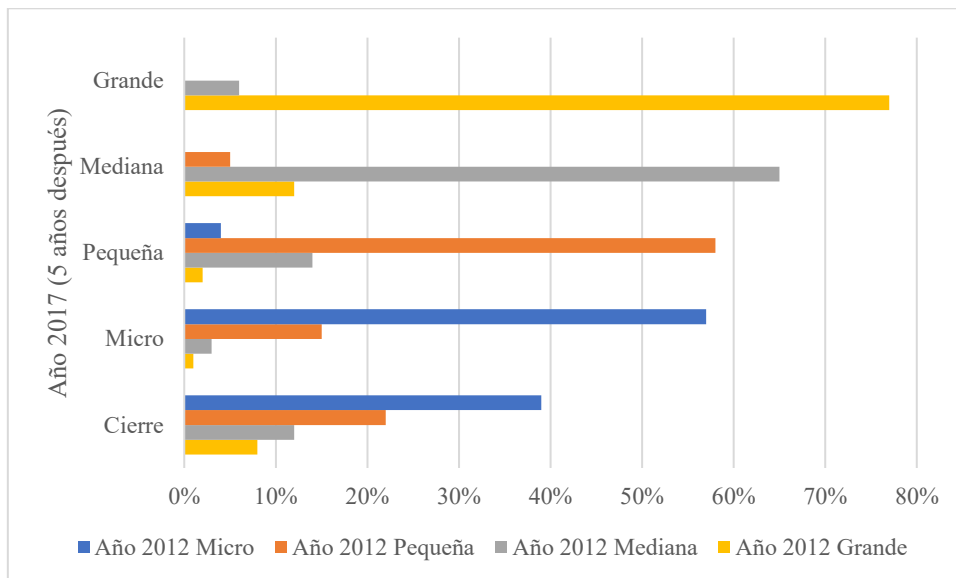
		Año 2017 (5 años después)					
		Cierre	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	TOTAL
Año 2012	Micro	39%	57%	4%	0%	0%	100%
	Pequeña	22%	15%	58%	5%	0%	100%
	Mediana	12%	3%	14%	65%	6%	100%
	Grande	8%	1%	2%	12%	77%	100%

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/>

De este modo, puede concluirse que casi el 60% de las empresas que eran PEQUEÑAS en 2012 pudieron mantenerse como tales 5 años después, mientras que un 15% tuvo que achicarse y un 5% creció, lo cual arroja un total de aproximadamente 80% de ellas que de uno u otro modo evitó tener que cerrar sus puertas. Por su parte, considerando un análisis similar para las empresas que estaban categorizadas como MEDIANAS en el mismo año base, puede concluirse que más del 90% evitó tener que cerrar en el año 2017. En otras palabras, si bien este estudio luego no se siguió realizando en los años venideros, puede aseverarse que: **entre el 80% y el 90% de las PyMEs perduran al menos 5 años.**

Otra forma de presentar la información de la tabla precedente es a partir de la gráfica que se expone a continuación (*Figura N°9*).

Figura N°9: Comparativo del tamaño de las empresas 5 años después



**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/>

La misma permite visualizar cómo, en términos más generales, a medida que las empresas son más grandes en tamaño, ya sea en función de la cantidad de empleados o de su facturación, mayor es la probabilidad de que no terminen cerrando sus puertas, lo cual está ilustrado con barras porcentuales de mayor longitud, a medida que se consideran categorías de empresas superiores.

## MARCO EMPÍRICO

### CAPÍTULO IV: LOS FACTORES CLAVES DE PERDURABILIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS

Tal lo analizado en el Marco Teórico, existe una gran variedad de características generales que pueden atribuirse a las empresas en relación a su perdurabilidad. Sin embargo, no resulta del todo claro si algunas son más importantes que otras, ni tampoco si estas características son válidas en organizaciones de menor tamaño, ya que las principales investigaciones se focalizan en compañías grandes y reconocidas, que en general tienen muchos años de antigüedad y un alcance internacional.

A partir de estas inquietudes, en este capítulo se propone realizar un análisis que permita ponderar los distintos factores de perdurabilidad entre sí, para evaluar la importancia relativa de unos respecto a otros, a través de encuestas a directivos de empresas medianas o pequeñas que se desempeñan en entornos de mercado inestables, como es el caso de Argentina. A partir de ello, en los apartados siguientes se describe la propuesta del estudio y, más al final, los resultados del mismo.

#### IV.1. Las Variables de la Encuesta

Dada la gran variedad de factores en relación al tema de perdurabilidad, para determinar el contenido del cuestionario se tomó como base a las **variables** identificadas por la Universidad de Rosario de Bogotá (*Capítulo I, Apartado I.2*), dado que las mismas surgen de una investigación que intenta abarcar y agrupar a una gran diversidad de aspectos y características organizacionales en solo 13 componentes principales.

Luego, teniendo en cuenta que una determinada variable puede tener una o más **dimensiones** según la cantidad de aspectos vinculados a ella, se realizó un análisis pormenorizado de cada una y, a su vez, se constató que dicha desagregación de variables realmente sirviera para representar a todos los **conceptos relacionados** que destacan los referentes de la materia, presentados oportunamente en el *Capítulo I*.

Finalmente, cada una de estas dimensiones sirvió como base para establecer los **indicadores** de medición del cuestionario, sin que se genere omisión o redundancia de contenidos. A continuación, se resume el relevamiento general llevado a cabo, teniendo en cuenta todo lo mencionado previamente (*Figura N°10*).

Figura N°10: Las Variables, Dimensiones e Indicadores del Cuestionario

Variable	Dimensión	Conceptos Relacionados	Indicadores de Medición
Identidad organizacional	Percepción de pertenencia	Cultura como Culto (Collins)/Cultura Organizacional (Restrepo)	Rotación de Personal $\frac{N^{\circ} \text{ de Renuncias}}{\text{Total de Personas}}$
Formalización para el gobierno	Métodos de resolución de conflictos	Gobierno de Empresa (Restrepo)	Efectividad en Resolución de Conflictos $\frac{N^{\circ} \text{ de Proyectos Finalizados}}{\text{Total de Proyectos}}$
	Órganos de gobierno estructurados		Solapamiento de Tareas $\frac{N^{\circ} \text{ de Tareas Duplicadas}}{\text{Total de Tareas}}$
	Desarrollo gerencial	Administración formada en casa (Collins)/Sucesión en el liderazgo (De Geus)	Proporción de Directivos Internos $\frac{N^{\circ} \text{ de Directivos Internos}}{\text{Total de Puestos Directivos}}$
Cohesión social para la acción	Trabajo en equipo	Cohesión interna (De Geus)	Evaluación de Desempeño del Equipo $\frac{N^{\circ} \text{ de Objetivos Alcanzados}}{\text{Total de Objetivos}}$
Formalización como soporte para las decisiones	Procedimientos formales	Gestión del Conocimiento (Restrepo)	Formalización de Tareas $\frac{N^{\circ} \text{ de Procesos Normalizados}}{\text{Total de Procesos}}$
Reconocimiento externo del entorno y del sector	Imagen externa		Inversión en Marketing $\frac{\text{Inversión en Marketing}}{\text{Ventas Totales}}$
Diferenciación	Ventajas competitivas	Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona (Collins)/Pensamiento no convencional (De Geus)	Rotación de Clientes $\frac{N^{\circ} \text{ de Clientes Perdidos}}{\text{Total de Clientes}}$
Dinámica social de los empleados	Centralización		Concentración de Decisiones del Directorio $\frac{N^{\circ} \text{ de Decisiones del Directorio}}{\text{Total de Decisiones}}$
	Autonomía		Concentración de Decisiones del Personal $\frac{N^{\circ} \text{ de Decisiones del Personal}}{\text{Total de Decisiones}}$
Factores que aportan a la eficiencia laboral	Organización del trabajo	Suficientemente bueno no es suficiente (Collins)	Mejora en la Productividad $\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Horas Hombre Empleadas}}$

	Calificación del personal		$\frac{\text{Inversión en Capacitación}}{\text{Horas de Capacitación}} \div \frac{\text{Total de Horas Laborales}}$
	Estimulación del trabajo		$\frac{\text{Sugerencias de los Empleados}}{\text{Nº de Mejoras de Empleados}} \div \frac{\text{Total de Mejoras}}$
	Condiciones de trabajo		$\frac{\text{Aumento de Siniestros Laborales}}{\text{Horas de Ausentismo por Accidentes}} \div \frac{\text{Total de Horas Laborales}}$
	Actualización tecnológica		$\frac{\text{Mejoras en la Productividad}}{\text{Unidades Producidas}} \div \frac{\text{Horas Máquina Empleadas}}$
Consolidación	Visión de futuro	Metas grandes y audaces (Collins)/Estrategia (Restrepo)	$\frac{\text{Incremento de Cuota de Mercado}}{\text{Ventas Totales de la Empresa}} \div \frac{\text{Ventas Totales del Mercado}}$
Gestión integral	Gestión integral de la información	Gestión del Conocimiento (Restrepo)	$\frac{\text{Inversión en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)}}{\text{Ventas Totales}}$
Conocimiento del entorno y del mercado	Conocimiento del entorno	Sensibilidad hacia el entorno (De Geus)	$\frac{\text{Índice de satisfacción del Cliente}}{\text{Nº de Reclamos de Clientes}} \div \frac{\text{Total de Pedidos}}$
Eficiencia en procesos	Mejora continua		$\frac{\text{Reducción de Productos Defectuosos}}{\text{Nº de Bienes Defectuosos}} \div \frac{\text{Total de Bienes Producidos}}$
Gestión financiera	Rentabilidad	Conservadurismo financiero (De Geus)	$\frac{\text{Retorno sobre los Activos}}{\text{Resultado Total Neto}} \div \frac{\text{Activos Totales}}$
	Liquidez		$\frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo Corriente}} \div \frac{\text{Pasivo Corriente}}$
	Apalancamiento financiero		$\frac{\text{Estructura de Endeudamiento}}{\text{ROE} - \text{ROA}} \div \frac{\text{Rdo. Neto}}{\text{Patrimonio}} \div \frac{\text{Rdo. Neto} + \text{Intereses}}{\text{Activos Totales}}$

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe mencionar que, al estudiar la problemática de esta manera, se tuvo en cuenta una de las premisas sugerida por los autores Sampieri, Fernández y Baptista en su libro



“Metodología de la Investigación” (2010), la cual establece que el proceso más lógico para la construcción de un sistema de medición es partir de un cierto grupo de variables, pasando por sus dimensiones o componentes hasta llegar, finalmente, a la identificación de los indicadores a medir.

## **IV.2. La Estructura de la Encuesta**

Para definir la estructura del cuestionario se pensó, primeramente, en el tipo de preguntas a llevar a cabo, considerando que pueden ser de tipo **cerradas**, en donde se le presenta a los participantes las distintas respuestas a las que deben acotarse; o **abiertas**, para las cuales se le brinda al encuestado la posibilidad de escribir o verbalizar pensamientos, sin tener que seleccionar alternativas dentro de un cierto grupo dado.

De este modo, considerando que la idea era enviar el cuestionario por correo electrónico a personas que normalmente tienen agendas de trabajo muy ocupadas, se optó por realizar preguntas de tipo cerradas, pensando en los beneficios que son fáciles y rápidas de contestar. Adicionalmente, se valoró el hecho de que las respuestas presentadas de esta manera eran sencillas de codificar y analizar a posteriori.

En base a lo anterior, luego se definieron las distintas partes que iba a tener el cuestionario, quedando separado en cuatro grandes secciones, a saber: i) introducción, ii) preguntas iniciales; iii) preguntas centrales y iv) preguntas de cierre, cada una de las cuales se describe con mayor nivel de detalle a continuación. Además, en el *Anexo N°2* se expone cómo quedó conformado el cuestionario en base a esta estructura.

### ***IV.2.i. Introducción del cuestionario***

La introducción tenía como finalidad informar al encuestado respecto al propósito general del estudio, alentándolo a que lo complete. Además, buscaba explicarle brevemente en qué consistía y la manera en la que se iban a procesar los resultados, siempre haciendo hincapié en la confidencialidad de la información compartida.

### ***IV.2.ii. Preguntas iniciales***

Las preguntas iniciales pretendían que el encuestado comience a introducirse lentamente en la temática, sin encontrarse con preguntas difíciles o de gran esfuerzo desde el comienzo.

Además, se esperaba que sean útiles para entender la naturaleza de la muestra. De este modo, se seleccionaron preguntas asociadas al tipo de PyME, al sector de actividad y a la

antigüedad de la mima, sin ahondar en preguntas de tipo demográficas de otro tipo, que a lo mejor no les aportaba valor a las respuestas.

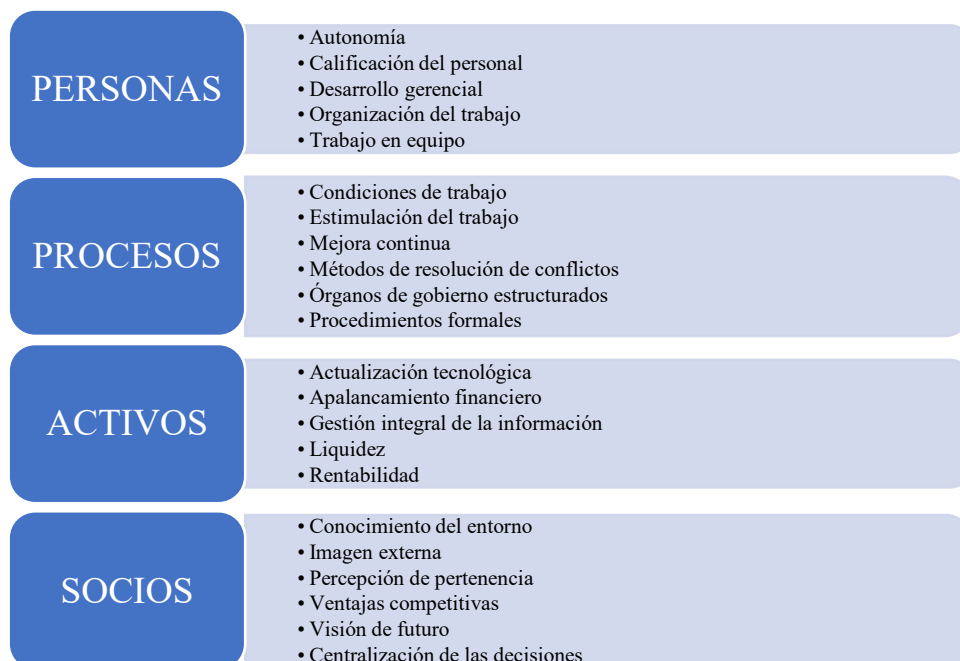
#### *IV.2.iii. Preguntas centrales del estudio*

Estas preguntas eran el corazón del estudio, ya que buscaban identificar la importancia relativa de ciertos factores de perdurabilidad respecto a otros.

En base a ello, se pensó en dos estrategias para llevarlas a cabo. Por un lado, dado que era inviable considerar a todas las posibles combinaciones de comparación de dos indicadores individuales entre sí, se decidió agrupar previamente los factores según el “modelo de palancas” sugerido por Sbdar (2018) (*Capítulo I, Apartado I.4*). Esto dio lugar a cuatro grandes categorías de atributos o características, según su relación con: las habilidades de las **personas**, el desarrollo del trabajo por **procesos**, la disponibilidad de **activos** indispensables para la operación y la habilidad de conducción de los **socios**.

Luego, partiendo de cada grupo, se pensó en solicitarle a cada participante que ordene los factores, desde los que más había aportado a la perdurabilidad de sus negocios, hasta los que menos había contribuido a tal fin. En la *Figura N°11* se detalla cómo constituida cada categoría.

*Figura N°11: Clasificación de las dimensiones según el criterio de las "Palancas"*



**Fuente:** Elaboración propia

Por su parte, como una segunda evaluación complementaria, se definió solicitarle a los encuestados que determinen los cinco factores más importantes de todo el universo de

alternativas, independientemente de la agrupación previa. Esto implicaba una contribución en cuanto a que: i) iba a permitir evaluar si algún grupo era más relevante que otro (en cuyo caso varios de los factores elegidos tendrían que corresponderse a una misma palanca) y, además, ii) iba a llevar a dimensionar los aspectos que más valoraban los encuestados, sin forzarlos a que lo hagan de forma separada por grupos.

#### *IV.2.iv. Preguntas de cierre*

Las preguntas finales del cuestionario, se pensaron con el propósito de profundizar sobre algunos aspectos puntuales, pero sin dejar de lado una de las sugerencias de Sampieri, Fernández y Baptista (2010), en cuanto a que no deben dejarse las cuestiones más importantes para el final.

De este modo, por un lado, se indagó a los participantes respecto a la relevancia que ellos les atribuían a los factores financieros. Esto buscaba vincular dichas opiniones con los conceptos vistos en el **Capítulo II**, en relación a las herramientas de medición de perdurabilidad.

Por su parte, también se aprovechó esta sección para consultarles respecto a las perspectivas futuras de sus negocios, es decir, para evaluar si ellos vislumbraban con optimismo o pesimismo el futuro de sus organizaciones.

### **IV.3. Los Resultados de la Encuesta**

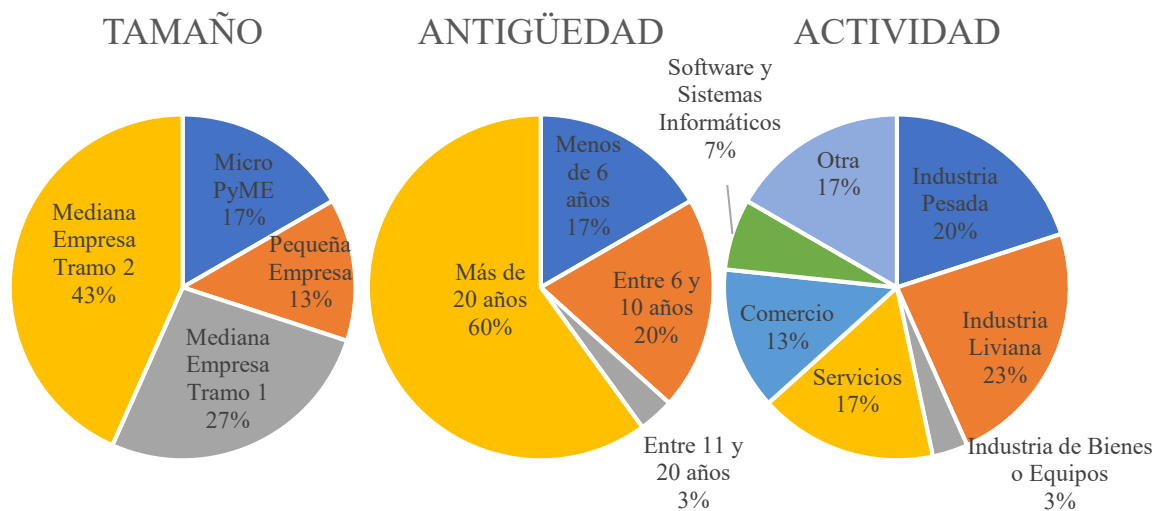
Con la intención de hacer una presentación ordenada de los resultados de las encuestas, en el apartado siguiente se describe cómo quedó compuesto el estudio. Luego, se puntualizan los principales factores relevados y, finalmente, se evalúan las perspectivas futuras en relación a este tema. Para un mayor grado de detalle, en el **Anexo N°3** se presentan los resultados individuales de cada pregunta del cuestionario.

#### *IV.3.i. La naturaleza de las empresas encuestadas*

La encuesta se realizó a un total de 30 personas, entre directores y dueños de empresas, abarcando respuestas provenientes de diferentes regiones geográficas, sectores de actividad y tamaños de organizaciones, evitando así la ocurrencia de sesgos de muestreo.

Adicionalmente, se buscó que mayoritariamente sean compañías con varios años de trayectoria, para poder captar la esencia de su perdurabilidad. En la **Figura N°12** se resume la forma en la que quedó compuesta la muestra.

Figura N°12: La naturaleza de las empresas encuestadas



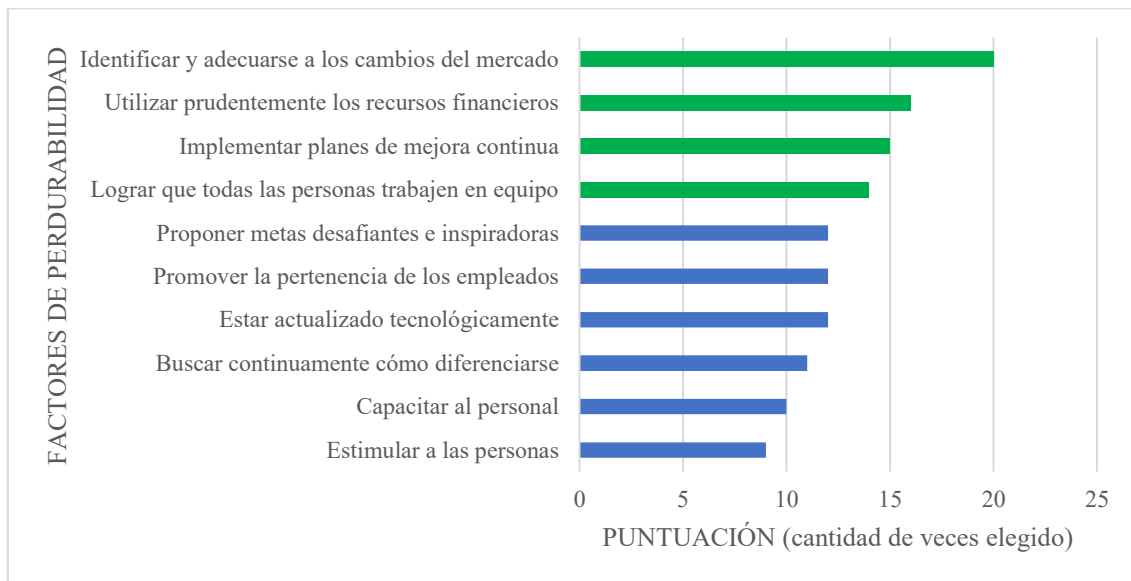
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Como se puede observar, se cumplió con el objetivo de que sean empresas con varios años de antigüedad (el 60% tenía 20 o más años). A su vez, fue posible que sean compañías provenientes de distintos rubros, ya que ninguna actividad terminó teniendo más preponderancia que las otras. Por su parte, se logró también que sean empresas de distintos tamaños, si bien las compañías de tipo “Mediana de Tramo 2”, es decir, las que poseían entre 200 y 500 empleados, resultaron ser un poco más del doble que las demás (43% del total).

#### *IV.3.ii. Los factores de perdurabilidad claves*

De los veintitrés (23) factores evaluados a través de la encuesta, en la **Figura N°13** se presentan los diez (10) que recibieron una puntuación más alta, es decir, los que fueron elegidos más veces por parte de los participantes del estudio.

Figura N°13: Los factores de perdurabilidad más importantes

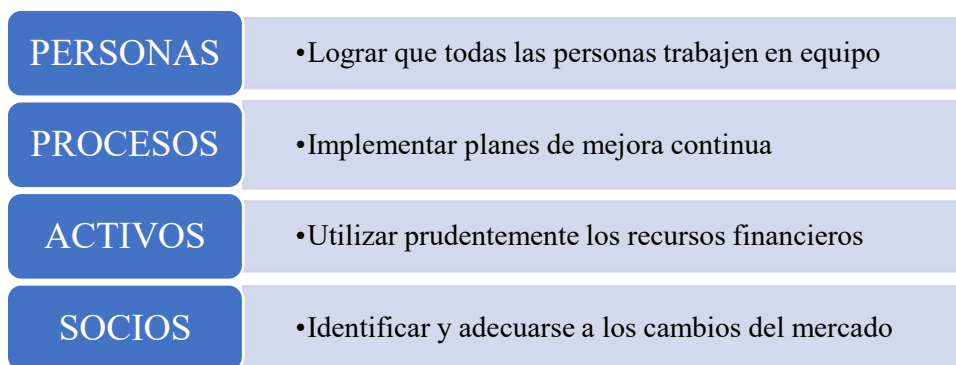


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

De lo anterior se concluye que la “adecuación a los cambios del mercado” fue un aspecto clave para hacerle frente a las adversidades del entorno (20 votos). Por su parte, la “prudencia en la gestión financiera” también fue un factor muy destacado en post de la perdurabilidad (16 votos); a lo cual lo siguieron la “implementación de políticas de mejora continua” (15 votos) y el “estímulo al trabajo en equipo” (14 votos).

En adición, la consistencia en cuanto a estos resultados quedó también plasmada en el análisis por tipo de “palanca”. En otras palabras, se verificó que el factor más importante de cada grupo de Personas, Procesos, Activos y Socios, resultó ser también uno de los cuatro (4) atributos más destacados de los que se hace referencia en el párrafo anterior. En la **Figura N°14** se grafica la relación hallada.

Figura N°14: La relación entre factores de perdurabilidad claves y las “palancas”



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

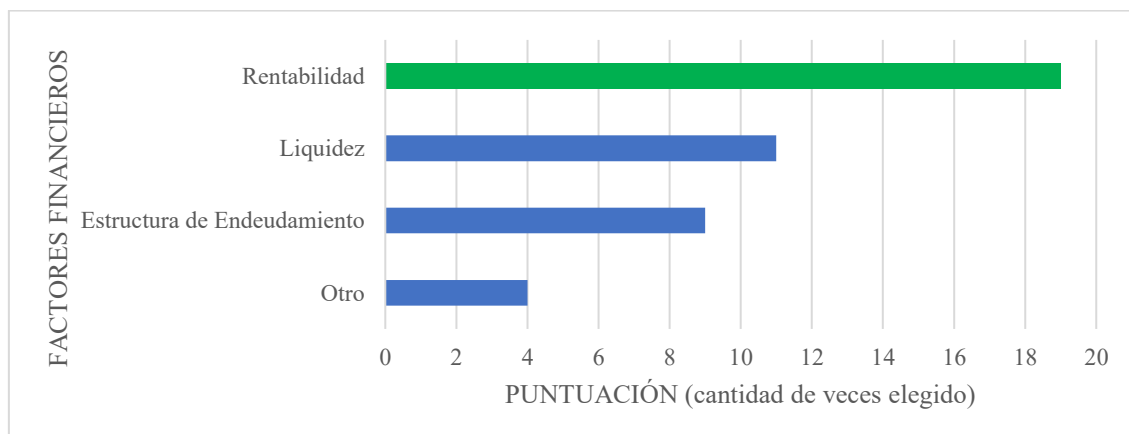
En definitiva, a partir de lo anterior, puede concluirse que no fue el hecho de contar con un grupo de factores, asociados a alguna palanca en particular, lo que posibilitó una gestión perdurable. En cambio, la clave estuvo en que TODAS estas palancas quedaron adecuadamente representadas por, al menos, un aspecto de éxito.

#### *IV.3.iii. Los factores financieros asociados a la perdurabilidad*

En el **Capítulo II** se analizó una herramienta que permitía medir cuantitativamente el concepto de perdurabilidad empresarial, mediante las cifras financieras de rentabilidad, liquidez y estructura de endeudamiento. A partir de ello, se destacó la importancia de combinar estos factores, entendiendo que el buen desempeño individual de uno de ellos en particular, en detrimento de los demás, difícilmente iba a posibilitar que la empresa sea perdurable.

En base a lo anterior, se aprovechó la encuesta para evaluar si los directivos tenían en claro esta idea, es decir, si les asignaban la misma importancia relativa a los tres (3) factores financieros o si, en cambio, entendían que solo alguno de ellos era más relevante que los demás. En la **Figura N°15** se exponen los resultados obtenidos.

*Figura N°15: Los factores de perdurabilidad financieros más importantes*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

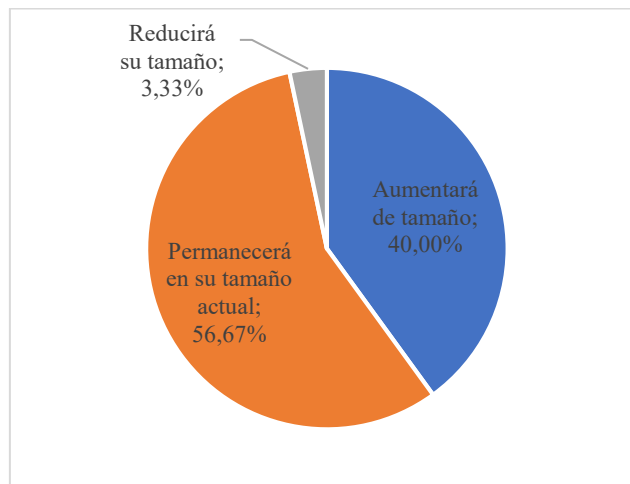
En consecuencia, resultó indiscutible la importancia atribuida a la “Rentabilidad” del negocio, como una forma de evaluar su perdurabilidad (19 votos). Sin embargo, no se les atribuyó igual relevancia a los conceptos de “Liquidez” (11 votos) y de “Estructura de Endeudamiento” (9 votos), lo cual lleva a suponer que no necesariamente todos estos factores tienen el mismo peso relativo para los dueños o directores de empresas, a la hora de tomar decisiones. En consecuencia, esto podría significar un cambio en la forma en la

que se combinan dichos aspectos financieros, a la hora de calcular el índice que propone la herramienta de medición de perdurabilidad.

#### *IV.3.iv. Las perspectivas futuras en relación a la perdurabilidad*

La búsqueda de factores diferenciales que contribuyan a la perdurabilidad lleva a pensar en la visión de futuro de sus directivos. Teniendo en cuenta esto, en la **Figura N°16** se presentan los resultados del relevamiento de lo que dichas personas esperan de su negocio para los próximos cinco (5) años, en cuanto a la posibilidad de crecer o no.

*Figura N°16: Perspectivas de cambio de tamaño de las empresas a 5 años*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tal como se puede observa en la figura precedente, más de la mitad de los encuestados esperan que su empresa permanezca en su tamaño actual (56,7%); mientras que, casi la totalidad del resto, consideran que tienen posibilidad de crecer en los próximos cinco años (40,0%). En consecuencia, este resultado habla de la actitud de **resiliencia** de los directivos actuales, que los lleva a no rendirse ante las adversidades que se les presentan, en post de la perdurabilidad de sus organizaciones.

## **CAPÍTULO V: LA MEDICIÓN DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

Partiendo de la base que una de las características necesarias en relación a la perdurabilidad de una empresa es que posea un desempeño financiero superior, en el *Capítulo II* se presentó una propuesta que partía de la medición de la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento, con el fin de obtener un indicador cuantitativo de perdurabilidad, el cual se llamó Índice de Perdurabilidad Empresarial (IPE).

Por su parte, en aquel capítulo también se mencionó que esta conjunción de ratios financieros era útil, siempre y cuando sirva para comparar el desempeño de una empresa con respecto al de la media de su sector. Esto, sin embargo, podía llegar a ser un problema por las dificultades de acceso a los datos financieros de un gran número de organizaciones, en cuyo caso no iba a ser posible calcular el comportamiento promedio de distintos mercados o sectores de actividad.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, uno de los propósitos de este capítulo es sentar las bases para la obtención de valores de referencia del indicador de perdurabilidad de empresas argentinas, que luego sirva para que cualquier organización de este país pueda comparar su desempeño con respecto al de sus competidores. A su vez, en función de la aplicación práctica de dicha herramienta en un gran número de organizaciones, se espera poder profundizar respecto a los beneficios y dificultades asociados al empleo de dicha herramienta.

### **V.1. Los Criterios de Medición de Perdurabilidad**

En esta primera sección se describen los criterios que se han empleado para llevar a cabo la medición de perdurabilidad, entendiendo que esto es fundamental para poder interpretar mejor sus resultados y, a su vez, para poder replicar el estudio a futuro.

#### ***V.1.i. Relevamiento de las Empresas***

Como se mencionó en el apartado introductorio, no es sencillo acceder a la información financiera de las organizaciones, ya que esto está limitado a la disponibilidad de datos públicos. En Argentina, particularmente, para obtener información financiera de un gran número de organizaciones, se puede acudir a la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA). Esta asociación civil sin fines de lucro es el principal centro de negocios y finanzas de dicho país y, a su vez, es el lugar en donde un gran número de compañías



informan trimestralmente sus estados contables, como requisito para poder vender sus acciones en la bolsa.

De este modo, como punto de partida del estudio, se procedió a relevar a las más de 400 empresas que en el año 2018 estaban suscriptas en el BCBA, teniendo en cuenta los siguientes requisitos: i) que debían ser empresas argentinas; ii) que sus estados contables anuales debían estar actualizados (ejercicio 2017-2018) y iii) que no debían ser entidades bancarias o financieras (en cuyo caso es una obviedad suponer que tienen un desempeño financiero superior). En base a todas estas exigencias, finalmente quedaron seleccionadas un cuarto de todas las empresas, es decir, alrededor de 100 compañías, las cuales se encuentran detalladas en el *Anexo N°4*.

#### *V.1.ii. Cálculo del Índice de Perdurabilidad Empresarial por Empresa*

Luego de haber identificado las empresas que cumplían con todas las condiciones antes mencionadas, para poder obtener un valor de Índice de Perdurabilidad Empresarial (IPE) de cada una de ellas, se recolectaron los datos financieros disponibles en sus Estados Contables Anuales, correspondientes a los ejercicios cerrados entre finales del año 2018 y principios del 2019. Concretamente, se emplearon las siguientes secciones de este informe:

- **El Estado de Situación Patrimonial:** del cual se extrajeron los datos de Activo Total, Patrimonio Total (Equity) y las variaciones interanuales de Cuentas por Cobrar, Inventarios y Cuentas por Pagar, esto último necesario para calcular la Variación de Capital de Trabajo.
- **El Estado de Resultados:** que se empleó para obtener los Ingresos por Ventas, el Resultado Bruto, el Resultado Operativo y el Resultado antes del Impuesto a las Ganancias.
- **El Estado de Origen y Aplicación de Fondos:** que sirvió para hallar información complementaria requerida en los cálculos, principalmente vinculada a la Depreciación y Amortización de Bienes.

Con toda esta información, a posteriori se procedió a calcular los componentes de Rentabilidad Operativa del Activo (ROA)<sup>3</sup>, Liquidez Operativa sobre Ventas (LOV) y

---

<sup>3</sup> Para calcular el componente de Rentabilidad se optó por emplear el ROA, y no el Margen Operativo del Activo (MOA), dado que este último requiere del dato de los “Activos Operativos”, el cual normalmente no está disponible en los informes contables de las empresas.

Contribución Financiera (CF), tal lo expuesto en el *Capítulo II*. Finalmente, de la suma de estos tres componentes se obtuvo el valor del IPE de cada empresa, cuyo detalle se presenta en el *Anexo N°5*.

## **V.2. Los Resultados Estadísticos de la Medición de Perdurabilidad**

En este apartado se describen los pasos que se llevaron a cabo para poder aplicar los conceptos de Estadística Descriptiva<sup>4</sup> que mejor captan los aspectos fundamentales de los valores de IPE obtenidos.

### *V.2.i. Clasificación de las Empresas*

Con el universo de organizaciones bien definido y el cálculo de IPE efectuado en cada caso, el siguiente desafío fue clasificar a las empresas según el sector al que pertenecían, ya que esto era fundamental para luego poder compilar adecuadamente los datos.

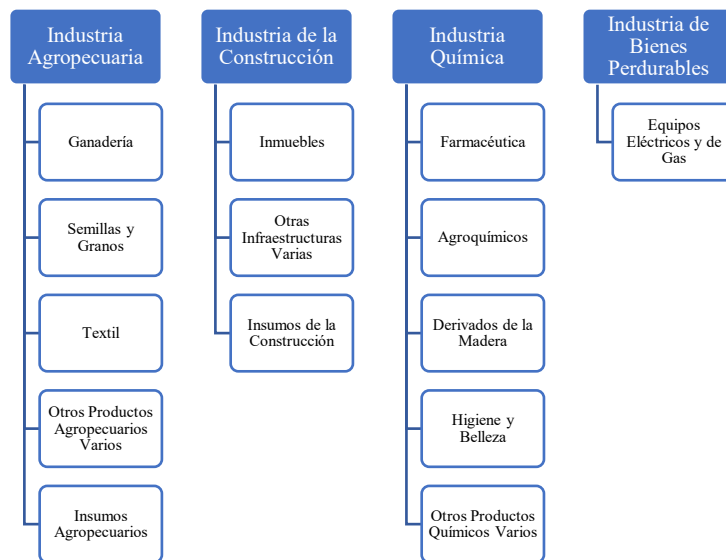
En concreto, se llevó a cabo una división según la industria y el rubro de actividad de cada compañía, tal como sigue: i) Industria Agropecuaria (ganadería, semillas y granos, textil, resto de productos agropecuarios varios, insumos agropecuarios); ii) Industria de la Construcción (inmuebles, infraestructuras varias, insumos de la construcción); iii) Industria Química (farmacéutica, agroquímicos, papel y otros derivados de la madera, productos de higiene y belleza, pinturas y otros productos químicos varios) y iv) Industria de Bienes Perdurables (equipos eléctricos y de gas) (*Figura N°17*).

Lo anterior dio lugar a la realización de un análisis de perdurabilidad según la naturaleza de cada empresa, teniendo en cuenta los estadísticos más adecuados para tal fin, según los conceptos del apartado siguiente.

---

<sup>4</sup> La Estadística descriptiva es un importante campo de la Estadística, cuya finalidad es calcular descriptores de una muestra, los llamados “estadísticos”, como por ejemplo la media, mediana, desviación típica, rango, etc.

Figura N°17: Clasificación de empresas según Industria y Rubro de Actividad



**Fuente:** Elaboración propia

### ***V.2.ii. Algunos Conceptos Relacionados con la Elección de los Estadísticos***

La elección adecuada de descriptores es fundamental para captar la esencia de la información que está siendo analizada. Por ejemplo, si una variable se ajusta bien a una Distribución Normal, lo más conveniente es representar esa variable mediante la Media y la Desviación Estándar, porque con estos dos valores tenemos perfectamente caracterizada la distribución de la población que hay detrás de la muestra. Sin embargo, si una variable no se ajusta a dicha distribución, es impreciso describirla en función de estos estadísticos, y es mucho más razonable hacerlo a partir de la Mediana y el Rango Intercuartílico.

De lo anterior se desprende que es clave entender la forma en la que se distribuyen los datos, para luego saber qué descriptor los representa mejor. En este sentido, existen diversas técnicas para evaluar el tipo de distribución, como por ejemplo las de tipo gráficas que, si bien no son las más efectivas, son de fácil aplicación e interpretación. Por ejemplo, dentro de este grupo están los Histogramas y los gráficos de tipo Box-Plot. Por su parte, otras opciones más objetivas incluyen los cálculos matemáticos de Coeficiente de Asimetría (que refiere a qué tan espejada es la curva de los datos respecto a su media) y de Curtosis (que mide lo achatada que la distribución en comparación a una de tipo Normal).

A partir de todas estas consideraciones, sobre las que se profundiza en el *Anexo N°6*, en el apartado siguiente se presentan los resultados del estudio, tratando de abarcar todos estos conceptos, para conocer mejor cómo se comportan los valores.

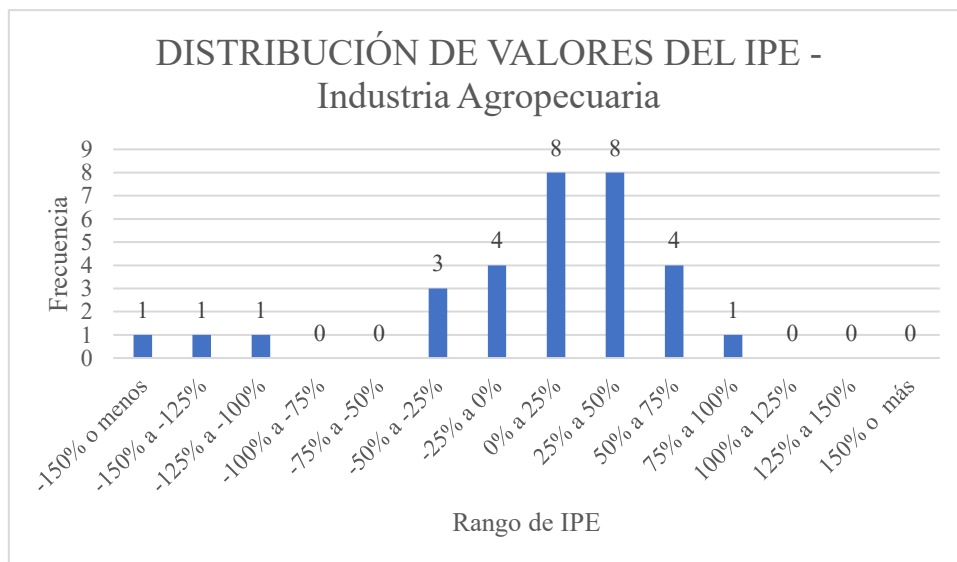
### *V.2.iii. Los Resultados Propiamente Dichos*

Haciendo un pequeño repaso de todo lo visto en este capítulo, hasta ahora se describió el modo en que se calculó el indicador de perdurabilidad de un cierto grupo de empresas, luego se estableció una forma de agrupar estos datos según un cierto criterio y, finalmente, se revisaron los descriptores más comunes que se emplean en Estadística para analizar la información. En consecuencia, lo último que resta es presentar los resultados del estudio para cada tipo de industria, que es justamente lo que se realiza en los incisos siguientes.

#### **a. Industria Agropecuaria**

Este grupo quedó compuesto por una muestra de 31 empresas que presentan una gran diversidad de resultados de IPE. En la *Figura N°18* se expone la distribución gráfica de los datos a través de un Histograma que, como se puede observar, tiene una forma acampanada (similar a la de una Distribución Normal) aunque con algunos valores extremos de signo negativo (-100% o menos).

*Figura N°18: Histograma del IPE de la Industria Agropecuaria*

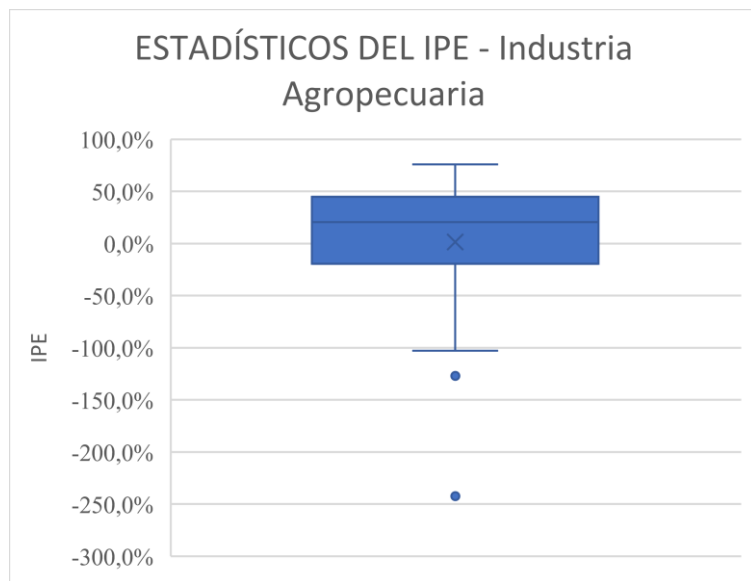


**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente, en la *Figura N°19* se presentan los principales estadísticos de esta muestra, varios de los cuales se encuentran también resumidos en un gráfico de tipo Box-Plot.

Figura N°19: Estadísticos y gráfico Box-Plot del IPE de la Industria Agropecuaria

Media	1,4%
Error típico	0,116
Mediana	20,4%
Cuartil Inferior	-19,4%
Cuartil Superior	44,7%
Rango Inter cuartílico	64,1%
Desviación estándar	64,3%
Varianza de la muestra	0,41
Curtosis	6,23
Coefficiente de asimetría	-2,17
Rango	318,2%
Mínimo	-242,2%
Máximo	76,0%
Cuenta	31



**Fuente:** Elaboración propia

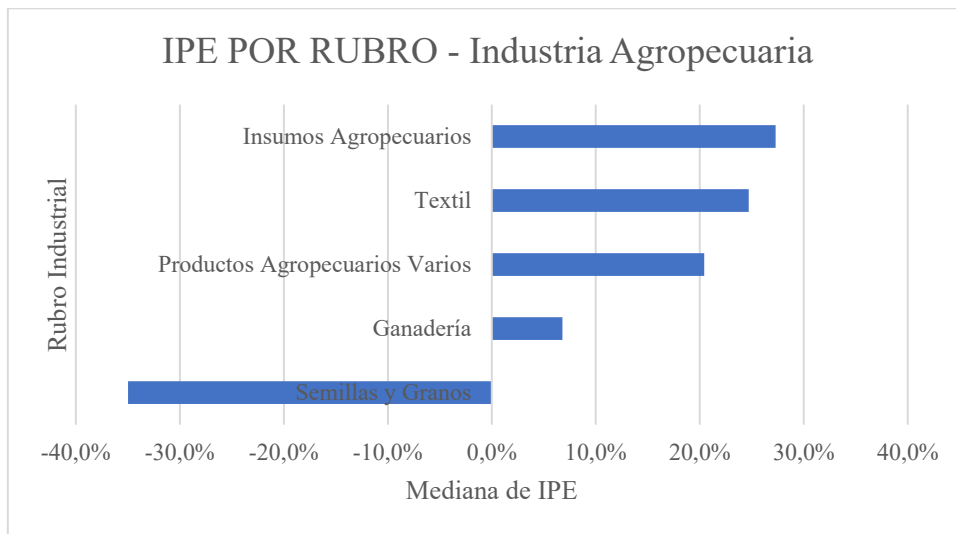
De todos estos resultados, se destaca el hecho de que los valores del Coeficiente de Asimetría (-2,17) y de Curtosis (6,23) están fuera del intervalo que va del -2 al 2, lo cual sugiere que los datos no se ajustan adecuadamente a una Distribución Normal. Otra forma de arribar a la misma conclusión es comparando la Media (1,4%) y la Mediana (20,4%), ya que sus valores deberían coincidir ante una distribución como la mencionada, pero este no es el caso.

En otras palabras, se puede afirmar que para esta industria la Mediana es un mejor descriptor del IPE que la Media, ya que no se ve afectada por los valores extremos negativos del IPE de algunas empresas y, de este modo, aproxima mejor el punto en donde hay más concentración de datos, que no es otra cosa que el valor de mayor probabilidad de ocurrencia.

Por otro lado, cabe destacar que el Rango Inter cuartílico (64,1%), que es la diferencia entre el cuartil superior (44,7%) y el inferior (-19,4%), y caracteriza a la dispersión de los datos alrededor de la Mediana, indica que no hay garantías de que toda la industria pueda gozar de un valor de perdurabilidad positivo.

Finalmente, con la intención de lograr una mayor profundidad de análisis, en la **Figura N°20** se realiza una subdivisión de este grupo de empresas según el rubro de actividad al que pertenecen.

Figura N°20: El IPE de distintos rubros de la Industria Agropecuaria



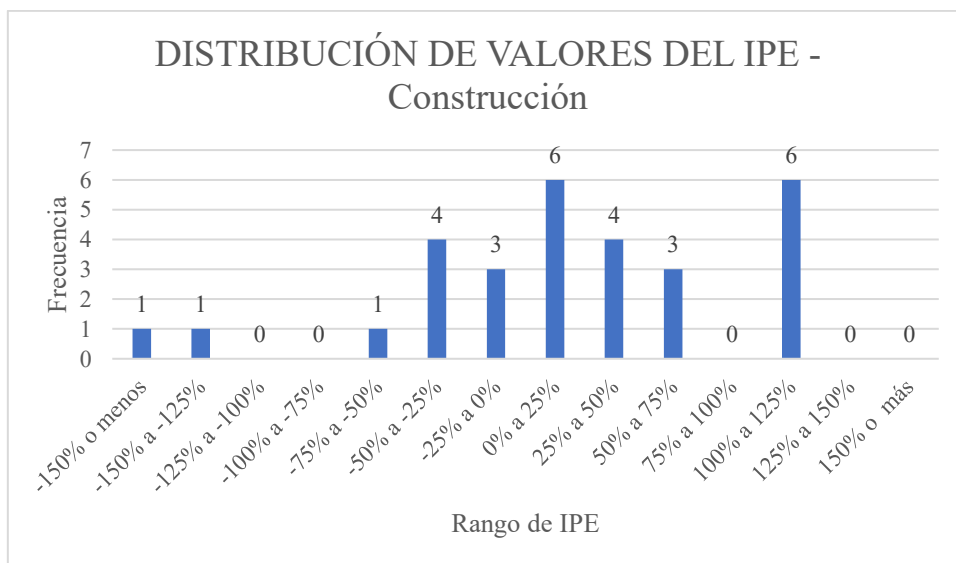
**Fuente:** Elaboración propia

A partir de ello, puede concluirse que el rubro de Insumos Agropecuarios es el que ostenta el IPE más elevado (27,3%), mientras que este valor para empresas relacionadas a la molienda de Semillas y Granos es el único que presenta signo negativo (-35,0%), lo que lleva a inferir que es justamente este rubro es el que tiende a reducir el resultado de perdurabilidad de la industria en su conjunto.

#### b. Industria de la Construcción

Este grupo quedó compuesto por una muestra de 29 empresas que, al igual que en el caso anterior, poseen una distribución de tipo acampanada, tal como se expone en el Histograma de la **Figura N°21**.

Figura N°21: Histograma del IPE de la Industria de la Construcción



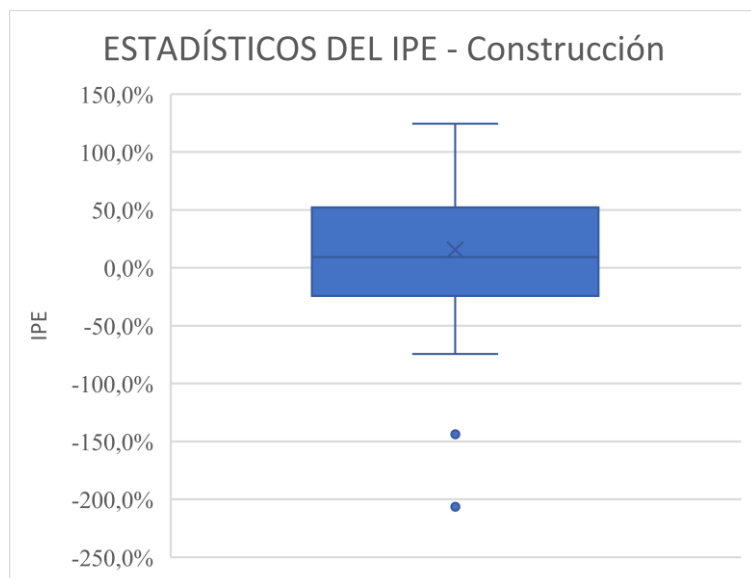
**Fuente:** Elaboración propia

Algunas de las características más destacadas que surgen de esta gráfica son el hecho de que existen ciertos valores extremos de signo negativo (-125% o menos), aunque también hay varias empresas con IPE muy altos de signo positivo (100% o más).

Por su parte, en la **Figura N°22** se presentan los principales estadísticos para este grupo de compañías, varios de los cuales se encuentran también resumidos en un gráfico de tipo Box-Plot.

*Figura N°22: Estadísticos y gráfico Box-Plot del IPE de la Industria de la Construcción*

Media	15,5%
Error típico	0,140
Mediana	9,2%
Cuartil Inferior	-24,3%
Cuartil Superior	52,3%
Rango Inter cuartílico	76,6%
Desviación estándar	75,6%
Varianza de la muestra	0,57
Curtosis	1,71
Coefficiente de asimetría	-0,92
Rango	330,9%
Mínimo	-206,5%
Máximo	124,5%
Cuenta	29



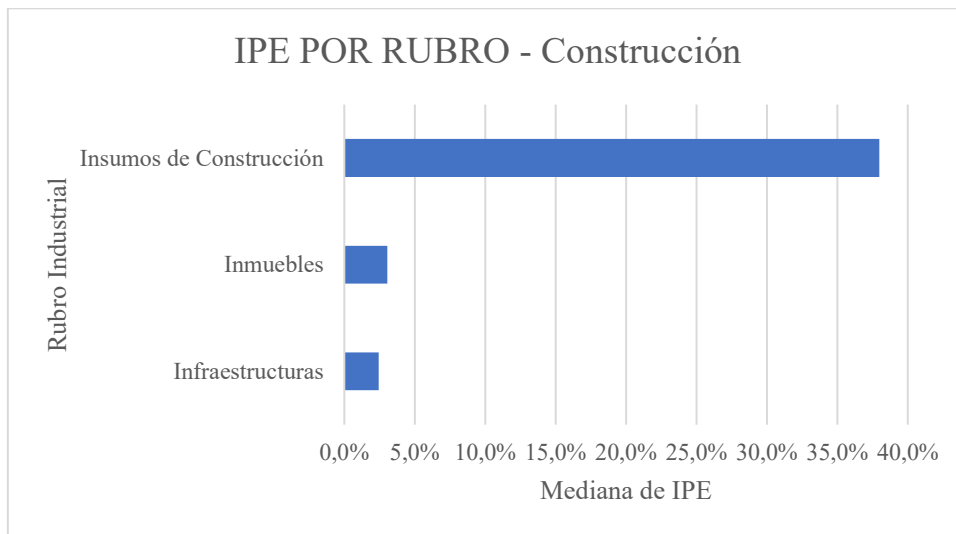
**Fuente:** Elaboración propia

De toda esta información, se destaca el hecho de que los valores del Coeficiente de Asimetría (-0,92) y de Curtosis (1,71) están dentro del intervalo que va del -2 al 2, lo cual sugiere que los datos podrían ajustarse adecuadamente a una Distribución Normal. Algo similar queda evidenciado al comparar la Media (15,5%) y la Mediana (9,2%), ya que ambas están próximas entre sí, siendo esto un comportamiento típico de valores que se distribuyen según esta forma mencionada.

Por su parte, la Desviación Estándar (75,6%) y el Rango Inter cuartílico (76,6%) predicen una dispersión de los datos del mismo orden de magnitud, convalidando que no hay garantías de que toda la industria pueda adoptar un valor de IPE positivo.

Finalmente, utilizando el mismo criterio que en el inciso anterior, en la **Figura N°23** se realiza una subdivisión de este grupo de empresas según el rubro de actividad al que pertenecen.

Figura N°23: El IPE de distintos rubros de la Industria de la Construcción



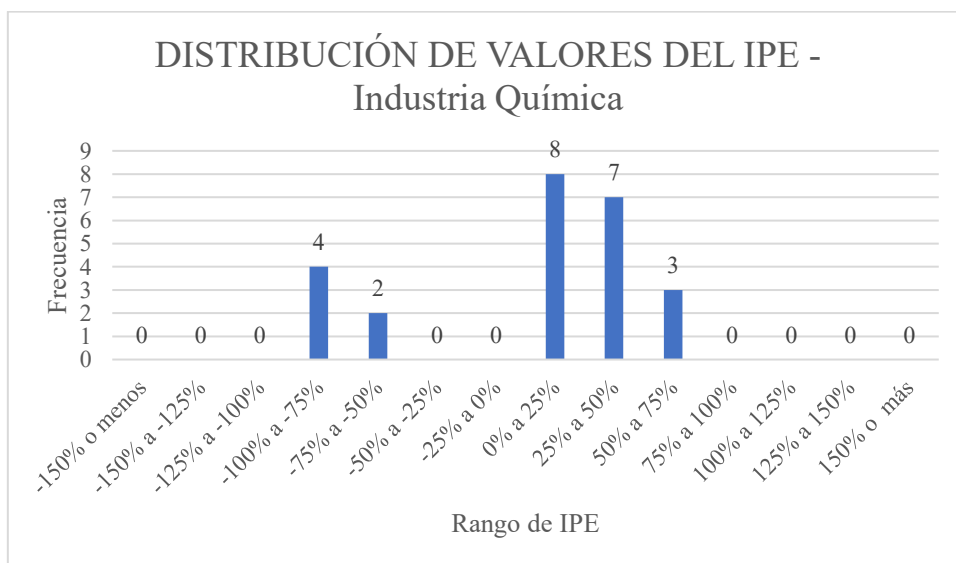
**Fuente:** Elaboración propia

A partir de ello, puede concluirse que el rubro de Insumos de Construcción es el que posee el IPE más elevado (38,0%), mientras que los valores para empresas relacionadas a la edificación de Inmuebles (3,1%) y otras infraestructuras (2,4%) son mucho más chicos en orden de magnitud.

### c. Industria Química

Este grupo quedó compuesto por una muestra de 24 empresas que, al igual que los casos anteriores, posee una distribución aproximadamente acampanada, tal como se expone en el Histograma de la **Figura N°24**.

Figura N°24: Histograma del IPE de la Industria Química



**Fuente:** Elaboración propia

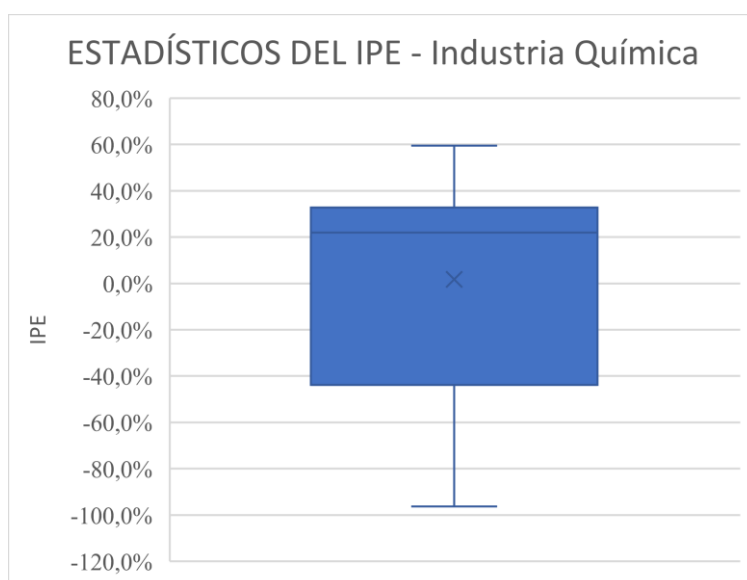


Una de las cuestiones más relevantes que surge de esta gráfica es que no registra valores extremos, es decir, todos los datos están contenidos en un intervalo que va de -75% a 75% aproximadamente.

Por otro lado, en la **Figura N°25** se presentan los principales estadísticos para este grupo de compañías, varios de los cuales se encuentran también resumidos en un gráfico de tipo Box-Plot.

*Figura N°25: Estadísticos y gráfico Box-Plot del IPE de la Industria Química*

Media	1,7%
Error típico	0,100
Mediana	22,0%
Cuartil Inferior	-43,8%
Cuartil Superior	32,8%
Rango Inter cuartílico	76,5%
Desviación estándar	49,1%
Varianza de la muestra	0,24
Curtosis	-0,54
Coficiente de asimetría	-0,96
Rango	155,8%
Mínimo	-96,3%
Máximo	59,5%
Cuenta	24



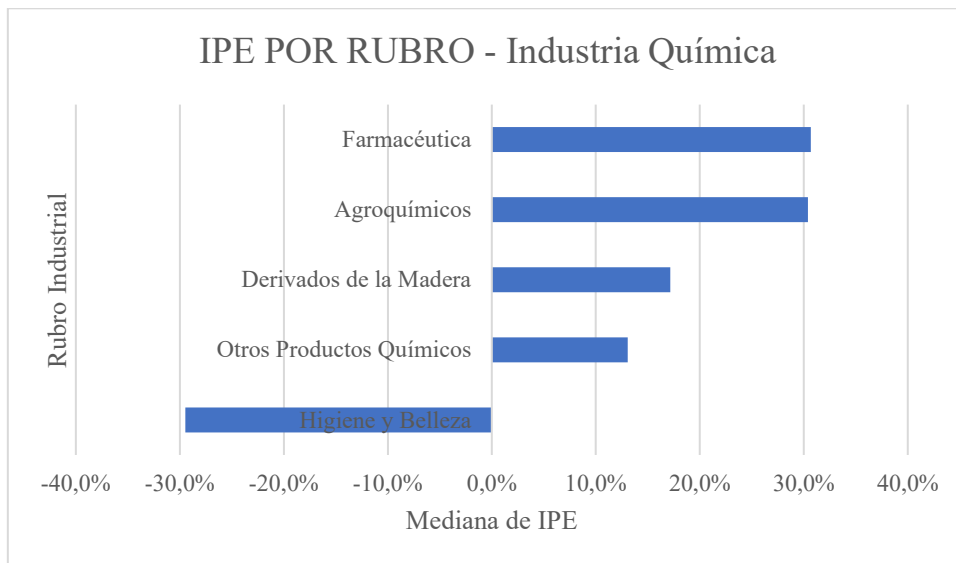
**Fuente:** Elaboración propia

De toda esta información, se destaca el hecho de que los valores del Coeficiente de Asimetría (-0,96) y de Curtosis (-0,54) están dentro del intervalo que va del -2 al 2, lo cual sugiere que los datos podrían ajustarse adecuadamente a una Distribución Normal. Esto, sin embargo, no queda evidenciado al comparar la Media (1,7%) y la Mediana (22,0%), ya que ambas no están próximas entre sí. Ante esta disyuntiva, se concluye que la Mediana podría llegar a ser un mejor predictor ya que, al volver sobre el Histograma inicial, se puede evidenciar que la misma representa mejor el punto donde existe una mayor concentración de valores.

Por su parte, el Rango Inter cuartílico (76,5%) indica que no hay garantías de que toda la industria pueda contar con un valor de perdurabilidad positivo.

Finalmente, al igual que lo hecho en los apartados anteriores, en la **Figura N°26** se realiza una subdivisión de este grupo de empresas según el rubro de actividad al que pertenecen.

Figura N°26: El IPE de distintos rubros de la Industria Química



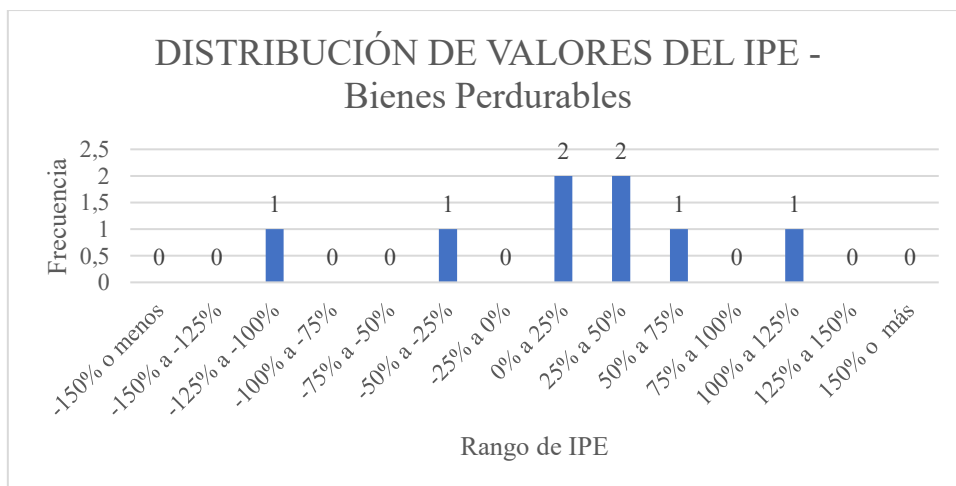
**Fuente:** Elaboración propia

A partir de ello, puede concluirse que los rubros Farmacéutico (30,7%) y de Agroquímicos (30,4%) son los que cuentan con valores de IPE más elevados, mientras que para empresas relacionadas con la Higiene y Belleza (-29,5%) el indicador es de signo negativo, lo que lleva a inferir que este último rubro es el que tiende a reducir el resultado de perdurabilidad de la industria en su conjunto.

#### d. Industria de Bienes Perdurables

Este grupo quedó compuesto por un total de solo 8 compañías, siendo una cantidad muy inferior a la de las industrias analizadas con anterioridad. Si bien esto puede dificultar el análisis de los datos, en la **Figura N°27** se expone el Histograma de los mismos, el cual podría decirse que tiende a adoptar una forma levemente acampanada.

Figura N°27: Histograma del IPE de la Industria de Bienes Perdurables

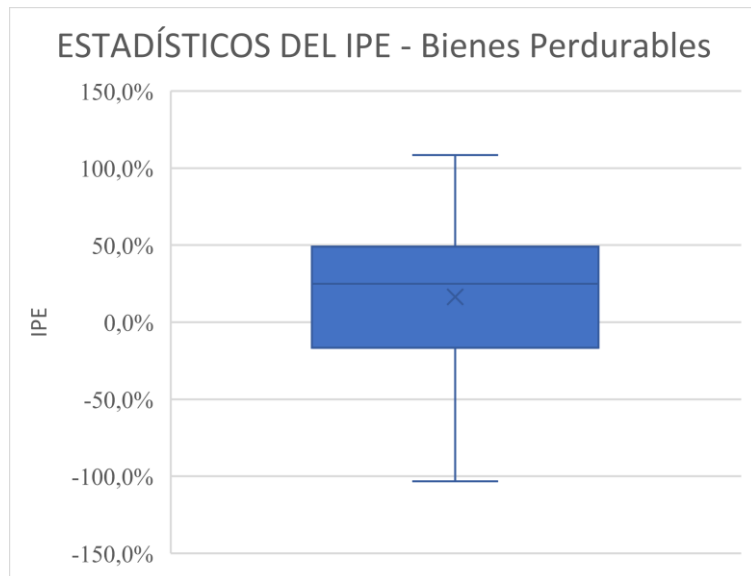


**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente, en la **Figura N°28** se presentan los principales estadísticos para este grupo de compañías, varios de los cuales se encuentran también resumidos en un gráfico de tipo Box-Plot.

*Figura N°28: Estadísticos y gráfico Box-Plot del IPE de la Industria de Bienes Perdurables*

Media	16,5%
Error típico	0,218
Mediana	25,0%
Cuartil Inferior	-16,6%
Cuartil Superior	49,0%
Rango Intercuartílico	65,6%
Desviación estándar	61,7%
Varianza de la muestra	0,38
Curtosis	1,78
Coefficiente de asimetría	-0,78
Rango	211,6%
Mínimo	-103,2%
Máximo	108,4%
Cuenta	8



**Fuente:** Elaboración propia

De toda esta información, se destaca el hecho de que los valores del Coeficiente de Asimetría (-0,78) y de Curtosis (1,78) están dentro del intervalo que va del -2 al 2, lo cual sugiere que los datos podrían ajustarse adecuadamente a una Distribución Normal, al menos según la evidencia disponible. Por su parte, la Media (15,5%) y la Mediana (25,0%) también abalan esta idea, ya que sus valores están próximos entre sí.

Por su parte, la Desviación Estándar (61,7%) y el Rango Intercuartílico (65,6%) predicen una dispersión de los datos del mismo orden de magnitud, convalidando que no hay garantías de que toda la industria pueda adoptar un valor de IPE positivo.

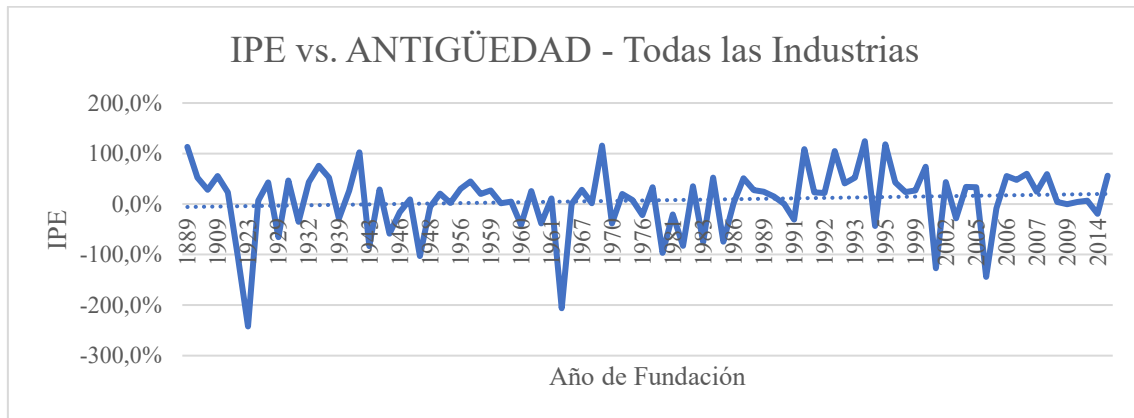
Finalmente, cabe mencionar que la falta de datos impidió la subdivisión de la industria según el rubro de actividad de las empresas contenidas en ella, si bien todas se dedicaban a la fabricación y comercialización de equipo eléctricos y/o artefactos de gas.

### **V.3. La Perdurabilidad vs. La Antigüedad Empresarial**

Como un análisis complementario a lo ya visto en este capítulo, en esta sección se plantea la inquietud de si realmente existe una relación entre los años de antigüedad de las empresas y su habilidad de seguir perdurando a lo largo del tiempo.

Para ello, se aprovecharon los valores de IPE hallados previamente, y se los contrastó con el año de fundación de sus compañías, con el propósito de evaluar si la experiencia financiera de las empresas con más años de historia era realmente un diferencial que podía verse reflejado en este indicador. En la **Figura N°29** se presentan los resultados de dicho análisis.

*Figura N°29: Comparativo entre el Año de Fundación y el IPE de Todas las Industrias*



**Fuente:** Elaboración propia

Siguiendo con esta idea, en caso de existir una relación como la mencionada, se hubiese esperado que la línea de tendencia de los datos tenga pendiente negativa, es decir, que los valores de IPE sean en general más altos para empresas más antiguas y más bajos para las más modernas.

Sin embargo, la tendencia representada a través de la línea de puntos de la gráfica precedente, muestra justamente lo contrario, es decir, tiene pendiente positiva. Esto hace suponer que las empresas más recientes gozan de un mejor desempeño financiero que sus predecesoras.

En conclusión, los resultados obtenidos llevan a cuestionarse los siguientes aspectos: o bien los años de historia de las empresas no necesariamente sirven de abal a la hora de evaluar la perdurabilidad empresarial en miras hacia el futuro; o bien las empresas nuevas por lo general arrastran menos problemas financieros que sus antecesoras, lo que las hace más proclives a obtener un mejor desempeño en este sentido y, en consecuencia, a lograr valores de IPE superiores.

#### V.4. Los Aspectos Positivos y Negativos de la Medición de Perdurabilidad

Como se mencionó al comienzo del capítulo, la intención de utilizar el concepto de IPE no solo tenía como propósito la identificación de los valores más comunes del indicador para distintos tipos de industrias, sino que también se esperaba hallar los pros y contras en relación a su puesta en práctica.

Teniendo en mente este objetivo, a continuación se enumeran los principales aspectos positivos y negativos que se pueden mencionar, en relación a la herramienta utilizada:

- i. Como la principal ventaja, se destaca el hecho de que los ratios en los que se basa el indicador se pueden calcular sin un soporte matemático o técnico muy elevado.
- ii. En contrapartida con lo anterior, se recalca una cuestión que ya se mencionó en algunas oportunidades en este capítulo, y que inclusive resaltan los creadores del indicador, lo cual tiene que ver con las dificultades de acceso a la información financiera de las empresas, y la consecuente imposibilidad de obtener valores agregados de distintos mercados o industrias.
- iii. Algo que tampoco es menor, tiene que ver con el hecho de que cada empresa utiliza sus propios criterios para formular sus Estados Contables. Esta falta de estandarización de los informes dificulta enormemente la extracción de datos financieros que luego puedan emplearse en la formulación del IPE.
- iv. Otro asunto a destacar es que el indicador es solo una “foto” de la situación financiera en un solo año (por ejemplo, ejercicio 2017-2018 para los casos vistos) y que, a partir de ello, se busca entender qué tan perdurables pueden llegar a ser las empresas a futuro. En cambio, una métrica más justa a lo mejor podría ser aquella que evalúe el desempeño de las compañías a lo largo de varios años, de tal modo que un ejercicio con rendimientos bajos o negativos no necesariamente opaque el buen desempeño que esté teniendo la empresa en general. Dicho de otro modo, evaluar qué tan perdurable puede ser una organización en función de un solo año de actividad, parece algo injusto para aquellas organizaciones que proyectan y ejecutan exitosamente planes estratégicos de mejora a varios años, pudiendo tener períodos de bajos rendimientos si están realizando inversiones, por enumerar una causa.
- v. Un aspecto más técnico, en relación a todo lo visto, refiere a que no se especifica qué estadísticos emplear a la hora de representar los datos agregados de varias compañías de un mismo sector o industria. Si bien a partir del estudio llevado a

cabo en las secciones precedentes, se pudo concluir que todas las industrias (al menos de Argentina) adoptaban distribuciones de forma acampanada, ello no garantiza que la Media y la Distribución Estándar sean los mejores predictores. Por el contrario, según lo visto en este capítulo, parecería que lo más conveniente es emplear siempre la Mediana y el Rango Intercuartílico, ya que en todos los casos analizados resultaron ser buenos estadísticos.

- vi. Finalmente, otro aspecto en relación al cálculo del IPE, tiene que ver con la imposibilidad de hallar información sobre los “Activos Operativos” de las empresas, lo cual requiere que estén discriminados de los NO operativos, que es algo que no ocurre normalmente en los informes contables. De este modo, en lugar de calcular los ratios a través del Margen Operativo del Activo (que es la sugerencia de los creadores del indicador), parece más práctico quedarse con la fórmula de la Rentabilidad Operativa del Activo (ROA), ya que en este caso es más sencillo obtener todos los términos que la componen.

## CONCLUSIONES

Una de las primeras conclusiones tiene que ver con la estrecha relación que se identificó que existe entre la perdurabilidad de las compañías y la capacidad de resiliencia de sus líderes. Este atributo, que busca hacer hincapié en la facultad de los directivos y dueños de empresas de superar situaciones adversas de su negocio, se vio reflejada en varias secciones de este trabajo. Por ejemplo, surgió cuando se analizó la evolución del tamaño de las PyMEs argentinas cinco años después de su creación, y se concluyó que entre el 80% y el 90% de las mismas perduran 5 o más años. Otro caso fue cuando se les consultó a varios directivos respecto a las perspectivas futuras de sus compañías, y prácticamente ninguno de ellos se mostró pesimista ante la posibilidad de tener que achicar el negocio o terminar cerrando sus puertas.

Otra conclusión importante de este trabajo refiere a lo que arrojaron las encuestas sobre los factores de perdurabilidad más importantes, según la opinión de directivos de empresas argentinas. En concreto, se identificó que es clave la capacidad de adecuación a los cambios de mercado y el hecho de adoptar una postura de conservadurismo financiero. También resultó interesante que dentro de las cosas más valoradas se destacaron la existencia de un ambiente de trabajo colaborativo y la búsqueda continua de mejoras. A su vez, fue muy satisfactorio descubrir que existía una estrecha relación entre estos factores claves y el “modelo de palancas” analizado dentro del Marco Teórico, ya que ello dejó de manifiesto que es la combinación de atributos organizacionales en relación a las personas, los procesos, los activos y los socios, lo que hace a la perdurabilidad de las empresas.

Un tercer aspecto, que sirve de conclusión para este trabajo, está asociado a la posibilidad de medir cuantitativamente el atributo de perdurabilidad empresarial. A partir de la experiencia de haber aplicado una herramienta para tal fin, puede decirse que son más las dificultades que sus beneficios. Puntualmente, parece difícil suponer que con la sola medición de aspectos financieros se pueda captar la esencia del negocio y la capacidad de sus líderes de hacerle frente a todo tipo de adversidades, tanto internas como externas. Esto está en línea con lo expuesto en los párrafos anteriores, en donde se destaca que la perdurabilidad está relacionada con una ACTITUD de resiliencia y de perseverancia de sus líderes, más que con el resultado financiero de un ejercicio contable, si bien es indiscutible que para llevar adelante un negocio hace falta un buen manejo de las finanzas corporativas.

A partir de todo lo expuesto, se espera que las conclusiones precedentes sirvan como disparador para seguir profundizando sobre esta interesante temática, y para que dichas ideas se lleven a la práctica al momento de tomar decisiones empresariales.

Como corolario final, se comparte a continuación una frase que invita a la reflexión:

*“No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco es la más inteligente la que lo hace. Es aquella que se adapta mejor al cambio.”*

***Charles Darwin***



## BIBLIOGRAFÍA

- Rivera Rodríguez, H. (2012). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. Bogotá, Colombia.
- Scott, J.T. (2011). *New standards for long-term business survival: sustainable business performance*. New York, USA.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, USA.
- De Geus, Arie (1997). *The living company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. USA.
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York, USA.
- Sbdar, Manuel (2018). *Los secretos mejor guardados de las PyMEs perdurables: diferenciales, palancas y modelos de negocio*. Buenos Aires, Argentina.
- Cadena, J.; Guzmán, A. & Rivera, H. (2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* Bogotá, Colombia.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México.
- Estados Contables de Empresas de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (2018). Descargado en marzo de 2019, desde URL: <https://www.bolsar.com>

## ANEXOS

### ANEXO N°1: Los Estudios sobre Factores de Perdurabilidad en el Mundo

<b>Autores</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Muestra de estudio</b>	<b>Factores de Perdurabilidad</b>
<b>Peters &amp; Waterman (1982)</b>	Empresas exitosas	62 empresas estudiadas	Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización alrededor de un valor clave, zapatero a tus zapatos, estructura simple y poco personal, flexibilidad y rigor simultáneos.
<b>Jago (1987)</b>	Empresas exitosas	NO	Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos, tecnología, mejorar comunicaciones, aumentar cuota de mercado, aprovechar juntas directivas, planear la sucesión, impartir directrices, optimización de costos, concebir de manera efectiva la misión de la empresa.
<b>Meyer &amp; Zucker (1989)</b>	Organizaciones en permanente quiebra	4 estudios de caso	La rentabilidad no es una condición para la perdurabilidad.
<b>Pascale (1990)</b>	Empresas exitosas	6 estudios de casos	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia.
<b>Collins &amp; Porras (1994)</b>	Empresas exitosas (lasting) visionarias (mayores de 25 años)	18 estudios de casos comparativos	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.
<b>Konz &amp; Katz (1996, 2000)</b>	Hiperlongevidad (más de 250 años)	276 órdenes religiosas masculinas	Visión, socialización, adaptación y estructuras.
<b>Hall (1997)</b>	Compañías longevas (más de 200 años)	214 compañías de UK con cuestionario	Estilo tolerante de liderazgo y conservadores financieramente.
<b>Universidad Externado (1997-2000)</b>	Empresas perdurables (más de 25 años)	Estudios de caso	En cada caso en particular se encontraron elementos diferentes.
<b>De Geus (1999)</b>	Compañías longevas (long lived) y exitosas	27 estudios de caso de empresas con más de 100 años, fundadas antes de 1883	Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad, tolerantes hacia las actitudes, conservadoras financieramente.
<b>Montuori (2000)</b>	Empresas longevas		Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo.
<b>Bhidé (2000)</b>	Empresas exitosas	No	Continuidad del portafolio de activos; capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio; diversidad de los activos.
<b>Collins (2001)</b>	Empresas sobresalientes	Estudio de caso de 22 compañías comparadas	Liderazgo sobresaliente, Concepto de erizo, cultura de disciplina, aceleradores de tecnología.
<b>Bhidé (2001)</b>		Reflexión teórica	Continuidad del portafolio de activos, capacidad para generar rendimiento satisfactorio, diversidad de los activos.
<b>O'Hara (2004)</b>	Empresas familiares	20 estudios de casos	Unidad familiar, productos que satisfagan necesidades básicas, primogeniture, el rol de la mujer, compromiso a continuar el legado, adopción de un significado de perpetuidad familiar en la propiedad,

			servicio al cliente y a la comunidad, gestión del conflicto, planes escritos, sistema de gobierno.
<b>Miller &amp; Le-Breton (2005); Ben Mahmoud-Jouni, Blonch y Mignon (2010)</b>	Grandes empresas familiares perennes	58 grandes compañías familiares perdurables (entrevistas)	Continuidad (devoción a la misión, implicación emocional durable); sentido de comunidad (valores centrales, lealtad); conexión con stakeholders; comando (libertad de acción de los directivos frente a los shareholders).
<b>Stadler (2007, 2011)</b>	Compañías longevas (enduring/ outstanding corporations) y exitosas	9 estudios de caso con empresas europeas de más de 100 años, con desempeño financiero superior	Explotar antes que explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.
<b>Burgelman &amp; Grove (2007)</b>	Dinámica estratégica, procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.	1 investigación longitudinal de terreno Intel Corp. (1968-2005)	Conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico.
<b>Van Zanden et al. (2007)</b>	Organizaciones complejas exitosas	1 estudio de caso (Shell)	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.
<b>ESADE (2009)</b>	Compañías longevas y exitosas	25 empresas de 10 sectores industriales	Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs. explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio.
<b>De la Cerda Gastelum (2010)</b>	Empresas perdurables y adaptables	Dos grupos de empresas. 150 empresas mexicanas fundadas antes de 1976, y 50 empresas de otros países	Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales.

**Fuente:** “Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos”. Rivera Rodríguez, H. (2012).

## ANEXO N°2: El Cuestionario sobre Factores de Perdurabilidad



### Factores de Perdurabilidad

#### Estudio de los Factores Claves de Perdurabilidad de las PyMEs Argentinas

Buenos días!

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de MBA de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), en relación a los factores que llevan a la perdurabilidad de las organizaciones.

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el trabajo de investigación de forma agregada, por lo que nunca se comunicarán datos individuales ni se difundirá la información recolectada.

Le pedimos que lea las instrucciones cuidadosamente y que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración!

Aceptar

\* 1. ¿Cómo está categorizada su empresa?

- Micro PyME (entre 1 y 10 trabajadores)
- Pequeña Empresa (entre 11 y 50 trabajadores)
- Mediana Empresa (entre 51 y 200 trabajadores)
- Gran Empresa (más de 200 trabajadores)

\* 2. ¿En qué sector de actividad se desempeña la misma?

- Industria Pesada (Extractiva, Siderúrgica, Metalúrgica o Petroquímica)
- Industria Liviana (Alimenticia, Tabacalera, Electrodomésticos, Farmacéutica, Biotecnología o Textil)
- Industria de Bienes o Equipos (Construcción o Aeronáutica)
- Servicios
- Otro (especifique)
- Comercio
- Agropecuario
- Software y Sistemas Informáticos

\* 3. ¿Cuántos años de antigüedad posee la compañía?

- Menos de 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Más de 20 años

\* 4. Hay ciertas características de las empresas que tienen que ver con sus **ACTIVOS**. Si tuviera que ordenarlas según la importancia relativa que ellas han tenido en la perdurabilidad de su negocio, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 5 lo menos)

- Estar actualizado tecnológicamente
- Poder acceder a capitales de terceros para apalancarse financieramente
- Gestionar de forma integral toda la información, tanto interna como externa
- Utilizar prudentemente los recursos financieros para lograr rentabilidad
- Tener liquidez para cumplir con los compromisos de pago

\* 5. Hay otros factores que tienen que ver con las **PERSONAS**. Si tuviera que ordenarlos según la importancia relativa que ellos han tenido en la perdurabilidad de su empresa, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 5 lo menos)

- Buscar la manera de simplificar las tareas, reduciendo los tiempos y esfuerzos en el trabajo
- Lograr que todas las personas trabajen en equipo de forma mancomunada
- Lograr que todas las personas del equipo estén preparadas para tomar decisiones
- Promover una administración formada internamente
- Capacitar al personal, aprendiendo de los errores del pasado

\* 6. Por su parte, hay otros aspectos que tienen que ver con la existencia de **PROCESOS**. Si tuviera que ordenarlos según la importancia relativa que ellos han tenido en la perdurabilidad de su compañía, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 6 lo menos)

- Estimular a las personas en base a los resultados de su trabajo
- Delimitar las responsabilidades a través de un organigrama funcional
- Promover la mejora de las condiciones de trabajo y la reducción de los riesgos laborales
- Implementar planes de mejora continua
- Aplicar métodos para la resolución de conflictos
- Traducir las tareas y actividades en procedimientos claros y estandarizados

\* 7. Finalmente, son importantes aquellas cualidades de liderazgo que poseen los **SOCIOS**. Si tuviera que ordenarlas según la importancia relativa que ellas han tenido en la perdurabilidad de su organización, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 6 lo menos)

- Promover que unas pocas personas tomen todas las decisiones importantes
- Proponer metas desafiantes e inspiradoras
- Promover la pertenencia de los empleados a la organización y al equipo de trabajo
- Promover preceptos éticos y de responsabilidad para con la sociedad en su conjunto
- Identificar y adecuarse a los cambios del mercado y del entorno
- Buscar continuamente cómo diferenciarse de la competencia

\* 8. De todos los factores detallados en las 4 preguntas previas, si tuviera que elegir al menos 5 que más han impactado positivamente en la perdurabilidad de su empresa, ¿cuáles serían? (seleccionar 5 o más opciones)

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Promover la mejora de las condiciones de trabajo y la reducción de los riesgos laborales | <input type="checkbox"/> Promover una administración formada internamente                                | <input type="checkbox"/> Aplicar métodos para la resolución de conflictos  |
| <input type="checkbox"/> Identificar y adecuarse a los cambios del mercado y del entorno                          | <input type="checkbox"/> Implementar planes de mejora continua   | <input type="checkbox"/> Lograr que todas las personas del equipo trabajen en equipo de forma mancomunada            |
| <input type="checkbox"/> Estar actualizado tecnológicamente   | <input type="checkbox"/> Tener liquidez para cumplir con los compromisos de pago                         | <input type="checkbox"/> Promover preceptos éticos y de responsabilidad para con la sociedad en su conjunto          |
| <input type="checkbox"/> Traducir las tareas y actividades en procedimientos claros y estandarizados              | <input type="checkbox"/> Proponer metas desafiantes e inspiradoras                                       | <input type="checkbox"/> Buscar la manera de simplificar las tareas; y reducir los tiempos y esfuerzos en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> Promover la pertenencia de los empleados a la organización y al equipo de trabajo        | <input type="checkbox"/> Delimitar las responsabilidades a través de un organigrama funcional            | <input type="checkbox"/> Promover que unas pocas personas tomen todas las decisiones importantes                     |
| <input type="checkbox"/> Utilizar prudentemente los recursos financieros para lograr rentabilidad                 | <input type="checkbox"/> Lograr que todas las personas del equipo estén preparadas para tomar decisiones | <input type="checkbox"/> Buscar continuamente cómo diferenciarse de la competencia                                   |
| <input type="checkbox"/> Gestionar de forma integral toda la información, tanto interna como externa              | <input type="checkbox"/> Estimular a las personas en base a los resultados de su trabajo                 |  |
| <input type="checkbox"/> Poder acceder a capitales de terceros para apalancarse financieramente                   | <input type="checkbox"/> Capacitar al personal, aprendiendo de los errores del pasado                    |  |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique)   |  |  |

\* 9. Si tuviera que medir si su empresa es más perdurable que otras, ¿cuáles de los siguientes conceptos financieros considera que podrían ser más útiles para tal fin? (puede elegir más de una opción)

- La rentabilidad (supone que mientras más rentable sea la actividad, más perdurable será el negocio)
- La liquidez (supone que a mayor capacidad de pago de las obligaciones, más perdurable será el negocio)
- La estructura de endeudamiento (supone que mientras mejor se aprovechen los beneficios de financiarse con deuda y capital propio, más perdurable será el negocio)
- Otro (especifique)

\* 10. Si tuviera que predecir en qué categoría de empresa (micro, pequeña, mediana o grande) estará su organización dentro de 5 años, ¿qué diría? (elija solo una opción)

- Subirá de categoría (supone que aumentará de tamaño gracias a la incorporación de un mayor número de trabajadores)
- Permanecerá en su categoría actual (supone que no se podrán incorporar más trabajadores, pero que tampoco se perderán puestos de trabajo)
- Bajará de categoría (supone que se reducirá su tamaño como consecuencia de la pérdida de puestos de trabajo)
- Cerrará sus puertas (supone el cese de actividades como consecuencia de una pérdida total de puestos de trabajo)

LISTO

**Fuente:** Elaboración propia

### ANEXO N°3: Los Resultados de las Encuestas sobre Factores de Perdurabilidad

1. ¿Cómo está categorizada su empresa?

Opciones de Respuesta	Resultados	
Micro PyME (entre 1 y 10 trabajadores)	16,7%	5
Pequeña Empresa (entre 11 y 50 trabajadores)	13,3%	4
Mediana Empresa (entre 51 y 200 trabajadores)	26,7%	8
Gran Empresa (más de 200 trabajadores)	43,3%	13
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

2. ¿En qué sector de actividad se desempeña la misma?

Opciones de Respuesta	Resultados	
Industria Pesada (Extractiva, Siderúrgica, Metalúrgica o Petroquímica)	20,0%	6
Industria Liviana (Alimenticia, Tabacalera, Electrodomésticos, Farmacéutica, Biotecnología o Textil)	23,3%	7
Industria de Bienes o Equipos (Construcción o Aeronáutica)	3,3%	1
Servicios	16,7%	5
Comercio	13,3%	4
Agropecuario	0,0%	0
Software y Sistemas Informáticos	6,7%	2
Otro (especifique)	16,7%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

3. ¿Cuántos años de antigüedad posee la compañía?

Opciones de Respuesta	Resultados	
Menos de 6 años	16,7%	5
Entre 6 y 10 años	20,0%	6
Entre 11 y 20 años	3,3%	1
Más de 20 años	60,0%	18
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

4. Hay ciertas características de las empresas que tienen que ver con sus **ACTIVOS**. Si tuviera que ordenarlas según la importancia relativa que ellas han tenido en la perdurabilidad de su negocio, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 5 lo menos)

Opciones de Respuesta	Resultados <sup>5</sup>
Utilizar prudentemente los recursos financieros para lograr rentabilidad	86,7%
Gestionar de forma integral toda la información, tanto interna como externa	63,3%
Estar actualizado tecnológicamente	60,0%

<sup>5</sup> Refiere a la cantidad de veces, en términos porcentuales, que la opción de respuesta quedó ordenada dentro de los tres (3) primeros puestos de la lista, según su relevancia.



Tener liquidez para cumplir con los compromisos de pago	56,7%
Poder acceder a capitales de terceros para apalancarse financieramente	33,3%

5. Hay otros factores que tienen que ver con las PERSONAS. Si tuviera que ordenarlos según la importancia relativa que ellos han tenido en la perdurabilidad de su empresa, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 5 lo menos)

Opciones de Respuesta	Resultados <sup>6</sup>
Lograr que todas las personas trabajen en equipo de forma mancomunada	80,0%
Capacitar al personal, aprendiendo de los errores del pasado	66,7%
Buscar la manera de simplificar las tareas, reduciendo los tiempos y esfuerzos en el trabajo	56,7%
Lograr que todas las personas del equipo estén preparadas para tomar decisiones	53,3%
Promover una administración formada internamente	43,3%

6. Por su parte, hay otros aspectos que tienen que ver con la existencia de PROCESOS. Si tuviera que ordenarlos según la importancia relativa que ellos han tenido en la perdurabilidad de su compañía, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 6 lo menos)

Opciones de Respuesta	Resultados <sup>7</sup>
Implementar planes de mejora continua	70,0%
Estimular a las personas en base a los resultados de su trabajo	60,0%
Promover la mejora de las condiciones de trabajo y la reducción de los riesgos laborales	53,3%
Traducir las tareas y actividades en procedimientos claros y estandarizados	53,3%
Delimitar las responsabilidades a través de un organigrama funcional	36,7%
Aplicar métodos para la resolución de conflictos	26,7%

7. Finalmente, son importantes aquellas cualidades de liderazgo que poseen los SOCIOS. Si tuviera que ordenarlas según la importancia relativa que ellas han tenido en la perdurabilidad de su organización, ¿cómo lo haría? (donde 1 es lo más relevante y 6 lo menos)

Opciones de Respuesta	Resultados <sup>8</sup>
Identificar y adecuarse a los cambios del mercado y del entorno	60,0%
Proponer metas desafiantes e inspiradoras	60,0%
Buscar continuamente cómo diferenciarse de la competencia	60,0%

<sup>6</sup> Refiere a la cantidad de veces, en términos porcentuales, que la opción de respuesta quedó ordenada dentro de los tres (3) primeros puestos de la lista, según su relevancia.

<sup>7</sup> Ídem a la referencia previa.

<sup>8</sup> Ídem a la referencia previa.

Promover la pertenencia de los empleados a la organización y al equipo de trabajo	56,7%
Promover que unas pocas personas tomen todas las decisiones importantes	36,7%
Promover preceptos éticos y de responsabilidad para con la sociedad en su conjunto	26,7%

8. De todos los factores detallados en las 4 preguntas previas, si tuviera que elegir al menos 5 que más han impactado positivamente en la perdurabilidad de su empresa, ¿cuáles serían? (seleccionar 5 o más opciones)

Opciones de Respuesta	Resultados <sup>9</sup>	
Identificar y adecuarse a los cambios del mercado y del entorno	66,7%	20
Utilizar prudentemente los recursos financieros para lograr rentabilidad	53,3%	16
Implementar planes de mejora continua	50,0%	15
Lograr que todas las personas trabajen en equipo de forma mancomunada	46,7%	14
Estar actualizado tecnológicamente	40,0%	12
Promover la pertenencia de los empleados a la organización y al equipo de trabajo	40,0%	12
Proponer metas desafiantes e inspiradoras	40,0%	12
Buscar continuamente cómo diferenciarse de la competencia	36,7%	11
Capacitar al personal, aprendiendo de los errores del pasado	33,3%	10
Estimular a las personas en base a los resultados de su trabajo	30,0%	9
Tener liquidez para cumplir con los compromisos de pago	26,7%	8
Buscar la manera de simplificar las tareas; y reducir los tiempos y esfuerzos en el trabajo	26,7%	8
Traducir las tareas y actividades en procedimientos claros y estandarizados	23,3%	7
Poder acceder a capitales de terceros para apalancarse financieramente	20,0%	6
Lograr que todas las personas del equipo estén preparadas para tomar decisiones	16,7%	5
Promover preceptos éticos y de responsabilidad para con la sociedad en su conjunto	16,7%	5
Gestionar de forma integral toda la información, tanto interna como externa	13,3%	4
Promover que unas pocas personas tomen todas las decisiones importantes	13,3%	4
Promover una administración formada internamente	10,0%	3
Promover la mejora de las condiciones de trabajo y la reducción de los riesgos laborales	10,0%	3
Aplicar métodos para la resolución de conflictos	6,7%	2
Delimitar las responsabilidades a través de un organigrama funcional	6,7%	2
Otro (especifique)	3,3%	1

<sup>9</sup> Refiere a la cantidad de veces, en términos porcentuales y unitarios, que la opción de respuesta quedó elegida dentro de las cinco (5) alternativas más relevantes.

9. Si tuviera que medir si su empresa es más perdurable que otras, ¿cuáles de los siguientes conceptos financieros considera que podrían ser más útiles para tal fin? (puede elegir más de una opción)

Opciones de Respuesta	Resultados <sup>10</sup>	
La rentabilidad (supone que mientras más rentable sea la actividad, más perdurable será el negocio)	63,3%	19
La liquidez (supone que, a mayor capacidad de pago de las obligaciones, más perdurable será el negocio)	36,7%	11
La estructura de endeudamiento (supone que mientras mejor se aprovechen los beneficios de financiarse con deuda y capital propio, más perdurable será el negocio)	30,0%	9
Otro (especifique)	13,3%	4

10. Si tuviera que predecir en qué categoría de empresa (micro, pequeña, mediana o grande) estará su organización dentro de 5 años, ¿qué diría? (elija solo una opción)

Opciones de Respuesta	Resultados	
Subirá de categoría (supone que aumentará de tamaño gracias a la incorporación de un mayor número de trabajadores)	40,0%	12
Permanecerá en su categoría actual (supone que no se podrán incorporar más trabajadores, pero que tampoco se perderán puestos de trabajo)	56,7%	17
Bajará de categoría (supone que se reducirá su tamaño como consecuencia de la pérdida de puestos de trabajo)	3,3%	1
Cerrará sus puertas (supone el cese de actividades como consecuencia de una pérdida total de puestos de trabajo)	0,0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

---

<sup>10</sup> Refiere a la cantidad de veces, en términos porcentuales y unitarios, que la opción de respuesta fue elegida por los participantes.

## ANEXO N°4: Las Empresas Incluidas en la Medición de Perdurabilidad

Empresa	Naturaleza	Año de Fundación	Último Estado Cont.	Industria	Rubro
ANTA DEL DORADO S.A.	Pyme	1967	2018	Agropecuaria	Ganadería
CRESUD S.A.	Sociedad	1937	2018	Agropecuaria	Ganadería
DEL FABRO HNOS. Y CIA. S.A.	Pyme	1992	2018	Agropecuaria	Ganadería
GAROVAGLIO Y ZORRAQUIN S. A.	Sociedad	1926	2018	Agropecuaria	Ganadería
INVERSORA JURAMENTO S.A.	Sociedad	1990	2018	Agropecuaria	Ganadería
LIAG ARGENTINA S.A.	Sociedad	1983	2018	Agropecuaria	Ganadería
MSU S.A.	Sociedad	2005	2018	Agropecuaria	Ganadería
PUERTO LAS PALMAS S.A.	Pyme	2012	2018	Agropecuaria	Ganadería
QUICKFOOD S.A.	Sociedad	1960	2018	Agropecuaria	Ganadería
ALIANZA SEMILLAS S.A.	Pyme	2007	2018	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios
BIOCERES S.A.	Sociedad	2001	2018	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios
EURO S.A.	Pyme	1999	2018	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios
INSTITUTO ROSENBUSCH S.A.	Sociedad	1948	2018	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios
PETROAGRO S.A.	Sociedad	1999	2018	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios
BODEGAS ESMERALDA S.A.	Sociedad	1957	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
COMPAÑIA INTRODUCTORA DE BUENOS AIRES S.A.	Sociedad	1901	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
EL CALDEN S.R.L.	Pyme	2014	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
LEDESMA S.A.	Sociedad	1913	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
MASTELLONE HNOS. S.A.	Sociedad	1976	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
S.A. SAN MIGUEL	Sociedad	1955	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
S.E.D.A. P.I.C. S.A.	Pyme	1967	2018	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios
ALVAREZ HNOS. S.A.C.E.I.	Pyme	1960	2017	Agropecuaria	Semillas y Granos
MOLINO CAÑUELAS S.A.C.I.F.I.A.	Sociedad	1970	2018	Agropecuaria	Semillas y Granos
MOLINOS AGRO S.A.	Sociedad	2016	2018	Agropecuaria	Semillas y Granos
MOLINOS JUAN SEMINO S.A.	Sociedad	1960	2018	Agropecuaria	Semillas y Granos
MOLINOS RIO DE LA PLATA S.A.	Sociedad	1931	2018	Agropecuaria	Semillas y Granos
MORIXE HERMANOS S.A.	Sociedad	1923	2018	Agropecuaria	Semillas y Granos
TECNOSEEDS S.A.	Sociedad	2007	2018	Agropecuaria	Semillas y Granos
BE ENTERPRISES S.A.	Pyme	2007	2017	Agropecuaria	Textil
GRIMOLDI S.A.	Sociedad	1946	2018	Agropecuaria	Textil
SADESA S.A.	Sociedad	1930	2018	Agropecuaria	Textil
AUTOPISTAS DEL SOL S.A.	Sociedad	1994	2018	Construcción	Infraestructuras
BENITO ROGGIO E HIJOS S.A.	Sociedad	1955	2018	Construcción	Infraestructuras
CAPUTO S.A.	Sociedad	1939	2018	Construcción	Infraestructuras
DYCASA SOCIEDAD ANONIMA	Sociedad	1968	2018	Construcción	Infraestructuras
ELECTROINGENIERIA S.A.	Sociedad	1986	2018	Construcción	Infraestructuras
GENERACION MEDITERRANEA S.A.	Sociedad	1993	2018	Construcción	Infraestructuras
GRUPO CONCESIONARIO DEL OESTE S.A.	Sociedad	1993	2018	Construcción	Infraestructuras
INCISA S.A.	Pyme	2008	2018	Construcción	Infraestructuras

<b>INDUSTRIAS METALURGICAS PESCARMONA S.A. IMPSA</b>	Sociedad	1965	2018	Construcción	Infraestructuras
<b>JOSE CARTELLONE CONSTRUCCIONES CIVILES S.A.</b>	Sociedad	1960	2018	Construcción	Infraestructuras
<b>MILICIC S.A.</b>	Sociedad	1987	2018	Construcción	Infraestructuras
<b>CONSTRUIR S.A.</b>	Pyme	1991	2017	Construcción	Inmuebles
<b>CONSULTATIO S.A.</b>	Sociedad	1981	2018	Construcción	Inmuebles
<b>CREAURBAN S.A.</b>	Sociedad	1995	2018	Construcción	Inmuebles
<b>EBUCAR S.A.</b>	Pyme	2004	2018	Construcción	Inmuebles
<b>ECIPSA HOLDING S.A.</b>	Sociedad	1998	2017	Construcción	Inmuebles
<b>ESQUINA 3 S.A.</b>	Pyme	2012	2018	Construcción	Inmuebles
<b>FRAHER GROUP S.A.</b>	Pyme	2009	2017	Construcción	Inmuebles
<b>IRSA PROPIEDADES COMERCIALES S.A.</b>	Sociedad	1889	2018	Construcción	Inmuebles
<b>PLAZA LOGÍSTICA S.R.L.</b>	Sociedad	1992	2018	Construcción	Inmuebles
<b>RAGHSA S. A.</b>	Sociedad	1969	2018	Construcción	Inmuebles
<b>TGLT S.A.</b>	Sociedad	2005	2018	Construcción	Inmuebles
<b>VILLANUEVA E HIJOS S.A.</b>	Pyme	2006	2017	Construcción	Inmuebles
<b>FERRUM S.A.</b>	Sociedad	1911	2018	Construcción	Insumos de Construcción
<b>FIPLASTO S.A.</b>	Sociedad	1946	2018	Construcción	Insumos de Construcción
<b>HOLCIM (ARGENTINA) S.A.</b>	Sociedad	1932	2018	Construcción	Insumos de Construcción
<b>HULYTEGO S.A.</b>	Sociedad	1942	2018	Construcción	Insumos de Construcción
<b>LOMA NEGRA COMPAÑIA INDUSTRIAL ARGENTINA S.A.</b>	Sociedad	1926	2018	Construcción	Insumos de Construcción
<b>PREAR PRETENSADOS ARGENTINOS S.A.</b>	Sociedad	1978	2018	Construcción	Insumos de Construcción
<b>DOMEC S.A.</b>	Sociedad	1956	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>ELECTROMAC S.A.</b>	Sociedad	1947	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>ELECTRONIC SYSTEM S.A.</b>	Sociedad	1991	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>EMPRENDIMIENTO INDUSTRIAL MEDITERRANEO S.A.</b>	Pyme	2006	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>LEYDEN S.A.</b>	Sociedad	1959	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>LONGVIE S.A.</b>	Sociedad	1939	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>MIRGOR S.A.</b>	Sociedad	1971	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>NEWSAN S.A.</b>	Sociedad	1991	2018	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas
<b>AGROEMPRESA COLON S.A.</b>	Pyme	1992	2018	Química	Agroquímicos
<b>AGROFINA S.A.</b>	Sociedad	1980	2018	Química	Agroquímicos
<b>AGROMETAL S.A.</b>	Sociedad	1958	2018	Química	Agroquímicos
<b>INSUMOS AGROQUIMICOS S.A.</b>	Pyme	2002	2018	Química	Agroquímicos
<b>RED SURCOS S.A.</b>	Pyme	1985	2018	Química	Agroquímicos
<b>RIZOBACTER ARGENTINA S.A.</b>	Sociedad	1983	2018	Química	Agroquímicos
<b>ANGEL ESTRADA Y CIA. S.A.</b>	Sociedad	1939	2018	Química	Derivados de la Madera
<b>CARLOS CASADO S.A.</b>	Sociedad	1909	2018	Química	Derivados de la Madera
<b>CELULOSA ARGENTINA S.A.</b>	Sociedad	1929	2018	Química	Derivados de la Madera
<b>PAPEL PRENSA S.A.</b>	Sociedad	1972	2018	Química	Derivados de la Madera
<b>CITY PHARMA GROUP S.A.</b>	Sociedad	2007	2017	Química	Farmacéutica
<b>LABORATORIOS RICHMOND S.A.C.I.F.</b>	Sociedad	1959	2018	Química	Farmacéutica
<b>SAVANT PHARM S.A.</b>	Sociedad	2004	2018	Química	Farmacéutica

<b>VETANCO S.A.</b>	Pyme	1987	2018	Química	Farmacéutica
<b>ALGABO S.A.</b>	Pyme	1989	2018	Química	Higiene y Belleza
<b>LABORATORIOS PRETTY S.A.</b>	Pyme	1998	2017	Química	Higiene y Belleza
<b>PRIFAMON S.A.I.C.</b>	Pyme	1943	2018	Química	Higiene y Belleza
<b>SANTIAGO SAENZ S.A.</b>	Sociedad	1982	2018	Química	Higiene y Belleza
<b>COLORIN S.A.</b>	Sociedad	1945	2018	Química	Otros Productos Químicos
<b>DISAL S.A.</b>	Sociedad	1986	2018	Química	Otros Productos Químicos
<b>MERANOL S.A.C.I.</b>	Pyme	1961	2018	Química	Otros Productos Químicos
<b>PATRICIOS S.A.</b>	Sociedad	1944	2018	Química	Otros Productos Químicos
<b>PLASTICOS DISE S.A.</b>	Pyme	1989	2018	Química	Otros Productos Químicos
<b>RIGOLLEAU S.A.</b>	Sociedad	1907	2018	Química	Otros Productos Químicos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información de Estados Contables de cada empresa, provista por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA)

**ANEXO N°5: Los Valores del Índice de Perdurabilidad de Empresas Argentinas**

Empresa	Industria	Rubro	ROA	LOV	CF	IPE
ANTA DEL DORADO S.A.	Agropecuaria	Ganadería	9,4%	-12,0%	2,7%	0,1%
CRESUD S.A.	Agropecuaria	Ganadería	1,8%	51,3%	22,9%	76,0%
DEL FABRO HNOS. Y CIA. S.A.	Agropecuaria	Ganadería	14,7%	-7,6%	14,6%	21,7%
GAROVAGLIO Y ZORRAQUIN S. A.	Agropecuaria	Ganadería	19,0%	19,9%	-32,1%	6,8%
INVERSORA JURAMENTO S.A.	Agropecuaria	Ganadería	2,6%	-0,3%	-1,6%	0,7%
LIAG ARGENTINA S.A.	Agropecuaria	Ganadería	32,6%	13,2%	-10,9%	34,9%
MSU S.A.	Agropecuaria	Ganadería	15,4%	6,4%	11,8%	33,6%
PUERTO LAS PALMAS S.A	Agropecuaria	Ganadería	13,1%	-33,5%	24,8%	4,4%
QUICKFOOD S.A.	Agropecuaria	Ganadería	-2,5%	-2,0%	9,4%	4,9%
ALIANZA SEMILLAS S.A.	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios	6,8%	12,9%	28,1%	47,9%
BIOCERES S.A.	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios	4,7%	1,8%	-	-
EURO S.A.	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios	6,9%	1,8%	18,6%	27,3%
INSTITUTO ROSENBUSCH S.A.	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios	-0,4%	-19,2%	14,6%	-5,0%
PETROAGRO S.A.	Agropecuaria	Insumos Agropecuarios	16,2%	26,7%	30,7%	73,6%
BODEGAS ESMERALDA S.A.	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	18,5%	7,9%	18,3%	44,7%
COMPAÑIA INTRODUCTORA DE BUENOS AIRES S.A.	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	22,0%	8,5%	21,9%	52,4%
EL CALDEN S.R.L.	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	-3,9%	-59,4%	44,0%	-19,4%
LEDESMA S.A.	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	4,2%	6,8%	-	-
MASTELLONE HNOS. S.A.	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	0,6%	8,6%	-31,3%	-22,1%
S.A. SAN MIGUEL	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	7,9%	33,6%	-21,2%	20,4%
S.E.D.A. P.I.C. S.A.	Agropecuaria	Productos Agropecuarios Varios	15,1%	-4,4%	17,6%	28,3%
ALVAREZ HNOS. S.A.C.E I.	Agropecuaria	Semillas y Granos	-62,4%	-34,1%	55,4%	-41,1%
MOLINO CAÑUELAS S.A.C.I.F.I.A.	Agropecuaria	Semillas y Granos	6,3%	6,3%	-50,9%	-38,3%
MOLINOS AGRO S.A.	Agropecuaria	Semillas y Granos	6,8%	2,4%	47,2%	56,3%
MOLINOS JUAN SEMINO S.A.	Agropecuaria	Semillas y Granos	10,3%	-0,3%	16,0%	25,9%
MOLINOS RIO DE LA PLATA S.A.	Agropecuaria	Semillas y Granos	1,2%	3,6%	-39,8%	-35,0%
MORIXE HERMANOS S.A.	Agropecuaria	Semillas y Granos	-4,6%	-60,7%	-	-
TECNOSEEDS S.A.	Agropecuaria	Semillas y Granos	13,1%	31,4%	15,4%	59,9%
BE ENTERPRISES S.A.	Agropecuaria	Textil	12,5%	-0,7%	13,0%	24,7%
GRIMOLDI S.A.	Agropecuaria	Textil	20,4%	18,5%	-54,7%	-15,9%
SADESA S.A.	Agropecuaria	Textil	27,2%	30,3%	-11,0%	46,6%
AUTOPISTAS DEL SOL S.A.	Construcción	Infraestructuras	0,9%	4,0%	-48,4%	-43,5%
BENITO ROGGIO E HIJOS S.A.	Construcción	Infraestructuras	5,3%	-7,1%	4,3%	2,4%
CAPUTO S.A.	Construcción	Infraestructuras	13,4%	-0,4%	39,0%	52,1%
DYCASIA SOCIEDAD ANONIMA	Construcción	Infraestructuras	3,0%	5,6%	-6,8%	1,7%
ELECTROINGENIERIA S.A.	Construcción	Infraestructuras	4,4%	13,0%	-91,9%	-74,5%
GENERACION MEDITERRANEA S.A.	Construcción	Infraestructuras	12,6%	68,6%	-28,7%	52,5%
GRUPO CONCESIONARIO DEL OESTE S.A.	Construcción	Infraestructuras	0,2%	15,6%	108,7%	124,5%
INCISA S.A.	Construcción	Infraestructuras	8,8%	-5,2%	0,6%	4,2%

<b>INDUSTRIAS METALURGICAS PESCARMONA S.A. IMPSA</b>	Construcción	Infraestructuras	-5,0%	-	-8,1%	-
<b>JOSE CARTELLONE CONSTRUCCIONES CIVILES S.A.</b>	Construcción	Infraestructuras	-2,6%	2,6%	-38,0%	-38,0%
<b>MILICIC S.A.</b>	Construcción	Infraestructuras	17,7%	12,5%	20,7%	50,9%
<b>CONSTRUIR S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-4,3%	-37,0%	10,7%	-30,6%
<b>CONSULTATIO S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	0,8%	-33,6%	12,1%	-20,7%
<b>CREAURBAN S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-0,3%	101,5%	17,3%	118,5%
<b>EBUCAR S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-	-90,5%	285,5%	-27,9%
<b>ECIPSA HOLDING S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	223,0%	-51,8%	100,6%	42,9%
<b>ESQUINA 3 S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-5,9%	7,4%	-0,8%	6,4%
<b>FRAHER GROUP S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-0,2%	10,0%	-9,1%	-0,3%
<b>IRSA PROPIEDADES COMERCIALES S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-1,2%	4,1%	72,2%	37,2%
<b>PLAZA LOGÍSTICA S.R.L.</b>	Construcción	Inmuebles	113,5%	2,5%	65,2%	36,9%
<b>RAGHSA S. A.</b>	Construcción	Inmuebles	104,6%	3,0%	81,8%	31,1%
<b>TGLT S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	115,9%	-2,2%	24,2%	-
<b>VILLANUEVA E HIJOS S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	143,8%	10,9%	-21,8%	2,2%
<b>FERRUM S.A.</b>	Construcción	Inmuebles	-8,8%	14,9%	4,6%	3,5%
<b>FIPLASTO S.A.</b>	Construcción	Insumos de Construcción	23,0%	8,7%	5,4%	-4,9%
<b>HOLCIM (ARGENTINA) S.A.</b>	Construcción	Insumos de Construcción	9,2%	11,4%	12,3%	19,5%
<b>HULYTEGO S.A.</b>	Construcción	Insumos de Construcción	43,2%	10,0%	92,8%	-0,4%
<b>LOMA NEGRA COMPAÑIA INDUSTRIAL ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA</b>	Construcción	Insumos de Construcción	102,4%	14,9%	24,3%	3,7%
<b>PREAR PRETENSADOS ARGENTINOS S.A.</b>	Construcción	Insumos de Construcción	42,9%	7,2%	13,6%	12,3%
<b>DOMEC S.A.</b>	Construcción	Insumos de Construcción	33,0%	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	17,4%
<b>ELECTROMAC S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	30,2%	-1,5%	-	8,9%
<b>ELECTRONIC SYSTEM S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	-	41,7%	40,4%	11,8%
<b>EMPRENDIMIENTO INDUSTRIAL MEDITERRANEO S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	108,4%	37,0%	8,4%	9,8%
<b>LEYDEN S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	55,2%	7,3%	-6,7%	26,2%
<b>LONGVIE S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	26,8%	-14,7%	7,4%	-21,6%
<b>MIRGOR S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	-28,9%	27,9%	16,6%	-24,2%
<b>NEWSAN S.A.</b>	Bienes Perdurables	Equipos Eléctricos/Gas	20,2%	11,5%	19,3%	-7,6%
<b>AGROEMPRESA COLON S.A.</b>	Química	Agroquímicos	23,2%	12,6%	-17,6%	45,8%
<b>AGROFINA S.A.</b>	Química	Agroquímicos	40,8%	7,0%	-13,8%	-89,5%
<b>AGROMETAL S.A.</b>	Química	Agroquímicos	-96,3%	14,3%	25,7%	-20,1%
<b>INSUMOS AGROQUIMICOS S.A.</b>	Química	Agroquímicos	20,0%	4,7%	-4,8%	43,5%
<b>RED SURCOS S.A.</b>	Química	Agroquímicos	43,4%	25,9%	-17,8%	44,0%
<b>RIZOBACTER ARGENTINA S.A.</b>	Química	Agroquímicos	52,1%	13,3%	-0,7%	-87,7%
<b>ANGEL ESTRADA Y CIA. S.A.</b>	Química	Derivados de la Madera	-75,0%	12,6%	11,3%	2,3%
<b>CARLOS CASADO S.A.</b>	Química	Derivados de la Madera	26,2%	6,8%	27,7%	20,7%
<b>CELULOSA ARGENTINA S.A.</b>	Química	Derivados de la Madera	55,3%	4,4%	-2,6%	-67,4%
<b>PAPEL PRENSA S.A.</b>	Química	Derivados de la Madera	-65,7%	9,6%	-1,1%	-0,3%
<b>CITY PHARMA GROUP S.A.</b>	Química	Farmacéutica	8,2%	14,4%	6,9%	38,2%



<b>LABORATORIOS RICHMOND S.A.C.I.F.</b>	Química	Farmacéutica	4,0%	20,7%	-22,8%	1,8%
<b>SAVANT PHARM S.A.</b>	Química	Farmacéutica	14,4%	15,1%	4,5%	34,0%
<b>VETANCO S.A.</b>	Química	Farmacéutica	13,1%	5,1%	9,1%	27,3%
<b>ALGABO S.A.</b>	Química	Higiene y Belleza	23,4%	0,8%	0,2%	24,5%
<b>LABORATORIOS PRETTY S.A.</b>	Química	Higiene y Belleza	12,6%	18,3%	-6,8%	24,0%
<b>PRIFAMON S.A.I.C.</b>	Química	Higiene y Belleza	-7,8%	-16,0%	-59,2%	-83,0%
<b>SANTIAGO SAENZ S.A.</b>	Química	Higiene y Belleza	-2,7%	3,7%	-83,9%	-82,9%
<b>COLORIN S.A.</b>	Química	Otros Productos Químicos	-2,4%	-22,2%	-34,3%	-58,9%
<b>DISAL S.A.</b>	Química	Otros Productos Químicos	14,1%	-5,3%	-7,2%	1,5%
<b>MERANOL S.A.C.I.</b>	Química	Otros Productos Químicos	8,9%	5,1%	-2,7%	11,3%
<b>PATRICIOS S.A.</b>	Química	Otros Productos Químicos	-20,6%	-16,7%	66,2%	28,9%
<b>PLASTICOS DISE S.A.</b>	Química	Otros Productos Químicos	14,5%	-4,2%	4,5%	14,8%
<b>RIGOLLEAU S.A.</b>	Química	Otros Productos Químicos	17,7%	6,9%	3,5%	28,1%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información de Estados Contables de cada empresa, provista por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA)

## ANEXO N°6: Los Conceptos Básicos de Estadística Descriptiva

La Estadística descriptiva es un importante campo de la Estadística. Su objetivo es, como dice su nombre, describir. Describir la muestra. No pretende ir más allá de ella. Con tal fin utiliza descriptores, comúnmente llamados “estadísticos” (por ejemplo, la media, mediana, desviación típica, rango, etc.), en donde los más comunes se describen a continuación.

### A. Los Estadísticos

- La **media** de una muestra es el descriptor más conocido. Se calcula sumando todos sus valores y dividiendo por el tamaño de muestra. Por ejemplo, la muestra: (0, 4, 6, 10) tiene una media de 5.
- La **mediana** es aquel número que, una vez ordenada la muestra de menor a mayor, la separa en dos partes con el mismo número de valores. Si la muestra es de tamaño impar, para calcular la mediana se toma el valor central de la muestra ordenada. En cambio, si la muestra es de tamaño par, la mediana se calcula ordenando la muestra y calculando la media de los dos valores centrales. Por ejemplo, en la muestra: (5, 3, 42, 1, 8, 3, 8) para calcular la mediana se ordena la muestra: (1, 3, 3, 5, 8, 8, 42) y como es impar se toma el valor central: 5.
- El **cuartil inferior** o percentil 25, es el valor que divide la muestra en dos fragmentos, uno del 25% y otro del 75%, siempre con la muestra ordenada de menor a mayor. Por ejemplo, en la muestra: (1, 3, 5, 9), el Percentil 25 es 2. El 2 separa la muestra en el 25% y el 75%.
- El **cuartil superior** o percentil 75, es el valor que divide la muestra en dos fragmentos, uno del 75% y otro del 25%, siempre con la muestra ordenada de menor a mayor. Por ejemplo, en la muestra: (1, 3, 5, 9), el Percentil 75 es 7. El 7 separa la muestra en el 75% y el 25%.
- El **rango** de una muestra es el máximo menos el mínimo. Por ejemplo, en la muestra: (1, 4, 6, 7, 8), el rango es 7.
- El **rango intercuartílico** es la diferencia entre el cuartil superior y el cuartil inferior. Por ejemplo, en la muestra: (0, 1, 1, 2, 2, 3, 3, 5), el rango intercuartílico es 2, porque el cuartil superior vale 3 y el inferior vale 1.

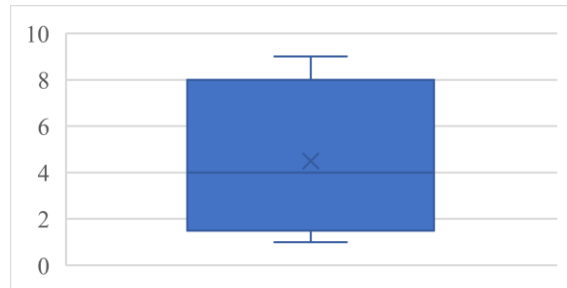
- La **desviación estándar** (DE) es la medida más usada como cuantificación de la dispersión y se calcula como la raíz cuadrada del promedio de los cuadrados de las restas de cada valor de la muestra, respecto a la media muestral.

Otra forma de describir los datos, es a través de gráficas, que permiten interpretar visualmente los resultados. A continuación se presentan dos técnicas muy empleadas para tal fin.

## B. Los Gráficos de Estadística Descriptiva

- **Histograma:** Consiste en crear una serie de intervalos en una recta y ver cuántos valores de la muestra caen dentro de cada uno de ellos. A partir de ello, se dibujan rectángulos sobre cada uno de dichos intervalos con la base en la propia longitud de éste y con una altura tan grande como valores hayan caído en él.

- Gráfico de **Box-Plot:** Para entender mejor este gráfico, es mejor realizar un ejemplo. Supóngase la muestra: (1, 3, 5, 9), que se grafica a continuación.



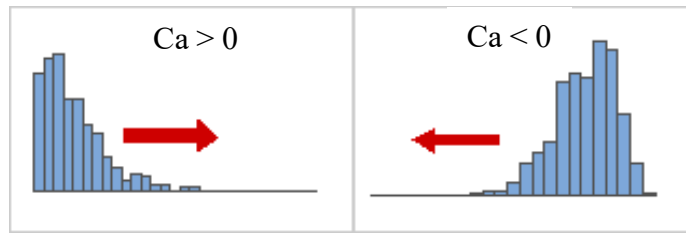
Los dos extremos del gráfico captan el mínimo (1) y el máximo (9) de la muestra. Su resta es el rango (8). La caja dibujada en el interior empieza en el percentil 25 (2) y acaba en el percentil 75 (8). La diferencia entre estos dos valores es el rango intercuartílico (6). La línea interior en la caja es la mediana (4). Y la cruz en el centro marca la media muestral (4.5)

De este modo, puede concluirse que este gráfico resume de forma muy sencilla los valores de varios estadísticos.

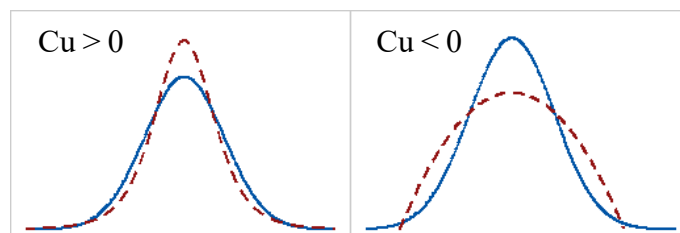
Por otro lado, una metodología más precisa para identificar el tipo de distribución de los datos, tiene que ver con las medidas de asimetría que se detallan a continuación.

## C. Las Medidas de Asimetría

- **Coefficiente de Asimetría (Ca):** Mide la mayor o menor simetría de la distribución. Si la distribución es simétrica, el índice igual a 0; si es asimétrica a la derecha, es positivo; y si es asimétrica a la izquierda, es negativo.



- Curtosis (Cu):** Mide la mayor o menor concentración de datos alrededor de la media. Si este coeficiente es nulo, la distribución se dice normal (similar a la distribución normal de Gauss) y recibe el nombre de mesocúrtica. Si el coeficiente es positivo, la distribución se llama leptocúrtica y refiere a los casos en los que hay una mayor concentración de los datos en torno a la media, por lo que es más puntiaguda que la anterior. Si el coeficiente es negativo, la distribución se llama platicúrtica y refiere a los casos en los que hay una menor concentración de datos en torno a la media, es decir, cuando es más achatada que la primera.



En términos prácticos, valores del coeficiente de asimetría y de curtosis dentro del rango  $-2$  y  $+2$ , pueden servir para suponer que los datos pertenecen a una Distribución Normal.