

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“La gestión como un factor clave en la perdurabilidad empresarial. Un estudio de la multinacional de moda líder en Latinoamérica: Totto, Nalsani S.A.”

Trabajo de grado

Elaborado por:

Verónica Jaramillo Rincón  
Natalia Garzón Ardila  
Nataly Caicedo Torres

Bogotá, D.C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“La gestión como un factor clave en la perdurabilidad empresarial. Un estudio de la multinacional de moda líder en Latinoamérica: Totto, Nalsani S.A.”

Trabajo de Grado

Elaborado por:

Verónica Jaramillo Rincón  
Natalia Garzón Ardila  
Nataly Caicedo Torres

Tutor: Mauricio Sanabria, PhD

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.  
2017

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	9
a. Planteamiento del problema.....	9
b. Justificación .....	12
c. Objetivos .....	14
d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	15
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	16
3. METODOLOGÍA.....	18
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	20
3.1. La religión judía como fundamento de los valores y las creencias de la firma.....	20
3.2. El liderazgo transformacional como esquema básico de la gestión .....	22
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	26
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

## GLOSARIO

**Cultura organizacional:** Conjunto de normas y valores que definen y establecen la forma en que interactúan las personas dentro de una organización.

**Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Judaísmo:** Religión, tradición y cultura del pueblo judío

**Liderazgo transformacional:** Estilo de líder cuyo objetivo es motivar y generar un cambio positivo en sus seguidores que se verá reflejado en aspectos personales y organizacionales

**Océano azul:** Nuevos espacios de mercado o mercados no atendidos en los que el factor fundamental es la innovación

**Paso del testigo:** Sucesión de una empresa a la siguiente generación

**Perdurabilidad:** Habilidad de durar a través del tiempo

## RESUMEN

La estructura empresarial colombiana, a lo largo de su historia, ha evidenciado falencias en materia de perdurabilidad (Mendoza, 2013; Parra, 2012). Aunque el país cuenta con índices positivos en lo relativo a la creación de empresas, solo un pequeño porcentaje de estas, alrededor del 1,1%, logra llegar a la madurez y consolidarse como una gran compañía (Sanabria, Saavedra, & Hernández, 2007). De hecho, según cifras de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), el 86% de las compañías en este país se encuentran aún en desarrollo, son jóvenes y su promedio de vida no excede los doce años (Dinero, 2014). Esto refleja que es necesario tomar medidas para incentivar y favorecer la longevidad de las empresas y que esta es una problemática importante para el sistema socioeconómico nacional.

Teniendo en cuenta que el desarrollo de un país es de algún modo el reflejo del desempeño de sus empresas (Vélez Bedoya, 2005), es pertinente y valioso llevar a cabo estudios que permitan analizar y determinar las causas de éxito o de fracaso de las organizaciones. La Universidad del Rosario, a través de la creación del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) —hoy Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (GIDG)—, se propuso hace varios años investigar los retos que deben enfrentar las empresas y las condiciones que facilitan que estas puedan llegar a ser longevas manteniendo una adecuada calidad de vida (Knudsen, 2008, p. 10).

Inspirado en este esfuerzo investigativo de largo aliento, este trabajo busca contribuir al mismo, por medio del estudio del fenómeno de la perdurabilidad en una compañía que ha logrado alcanzarla hasta el momento, una organización cuya trayectoria ha sido exitosa. Esto, particularmente, puede, en general, 1) proveer algunos aportes al estado actual de la agenda de investigación del GIDG, a través de la realización de un trabajo con sustento empírico centrado en una empresa reconocida nacional e internacionalmente y, en particular, 2) aportar al logro de los objetivos de un proyecto de investigación que en la actualidad se está desarrollando en la Escuela titulado: “La perdurabilidad organizacional: orígenes, fundamentos, evolución, estado actual y perspectivas”.

El interés específico de esta propuesta emerge de considerar en particular los componentes nueve (consolidación<sup>1</sup>) y diez (gestión integral<sup>2</sup>) identificados en el trabajo desarrollado por el GIPE hace seis años (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009) y, a partir de estos, de la inquietud acerca de si la gestión de la organización puede ser un factor determinante de la perdurabilidad organizacional.

Con base en lo anterior, la propuesta que aquí se presenta busca estudiar estos aspectos, tomando como terreno de investigación a la empresa Nalsani S.A., la compañía que dio origen a la marca Tutto®. Esta organización, de origen colombiano, tiene presencia actualmente en cerca de treinta países alrededor del mundo, cuenta con una trayectoria en el mercado de veintiocho años (casi el triple del promedio nacional mencionado arriba) y es hoy líder en Latinoamérica en la producción y venta de “maletines, morrales, mochilas, bolsos, ropa y accesorios” enfocados a consumidores con estilo urbano (Totto, 2015).

Con este estudio se busca explorar, en particular, la importancia de la gestión en el logro de la perdurabilidad. Considerando el terreno de investigación seleccionado, se espera también, a través de este trabajo, generar algunos aportes útiles al sector manufacturero, ilustrando ciertos elementos que podrían llegar a ser importantes para alcanzar la longevidad de una organización.

**Palabras clave** Estrategia, cultura organizacional, perdurabilidad, Tutto®.

---

<sup>1</sup> “La consolidación de la empresa es resultado de la construcción con una visión de futuro que hacen sus directivos como del compromiso y participación de los empleados” (Restrepo et al., 2009, p. 36).

<sup>2</sup> “El proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de las empresas” (Restrepo et al., 2009, p. 37).

## ABSTRACT

Colombian business structure, throughout its history, has shown weaknesses in terms of business longevity (Mendoza, 2013; Parra, 2012). Although Colombia has positive indexes regarding the creation of companies, only a small percentage of these, around 1.1%, manage to reach maturity and consolidate itself as a great company (Sanabria, Saavedra, & Hernández, 2007). In fact, according to the Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Colombian Confederation of Chambers of Commerce] (Confecámaras), 86% of firms in this country are still in development, young, and their average life expectancy does not exceed twelve years (Dinero, 2014). This indicates that it is necessary to encourage and promote the longevity of enterprises and that this is an important issue for the national socioeconomic system.

Taking into account that the development of a country is in some way the reflection of the performance of its companies (Vélez Bedoya, 2005), it is relevant and valuable to carry out studies in order to analyze and determine the causes of success or failure in organizations. The Universidad del Rosario [University of Rosario], through the creation of the Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial [Research Group on Business Longevity] (GIPE) —today Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (GIDG), proposed several years ago to investigate the challenges that companies must face and the conditions that make them possible to last and maintain an adequate quality of life (Knudsen, 2008, p. 10).

Inspired by this long-term research effort, this work aims to contribute to it, by studying the phenomenon of longevity in a company that has achieved it so far, an organization whose trajectory has been successful. In general, this effort can 1) provide some contribution to the current state of the GIDG research agenda, through the execution of an empirical work focused on a nationally and internationally recognized company and, in particular, 2) contribute to the achievement of the objectives of a research project that is currently being implemented at the University, entitled: “Organizational longevity: Origins, fundamentals, evolution, current state and perspectives.”

The specific interest of this proposal emerges from considering in particular the components 9 (consolidation) and 10 (integral management) identified in the work developed by GIPE six years ago (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009), and, from these, the concern about whether the management of the organization can be a determining factor of organizational longevity.

Based on the above, the proposal presented here intends to study these aspects, taking the company Nalsani S.A. as a privileged place to carry on the fieldwork, the firm that gave rise to the Tutto® brand. This Colombian organization has a presence in about thirty countries around the world, has a trajectory in the market of twenty-eight years (almost triple the national average mentioned above), and today is the leader in Latin America in terms of production and sales of “briefcases, backpacks, bags, bags, clothing and accessories,” focused on consumers with urban style (Totto, 2015).

This study seeks to explore, in particular, the importance of management in achieving organizational longevity. Considering the fieldwork carried on, it is also expected, through this work, to generate some useful inputs to the manufacturing sector, illustrating certain elements that could become important to reach the longevity of a company.

**Keywords** Strategy, organizational culture, business longevity, Tutto®.



## 1. INTRODUCCIÓN

### a. Planteamiento del problema

La perdurabilidad es una problemática relevante para las empresas colombianas. A pesar de que, de acuerdo con el Banco Mundial (2014), Colombia es uno de los países que tiene mayor facilidad para hacer negocios, es también uno de los contextos en los que estos más desaparecen de manera prematura. De hecho, en esta nación, desde hace varios años, muere diariamente un promedio de veintinueve compañías (Redacción de Economía y Negocios, El Tiempo, 2013). Según cifras de Planeación Nacional, en particular las pequeñas y medianas empresas (las Pyme) sufren esta problemática. Estas difícilmente superan los primeros años de vida.

Así, en efecto, el 41 % de estas no sobrevive más allá del primer año y el 76% no consigue hacerlo después del quinto (Restrepo et al., 2009, p. 13). Algunos de los aspectos que pueden generar este fenómeno son la falta de competitividad, la ineficiencia, una deficiente gestión del conocimiento, un limitado trabajo en materia de cultura y clima organizacional, atrasos tecnológicos y dificultades para innovar, entre otros.

En Colombia, efectivamente, las cifras de mortalidad organizacional son elevadas. El 85 % de las microempresas, las cuales representan el 87,6% de la industria nacional, mueren a los dos años de existencia, en particular, debido a la falta de capacitación a la hora de estructurar proyectos y a debilidades relacionadas, de algún modo, con problemas administrativos y de financiación (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2007, p. 297).

Considerando la importancia de esta problemática, el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario ha dedicado sus esfuerzos a identificar y comprender los factores que inciden en la perdurabilidad de las organizaciones en Colombia (Restrepo et al., 2009). Este se ha comprometido a estudiar, entre otros asuntos relevantes, qué hace que las empresas consigan ser longevas, manteniendo un adecuado nivel de calidad de vida (Knudsen, 2008), y a comprender tanto las causas de éxito de las compañías como las razones de su muerte prematura (Pineda & Sanabria, 2011).

El hecho de que las empresas en Colombia tengan una baja perdurabilidad tiene consecuencias no solo a nivel organizacional, sino también, de manera más amplia, en aspectos relevantes del entorno, en variables de tipo económico, social, político y cultural. Por esa razón, realizar estudios en organizaciones que han conseguido madurar y ser longevas constituye una de las alternativas existentes en materia de investigación para abordar esta problemática. Esto puede proveer respuestas relevantes para lograr mejoras en la gestión de las empresas y generar comprensiones útiles para otras compañías en su propia búsqueda por permanecer más tiempo, y adecuadamente, en su mercado. Este es, además, un mecanismo que puede contribuir a ilustrar, con correlato en el mundo empírico, el estado del arte que respecto al tema se está realizando en la actualidad al interior de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (Sanabria, 2015).

Con base en lo anterior, el trabajo, cuyos resultados aquí se presentan, se concentró en estudiar el fenómeno de la perdurabilidad tomando como terreno de investigación a la empresa Nalsani S.A., la cual dio vida a la reconocida marca Tutto®. Esta compañía ha logrado mantenerse y evolucionar de manera exitosa en su industria. Nuestro esfuerzo no se trató entonces de investigar el caso de esta firma en cuanto tal, por lo que él mismo puede representar, sino de procurar contribuir, a través del estudio de esta, al mejoramiento del actual nivel de comprensión respecto a la problemática de la perdurabilidad organizacional.

Nalsani S.A. fue fundada el lunes, 23 de noviembre del 1987. Esta compañía nació del sueño de sus fundadores de que una empresa colombiana lograra tener alcances globales. Su comienzo se dio a partir de la compra de la manufacturera de cueros Bonreal, la cual, para principios de ese año, se encontraba en quiebra. Natan Bursztyn, creador y actual Chief Executive Officer (CEO) de la organización, con el fin de aprovechar al máximo los recursos de la empresa adquirida (tanto tangibles como intangibles), decidió realizar un viaje a la Feria Mipel en Milán (Italia), la exhibición de productos (bolsos, maletas, carteras, portamonedas, etc.) y accesorios de cuero más prestigiosa del mundo. Esto con el fin de conocer un poco más acerca del sector manufacturero y, en particular, de los bienes que podrían llegar a ser tendencia a nivel global (Ospina Bozzi, 2009).

En mayo del 1988, el señor Bursztyn, en su búsqueda por crear una marca para su nueva empresa, contactó a la diseñadora Claudia Casasbuenas. Esto con el fin de obtener su asesoría. Él le hizo saber que estaba desarrollando maletines en lona, pero que, por encima de eso, quería generar una marca con identidad propia, fresca, que transmitiera innovación a todo nivel, así como encontrar la forma de comercializarla al interior del mercado laboral, en la gente e, igualmente, en general, en el mundo entero. De esta forma, nace el nombre Tutto®, una denominación corta, sonora y de fácil pronunciación en cualquier idioma (Ospina Bozzi, 2009).

A finales de 1989, en las instalaciones de su fábrica, Tutto® abrió su primera tienda. A partir de ese momento la empresa decidió enfocar todos sus esfuerzos a expandir la marca, tanto a nivel nacional como internacional. Así, en 1992 se hizo realidad el sueño de expandirse hacia el exterior, gracias a la primera franquicia desarrollada en Costa Rica. Desde entonces, empezaron a surgir nuevas oportunidades para abrir otras más en múltiples lugares del mundo. En todos ellos, se ha resaltado siempre la promoción de los valores y la imagen de la marca. Además, la comercialización de sus productos se ha llevado a cabo mediante múltiples canales, tratando de hacer creciente la participación en el mercado y de suplir de manera adecuada las necesidades de los diversos usuarios (Ospina Bozzi, 2009).

Considerando las particularidades que se han señalado y la exploración realizada al terreno de investigación, se encuentra que la gestión realizada en Tutto®, desde sus inicios, ha sido una variable importante para el éxito de la compañía. Esta ha facilitado que la empresa haya sido acreedora de múltiples reconocimientos, certificaciones y premios. Los mismos son, de algún modo, una evidencia de que emplear buenas prácticas, defender los valores de la organización y ofertar productos elaborados con base en innovación y calidad, entre otras, constituyen iniciativas que contribuyen de manera efectiva a la solidez de un negocio y a facilitar que este pueda perdurar y hacer frente a los cambios de su entorno. Esta consideración emerge, al final, como resultado de la pregunta de investigación que dio origen a este trabajo, a saber:

## **¿Cómo la gestión de la organización promueve su perdurabilidad?**

El informe final del estudio llevado a cabo, el cual aquí se presenta, responde a este cuestionamiento. Lo hace a partir de la exploración del terreno de investigación anunciado: la empresa Nalsani S.A., el cual se realizó con el interés de aportar al desarrollo del discurso de la perdurabilidad, en general, desde la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario y, en particular, en vinculación con el proyecto que actualmente procura “desarrollar una genealogía, una cartografía y una prospección global” del mismo (Sanabria, 2015, p. 9).

### **b. Justificación**

Para lograr la perdurabilidad empresarial es necesario considerar y comprender una serie de factores, los cuales deben atenderse y desarrollarse de manera conjunta. Es usual que se tenga la concepción de que los principales elementos a tener en cuenta son los financieros, descuidando con ello la relevancia que aspectos como la cultura y la propia gestión organizacional pueden llegar a tener. Por esta razón, se descubre aquí la necesidad de estudiar la relevancia de estos componentes, en particular del segundo, pues ellos pueden llegar a ser tan o más importantes que los vinculados con los recursos económicos y con su manejo.

Existe en Colombia un gran porcentaje de empresas que no logran alcanzar su etapa de maduración y fracasan en los primeros años de su existencia. Sin embargo, existen también casos exitosos en esta materia, los cuales no solo aportan a la economía del país, sino que también contribuyen a construir y fortalecer el tejido empresarial y a dinamizar con su actividad los mercados nacionales e internacionales.

Muchos de los principales componentes que han conducido a múltiples empresas colombianas a obtener un adecuado posicionamiento y perdurar, aún no se han dado a conocer. Esto como resultado, tal vez, entre otros aspectos, de estrategias fallidas de comunicación. Estas han impedido, por ejemplo, a pequeños y nuevos empresarios, acceder a valiosas fuentes de información para poder llevar a cabo su propia actividad de manera exitosa. Por esto resulta pertinente crear conciencia y dar a conocer una serie de factores, vinculados con empresas

sobresalientes en dichas materias, que faciliten a otros actores clave, trabajar productivamente por el desarrollo de sus organizaciones y del país en general (Piñeros, 2010, p. 233-234).

Múltiples empresas, por ejemplo, no están tomando como modelo la cultura propia de su país, sino que están copiándolo de contextos extranjeros, desconociendo así, eventualmente, las necesidades y condiciones del entorno específico en el que ellas habitan.

Si bien la meta de un gran número de empresas en la actualidad es internacionalizarse, no debe desconocerse que, para poder llegar a hacerlo, suele ser necesario ganar primero mercado en el país de origen de la firma. Esto sin perder de vista, claro está, el mercado objetivo al que la misma aspira llegar finalmente.

Otras organizaciones, por su parte, consideran por ejemplo que el Estado es el responsable de permitir el acceso a la innovación y el desarrollo, desconociendo que esto corresponde a un trabajo conjunto, en el que la compañía y sus líderes tienen mucho que aportar. Esto trae como resultado la necesidad de identificar casos destacados que permitan comprender, entre otros aspectos, cómo formar una organización perdurable y exitosa (Ferrer & Frías, 2009, p. 54; Piñeros, 2010, p. 231).

Por otra parte, al considerar otros factores, como el talento humano, por ejemplo, se encuentra también que, para la mayoría de las personas, resulta importante poder hacer parte de una empresa en donde las reglas sean claras y en la que los objetivos y las políticas estén bien definidos. Los individuos esperan que estas les permitan comprender y vincularse a los intereses más elevados del negocio y, de esta forma, adaptarse y aportar al logro de sus principales fines. Por esta razón, resulta también oportuno identificar el rol que ellos ocupan, en particular, cuando se vinculan con una gestión adecuada en el contexto organizacional.

Nalsanai S.A., una empresa de origen colombiano, es un buen ejemplo de un caso de éxito en nuestro país, de la posibilidad real de poner en sintonía los factores arriba mencionados y de hacerlo, eventualmente, de manera conjunta y armónica. En realidad, aparte de los intereses económicos, Totto® ha encontrado valor, por ejemplo, en la responsabilidad social. A través de la misma, ha logrado dar cabida a la construcción de una relación sinérgica en la que tanto los trabajadores, como los clientes y sociedad en general pueden ser partícipes del desarrollo de

productos que facilitan el crecimiento y el desarrollo de la firma y promueven la satisfacción de las necesidades de sus usualmente fieles consumidores.

Por estas razones, se considera aquí que vale la pena estudiar esta valiosa y destacada compañía y considerar en ella los principales aspectos que, vinculados con su gestión, le han permitido perdurar, desarrollarse, crecer y destacarse en su mercado, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

### **c. Objetivos**

En vinculación directa con lo señalado hasta ahora, este trabajo de investigación emerge de los siguientes objetivos (general y específicos):

#### **Objetivo general**

Analizar el papel que ocupa la gestión en la perdurabilidad de la organización.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores esenciales de la gestión de la organización que han incidido en la perdurabilidad de Tutto<sup>®</sup>.
- Poner en contexto organizacional y teórico estos factores.
- Contribuir con evidencia empírica a identificar la importancia del discurso de la perdurabilidad organizacional.
- Generar comprensiones útiles a organizaciones interesadas en identificar aspectos relevantes para lograr su perdurabilidad.

#### **d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

En línea con el propósito central que ha inspirado la constitución y el desarrollo del GIPE —y ahora del GIDG— nuestra investigación se concentró en estudiar el fenómeno de la perdurabilidad organizacional, en particular, el rol que la gestión ocupa en la misma. Se buscó desde un principio, en efecto, realizar un estudio que pudiera contribuir de alguna manera al reto de “identificar los patrones y rasgos culturales de las empresas que hacen posible su permanencia en el tiempo” (Pineda & Sanabria, 2011, p. 22).

El estudio que aquí se propone está entonces completamente alineado con el proyecto dirigido por el Profesor Mauricio Sanabria, el tutor de este trabajo, el cual hace parte de la Línea de Investigación en Estudios Organizacionales. Esto dado que dicho proyecto se propone: “desarrollar una genealogía, una cartografía y una prospección global del discurso de la perdurabilidad organizacional” y que, para esto, resulta de utilidad considerar organizaciones que, en la práctica, hayan logrado efectivamente perdurar.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Este estudio tuvo como eje central de atención el papel de la gestión en la perdurabilidad de las organizaciones. Con el propósito de abordarlo de manera adecuada, en el contexto de un trabajo de grado, se eligió tomar como terreno de investigación a una de las empresas cuya trayectoria se encuentra dentro de las más destacadas en Colombia: Nalsani S.A.

La perdurabilidad, en el contexto de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, ha sido definida de la siguiente manera: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tóxicos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Restrepo et al., 2009, p. 18).

Otros destacados aportantes al discurso, como Collins y Porras (1997), han expuesto que las compañías perdurables son aquellas en donde sus líderes ven que su gran creación es la compañía en sí misma y consideran de manera adecuada todo lo que esto implica. Estos autores, a partir de los diversos estudios que han realizado, llaman la atención acerca de la presencia de múltiples mitos empresariales que han sido contruados alrededor del éxito de una organización y del consecuente logro de su perdurabilidad. Entre estos destacan los siguientes: 1) se requiere una gran idea para empezar una empresa, 2) las organizaciones exitosas tratan siempre de maximizar sus utilidades, 3) lo único que permanece es el cambio, 4) las mejores empresas son sumamente prudentes, 5) las compañías exitosas alcanzan logros gracias a una planeación estratégica brillante y compleja y 6) las empresas exitosas se enfocan, en esencial, en superar a su competencia (Collins & Porras, 1997).



Ahora bien, es importante considerar que los líderes en algún momento mueren y que, en el caso de las organizaciones perdurables, es muy probable que estas continúen después de que algo así suceda, incluso, a través de múltiples generaciones. Por esta razón, los esfuerzos para alcanzar la perdurabilidad suelen enfocarse en la idea o el legado que estos dejan (Aronoff, 2004). Se considera en esos casos que es indispensable que la esencia de las ideas originales se mantenga. Las organizaciones, con este fin, crean planes estratégicos, miradas de largo plazo, alrededor de las cuales van adaptando sus esfuerzos para lograr cumplir los objetivos planteados y sostener los pilares que son considerados como fundamentales a través del tiempo (Collins & Porras, 1997).

De acuerdo con Restrepo et al. (2009, p. 15), en lo relativo con la administración, la perdurabilidad tiene que ver, en particular, con dos componentes esenciales: la dirección y la gerencia. Esto indica que la gestión ocupa un lugar destacado —que es necesario seguir explorando— al interior del discurso, en lo fundamental, en la literatura que ha dado forma al mismo.

Ser perdurable implica, para los líderes de las organizaciones, tratar de promover espacios para el desarrollo de nuevas ideas provenientes de los trabajadores. Esto con el fin de fomentar el crecimiento de los mismos y de la empresa en general. Esto permite generar algo vital para mantenerse en el tiempo: la capacidad de renovación constante de la compañía (De Geus, 1997). Es fundamental también explotar las innovaciones existentes, diversificar, construir sobre los errores cometidos y hacer grandes cambios, aunque de manera conservadora y prudente (Stadler, 2007).

Revisiones recientes de la literatura respecto al tema (Napolitano, Marino, & Ojala, 2015; Riviezzo, Skippari, & Garofano, 2015), además de mostrar su gran tradición, vigencia y relevancia y la necesidad de avanzar hacia el desarrollo de un campo más unificado, permiten identificar que es necesario seguir trabajando alrededor de esta problemática y que es relevante considerar, para esto, aspectos esenciales para la misma, como la gestión.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación cualitativa, como la cuantitativa, exige la realización de una serie de actividades, lógicamente concadenadas, que son necesarias para poder aportar de algún modo al desarrollo del conocimiento en un campo particular. Estas son: formulación del problema de investigación, conceptualización del diseño del trabajo, definición de las herramientas para coleccionar los datos, recolección y análisis de los mismos y redacción del reporte final (Kumar, 2011, pp. 21-22). De acuerdo con la técnica utilizada en cada caso (la observación participante, la entrevista, los informantes clave, las biografías, la revisión de documentos oficiales, el estudio de caso, los grupos focales, los cuestionarios, etc.) se establece un estilo propio en cada una de las fases establecidas. (Ruiz Olabuénaga & Ispizua, 1989).

Para nuestro estudio del fenómeno de la perdurabilidad, considerando específicamente el rol de la gestión en el mismo y usando como terreno a la empresa Nalsani S.A., la metodología de investigación que utilizamos fue la Case Study Research (Yin, 2009). Esto dado, en particular, 1) la naturaleza de la problemática abordada y 2) el interés de aportar conocimiento idiosincrático en función de la perspectiva interpretativa que acogimos para este trabajo.

Se utilizó la investigación de estudio de caso, entendiéndola como una metodología cualitativa que puede abarcar cualquier problematización que suceda en la realidad social (Ragin & Becker, 1992) y no desde la consideración del caso como una herramienta desarrollada con fines primordialmente pedagógicos, cuyo origen se atribuye a la Universidad de Harvard (Ellet, 2007; Navajas Romero, López Martín & Sánchez Bayón, 2014; Rosker, 2006). La metodología de investigación considerada para este trabajo se enfocó en un determinado número de hechos, vinculados con una organización o un grupo de ellas, y los abordó en profundidad tratando de comprender de manera detallada su contexto histórico, espacial, socioeconómico y cultural (Gerring, 2007).

Como requerimiento para poder realizar de manera adecuada el estudio en la empresa Nalsani S.A., se tramitó ante esta la debida autorización para poder acceder a la información relevante. Los datos obtenidos se tuvieron debidamente en cuenta para el análisis de los factores

esenciales de la gestión de la compañía, los cuales han facilitado de algún modo su perdurabilidad. Estos aspectos, una vez aquí identificados y caracterizados, podrán ser usados luego como una herramienta útil con fines investigativos (para otros estudiosos del campo), prácticos (para otras compañías interesadas en llegar a ser longevas) y educativos (para que estas comprensiones puedan ser difundidas y analizadas en el contexto de cursos especializados).

Al utilizar esta técnica de investigación cualitativa, se logró responder el “cómo” y el “por qué” de la problemática establecida, utilizando para esto múltiples fuentes de información (Yin, 2009). Se consideraron, por un lado, múltiples fuentes primarias como, por ejemplo, documentos y libros de la compañía, su sitio web oficial y datos institucionales, entre otras y, por el otro, diversas fuentes secundarias, entre las que se destacan bases de datos especializadas y artículos académicos publicados en revistas de reconocido prestigio. Con esto se logró recolectar la información necesaria para la realización del estudio. Como una fuente adicional de información esencial se realizó una entrevista a un informante clave de la compañía. Esta proporcionó información fidedigna, enriquecida y profunda acerca del fenómeno objeto de estudio.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A partir del estudio del fenómeno de la perdurabilidad organizacional, considerando como caso de éxito a la empresa Nalsani S.A., se consolidaron cuatro temas relevantes. Estos siguen de alguna manera un orden lógico y se tornan así, de acuerdo con nuestro análisis, en los pilares esenciales, muy propios de la compañía, que han permitido consolidar la marca Tutto®. Estos son: 1) la religión judía como fundamento de los valores y las creencias de la firma, 2) el liderazgo transformacional como esquema básico de la gestión, 3) la implementación de la estrategia de océano azul en el desarrollo de la marca y 4) la consideración de un adecuado proceso de sucesión de la organización a las siguientes generaciones.

### **3.1. La religión judía como fundamento de los valores y las creencias de la firma**

El judaísmo tuvo sus orígenes en el Medio Oriente. Es considerada como una de las religiones monoteístas más antiguas del mundo. Esta religión tiene como texto fundamental La Torah, el cual recopila las reglas que los judíos deben seguir y es la expresión de fuerza y creencia basada en la relación establecida entre Dios y los creyentes (Wherry, 2015, p. 996).

Ahora bien, existen otros textos religiosos como El Talmud y El Midrash, los cuales complementan a La Torah. Estos describen las costumbres, las normas, los pensamientos, los valores, la filosofía y los principios esenciales para construir la religión y la serie de creencias que la acompañan y le dan sentido. Los rabinos son quienes interpretan y transmiten la palabra de Dios, plasmada en los diferentes textos presentes hoy en casi cualquier parte del mundo (Wherry, 2015, p. 999).

Un rasgo particular de esta religión es que la misma no solo está constituida por rituales y alabanzas, sino que ella representa, igualmente, una formación intelectual, racionalista y socialmente semiproletaria (Weber, 1997, pp. 5-6).

Según la tradición judía *lej lejá*, que narra el viaje de Abraham a la tierra prometida, los judíos no solo deben quedarse en su territorio, con sus riquezas y con las enseñanzas adquiridas, sino que deben darse la oportunidad de conocer diferentes culturas que nutran sus conocimientos y vivencias actuales. Esto, de hecho, con el fin de forjar aún más sus convicciones y creencias.

En realidad, los socios fundadores de la marca Tutto®, han acogido, cultivado y profesado esta tradición religiosa al interior del mundo de los negocios. Ellos, además, han capacitado a todos los integrantes de la organización al respecto (Pauer, 2015, pp.145-146). Esto constituye entonces un rasgo claramente diferencial y, en función de lo observado en el contexto organizacional estudiado, es sin duda también un aspecto clave para el éxito y la perdurabilidad de la empresa.

Según Keister (2003), el judaísmo tiene dos efectos en el entorno en el que se desenvuelve: indirecto y directo. En lo que respecta al primero, este contribuye a 1) la acumulación de riqueza, 2) la estabilidad del hogar y 3) la educación inculcada a la familia. Ahora bien, se considera que si existe armonía entre esos tres elementos, esto se traduce en la realización de mejores decisiones de inversión y ahorro. En cuanto al segundo efecto, el enfoque está direccionado a transmitir e inculcar valores a través de las diferentes generaciones.

Como Natan lo menciona en la entrevista realizada, “una empresa sana es el reflejo de una familia sana”. Para él, la unión familiar se fortalece gracias a las vivencias presentes a lo largo de la existencia de cada generación. En virtud de este proceso, se destacan gradualmente valores como el respeto, la honestidad, la humildad, la lealtad y el compromiso, entre otros, así como la propia formación del individuo en tanto persona íntegra, en el marco de una sociedad. Como resultado de estas convicciones, lo indicado no solo se aplica en el entorno familiar del directivo, sino también en el contexto de su organización.

Por otra parte, se encuentra que es usual que los judíos tomen altos riesgos en materia de inversión. Esto con el fin de poder obtener mejores resultados en el futuro. Este es el caso de la familia Bursztyn. De hecho, ellos invirtieron en la fábrica de cueros Bonreal, la cual estaba a punto de ser liquidada, para poder transformarla y dar origen así a lo que hoy es la exitosa y reconocida marca Tutto®. En el proceso, cada miembro de la familia involucrado en el desarrollo de la compañía, dedicó tiempo a buscar personas idóneas que conformaran el equipo de trabajo. Se consideró siempre que estos deberían ser competentes, pero además y, principalmente, poseer

valores relacionados de manera directa con aquellos que han caracterizado a la familia fundadora y a sus antecesores.

### **3.2. El liderazgo transformacional como esquema básico de la gestión**

Así, fortalecido con la religión judía, como fundamento de sus creencias, valores y visión de mundo, Natan es catalogado hoy como un ‘líder transformacional’. En realidad, él conduce a su empresa y a todo aquel que hace parte de la misma a seguir, confiar y construir una cultura organizacional basada en valores. Esta es una política que favorece el desarrollo personal y profesional y que aporta efectivamente a la consecución de un crecimiento potencial de la marca a nivel global.

El liderazgo transformacional es considerado como la habilidad de motivar e incentivar a los seguidores a superar sus propias expectativas y trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. La esencia de este liderazgo se basa en el fortalecimiento de valores y creencias, así como en la generación de entusiasmo y confianza en las ideas propuestas y efectuadas, con el fin de construir, en conjunto, un clima laboral excepcional y garantizar el desarrollo de un negocio exitoso (Bracho & García, 2013, p. 166; García & García, 2015, p. 72).

En realidad, desde los comienzos de Totto®, su líder se ha esmerado por hacer que cada persona que ha trabajado o trabaja aún en la compañía se identifique con los valores. Su actuar está fundamentado en la idea de que todo miembro del personal está en igualdad de condiciones y que cada uno, a través del ejercicio de las funciones de su cargo, aporta de manera significativa a la obtención de resultados y el cumplimiento de la misión y la visión.

Los efectos de emplear el liderazgo transformacional conducen a la aceptación por parte de los trabajadores de las decisiones que propone el líder. Este permite también que el clima organizacional se construya en un ambiente más sano, en donde es posible cumplir a satisfacción las metas organizacionales, consiguiendo así, igualmente, un adecuado nivel de satisfacción para cada una de las personas.

Por otra parte, se evidencia en la organización un uso adecuado de los recursos. Esto teniendo en cuenta que las decisiones de expandirse en el mercado, así como las de desarrollar mejoras o nuevos productos, se realizan siempre con un previo estudio y un análisis profundo de los posibles escenarios que podrían llegar a presentarse. Con esto se reduce la posibilidad de fracaso en las iniciativas de la compañía (Bracho & García, 2013, p. 174).

Como resultado adicional, se observa que la marca Tutto® ha sabido adaptarse a los cambios presentes en el entorno, así como a las diferentes culturas que existen en el mundo. Por esta razón, ha logrado posicionarse en diferentes países con excelente aceptación. En realidad, desde su origen, sus creadores han desarrollado ‘estrategias de océano azul’, las cuales se basan en globalizar la marca y explotar nichos de mercado que no han sido aún aprovechados.

Según Kim y Mauborgne (2004), quienes han promovido en el mundo entero el desarrollo de este tipo de estrategias y las han estudiado de manera detallada durante varios años, existe una amplia oportunidad de crecer para las organizaciones si estas invierten en la creatividad y la innovación, más que en los aspectos que caracterizan a múltiples industrias tradicionalistas. En estas últimas, la lucha por el mercado suele basarse en iniciativas como, por ejemplo, la imitación o la reducción de precios, es decir, en ‘estrategias de océano rojo’. Ahora bien, para crear estrategias de océano azul, estos autores definen dos caminos básicos, a saber: 1) lanzar productos innovadores en industrias completamente nuevas y 2) trabajar con productos novedosos en mercados saturados o en industrias ya existentes.

Entre más consistente y poderosa sea la implementación de la estrategia del océano azul, habrá más posibilidades de encontrar una mayor sinergia entre esta y el objetivo de perdurar. En el desarrollo de su negocio, de acuerdo con nuestros resultados, se observa que Tutto® ha optado por implementar estrategias de este tipo, invirtiendo parte de su presupuesto en la investigación y desarrollo de productos novedosos, alineados siempre con las necesidades del cliente (Kim & Mauborgne, 2004, p. 81).

Se observa cómo la compañía tiene como filosofía buscar y explotar oportunidades de negocio. En realidad, múltiples resultados exitosos evidencian esta práctica. Este es el caso, por ejemplo, de la obtención de una importante licencia por parte de Walt Disney Corp., en 1991. Esta

le ha permitido a la empresa desarrollar ampliamente y de manera exitosa su colección infantil y ampliar, de este modo, sus segmentos de mercado.

Totto®, además, ha invertido en otros proyectos innovadores, funcionales y accesibles para sus clientes. Ese es el caso del morral ‘Burbank 2.0’, el cual cuenta con un panel solar extraíble que sirve para recargar dispositivos electrónicos o de la maleta ‘Prisma In’, la cual está diseñada exclusivamente para personas con discapacidad visual. Ella cuenta con características como lenguaje constanz<sup>3</sup> y un localizador sonoro que permite, a través de un silbido, encontrar el maletín. Estos productos, por supuesto, se encuentran disponibles en múltiples puntos de venta en donde la marca se encuentra presente (Totto, 2017).

De igual forma, como otra innovación reciente, se encuentra el lanzamiento por parte de Totto® de una colección de chaquetas que es posible personalizar de acuerdo al gusto del consumidor. Esto se puede hacer tanto a través de su página web, como en su tienda ubicada en la Zona T llamada FlagShipStore. La empresa ha procurado, con estos nuevos lanzamientos e iniciativas, reforzar sus estrategias de océano azul y marcar tendencias que atraen a un creciente y más variado número de consumidores.

La empresa se encuentra hoy en un momento en el que se están abriendo las puertas a las nuevas generaciones, aquellas que empezarán un nuevo ciclo para la misma y le aportarán una renovada visión, contribuyendo con ello, como se espera, a su crecimiento futuro. De acuerdo con Natan, se prevé que, de hecho, la sucesión de la marca Totto® sea, en primera medida, directamente a sus hijos. Para alcanzar este objetivo, se ha hecho necesaria la realización de una adecuada capacitación y de una evaluación integral de sus habilidades. Esto para poder determinar, en realidad, qué tan viable sería su posicionamiento en los cargos de alto liderazgo de la compañía.

El proceso de preparación para asumir la sucesión se basó en tres momentos: 1) participar y entender cada una de las áreas que conforman la compañía durante dos años, 2) realizar estudios complementarios que permitieron una mayor especialización y la obtención de valor agregado en términos de desempeño y 3) empezar a trabajar en cargos de alta importancia, siempre de la mano de Natan.

---

<sup>3</sup> Lenguaje del color para personas con discapacidad visual.



Se espera que la última de las tres actividades descritas se desarrolle hasta que el líder actual considere que, efectivamente, la nueva generación cuenta ya con todas y cada una de las habilidades y capacidades necesarias para poder enfrentarse a los diferentes retos que implica la operación de la compañía. Según indica este reconocido empresario, solo en ese momento considerará viable y pertinente retirarse de la misma.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En Colombia existe una importante problemática en materia de perdurabilidad empresarial. Esto debido, entre otros factores, a asuntos vinculados con la gestión organizacional, en particular, con el manejo de recursos tanto económicos como humanos.

En realidad, es frecuente que no se tenga atención a los detalles y que no haya una planeación e investigación previas, por ejemplo, al momento de emprender una empresa. Es pertinente instruirse y capacitarse de forma adecuada antes de tomar la decisión de emprender un negocio. Esto con el fin de formar unas bases sólidas que permitan desarrollar ideas lógicas que, después, puedan llegar a ser plasmadas en hechos reales.

De acuerdo con nuestro trabajo y, en respuesta a la pregunta de investigación que lo inspiró, se encuentra que resulta verdaderamente fundamental la forma en que se lidera una organización para el éxito y la perdurabilidad de una organización como Tutto®, Nalsani S.A. De ella depende en gran medida el adecuado desempeño y la satisfacción de los trabajadores, el compromiso con la consecución de las metas y objetivos organizacionales y, la realización de adecuados, medidos y meticulosos procesos de sucesión, como los que en este momento está atravesando esta firma, con el fin de garantizar su supervivencia en un todavía mayor tiempo hacia el futuro.

La gestión organizacional, en efecto, promueve de manera importante la perdurabilidad de la empresa. Tal como este caso de estudio lo puso en evidencia, el líder ocupa un lugar ampliamente destacado en la configuración no solo de los elementos que soportan la estructura formal de la firma y sus diferentes procesos, sino también en la generación de una cultura organizacional integrada y el desarrollo de competencias tan esenciales para la supervivencia en el largo plazo de la compañía como la creatividad y la innovación. Este ha sido entonces, en el caso estudiado, un factor esencial de la perdurabilidad de Tutto®, Nalsani S.A., de su éxito actual en el mercado nacional e internacional y de sus promisorias perspectivas a futuro en dichos contextos.

Múltiples organizaciones pueden llegar a tener una concepción errónea acerca de que la mejor forma de prosperar y perdurar, por ejemplo, es competir sobre la base de copiar productos

y servicios ya existentes, y no de estar atentos a las oportunidades que se presentan al incursionar en mercados no explotados. Estas pueden ser generadas y aprovechadas principalmente por aquellas firmas con un fuerte potencial innovador, incorporado en su ADN, entre otros factores, gracias a una adecuada, entusiasta y plural gestión organizacional, tal y como la que ha sido posible observar, en este estudio, en Tutto®, Nalsani S.A.

Para reducir los importantes porcentajes de fracaso que suelen presentarse en la sucesión de las empresas, de acuerdo con lo observado en nuestra investigación, es necesario considerar al menos tres factores primordiales. Estos son: 1) no tomar decisiones de forma apresurada e influenciada tan solo por sentimientos, 2) capacitar y evaluar el impacto que tendría la gestión efectiva del sucesor en la firma y 3) lograr que el experimentado antecesor acompañe al novato sucesor, mientras el saber adquirido por el uno, a través de los años, es adecuadamente transmitido al otro.

El éxito de Tutto®, Nalsani S.A., y su permanencia aun en el mercado global, considerando el hecho de que se trata de una empresa de origen colombiano, se debe principalmente, entre otros factores, a la existencia de una visión de mercado global y de vanguardia, y no solo local y centrada en el pasado o el presente; es decir, a su atención tanto a las oportunidades como a las amenazas que visualizan sus gestores, teniendo en cuenta un entorno muy amplio y considerado siempre el futuro y lo que este puede llegar a traer consigo.

Existe una gran variedad de recursos teóricos que exponen herramientas que han sido ya empleadas con éxito por parte de diversas empresas en materia de perdurabilidad empresarial. Entre otros han sido valiosos los esfuerzos realizados en esta materia por parte de entidades como, por ejemplo, la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá, el Ministerio de Industria y Comercio y el Ministerio de Tecnologías de Información y de las Comunicaciones de Colombia. Sus avances, como los de otros actores de la academia, tales como la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, podrían llegar a utilizarse como apoyo y material de capacitación para aquellos interesados en constituir una empresa que sobreviva adecuadamente, con calidad de vida, a través del tiempo.

Así mismo, valdría la pena continuar con la realización de esfuerzos investigativos adicionales que puedan dar cuenta, como aquí lo hemos hecho, de diversos aspectos que resultan

ser claves para la perdurabilidad de las organizaciones colombianas. Esto podría generar múltiples aportes tanto a nivel teórico, como académico y práctico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Banco Mundial. (2014). *Índice de facilidad para hacer negocios*. Recuperado de [http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?order=wbapi\\_data\\_value\\_2014+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=asc](http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=asc)
- Bracho, P., & García, J. (2015). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 166-172.
- Claros Gregory, P. A., & Asensio Estrada, P. M. (2007). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Universidad & Empresa*, 9(12), 292-302.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Norma.
- De Geus, A. (1997). *The living company: Growth learning and longevity in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dinero. (2014, miércoles, 17 de septiembre). Una empresa en Colombia vive en promedio 12 años, *Dinero.com*, pp. 1-1. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ferrer, J., & Frías, L. A. (2009). *Modelos de negocio y desarrollo sustentable. Hacia una nueva concepción organizacional*. *Panorama Administrativo*, 3(6), 53-80.
- García, J. M., & García, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Revista Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71-81.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Keister, L. (2003). *Religion and Wealth: The role of religious affiliation and participation in early adult asset accumulation*. Oxford: Social Forces Academic.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Knudsen, H. P. (2008). Discurso del señor rector en el evento “un día con Drucker”. *Universidad & Empresa*, 10(14), 6-10.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Mendoza P., Ó. (2013, jueves, 13 de junio). Mortalidad empresarial, *Portafolio*, pp. 1-1. Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>
- Navajas Romero, V., López Martín, M. d. C., & Sánchez Bayón, A. (2014). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Universidad & Empresa*, 16(26), 177-194.
- Ospina Bozzi, M. L. (2009). *Totto incondicional*. Bogotá: Nalsani S.A.
- Parra, J. F. (2012, lunes, 16 de enero). Mortalidad empresarial en Bogotá no se analiza, *Portafolio*, pp. 1-1. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/mortalidad-empresarial-bogota-no-se-analiza>
- Paurer, M.G (2015). *Benjamín de Tudela y los motivos del viaje: la educación del judío y el encuentro con la propia identidad a través del otro*. Argentina: Universidad Austral Academia Argentina de Letras.
- Pineda, L., & Sanabria, M. (2011). *Protocolo de investigación, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Piñeros, R. A. (2010). Medición diagnóstica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factores de perdurabilidad. *Universidad & Empresa*, 9(12), 225-260.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge - Nueva York: Cambridge University Press.
- Redacción de Economía y Negocios, El Tiempo (2013, miércoles, 6 de marzo). En Colombia, 29 empresas por día se ‘mueren en el papel’, *El Tiempo [eltiempo.com]*, pp. 1-1. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12651522>
- Restrepo, L. F., Vélez, Á. R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la*

- perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rosker, E. (2006). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Universidad & Empresa*, 8(11), 109-122
- Ruiz Olabuénaga, J. I., & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sanabria, M. (2015). La perdurabilidad organizacional: orígenes, fundamentos, evolución, estado actual y perspectivas [Protocolo de proyecto de investigación]. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Estrategia-09-La-perdurabilidad-organizacional.pdf>
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Hernández, A. G. (2007, 12 junio 2007). Desafíos actuales de las empresas en Colombia, *El Tiempo*. Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf)
- Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 62-72.
- Totto (2015). *Quiénes somos*. Recuperado el 28 octubre de 2015, de <http://www.totto.com/quienes-somos>
- Totto (2017). *Productos innovadores*. Recuperado el 13 enero de 2017, de <http://www.totto.com/Exclusivos>
- Vélez Bedoya, Á. R. (2005). Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos. *Universidad & Empresa*, 7(9), 86-99.
- Weber, M. (1997). *Sociología de la religión*. Madrid: Istmo.
- Wherry, F. F. (Ed.) (2015). *The SAGE encyclopedia of economics and society*. Los Ángeles: SAGE.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Londres: SAGE.