

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

STAGES OF THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Luis Eduardo Benavides Pupiales ¹
Sandra Lucía Goyes Eraso ²
Víctor Hugo López Díaz ³
Carmen Alicia Benavides Bastidas ⁴

Resumen

Cuando se estudia el desarrollo organizacional a lo largo del tiempo distintos autores han definido unas fases o etapas claramente delimitadas. Por tal razón la presente investigación pretende conocer en primera instancia los conceptos sobre el ciclo de vida organizacional (empresarial) así como las características más importantes en cada período. Se revisó 57 documentos, mayoritariamente artículos de investigación del periodo 2000-2019 extraídos de bases de datos de SCOPUS, Science Direct y Google Scholar. Los resultados indican que se pueden presentar 3, 4 o hasta 5 fases en las organizaciones coincidiendo principalmente en la introducción, crecimiento, madurez y declive. Los autores plantean tres estados, uno de los cuales involucra el periodo previo a la puesta de la empresa: emprendimiento, gestión y supervivencia. Se concluye que en los tiempos actuales estos ciclos tienden a ser más cortos y existen dos actores externos que pueden facilitar u obstaculizar el tránsito de una etapa a otra como lo son las entidades gubernamentales y financieras.

Palabras clave: ciclo de vida organizacional, desarrollo organizacional, emprendimiento, gestión, supervivencia, madurez, declive.

Abstract

When organizational development is studied over time, different authors have defined clearly defined phases or stages. For this reason, this research aims to know in the first instance the

Recepción: 22 de septiembre de 2023 / Evaluación: 22 de octubre de 2023 / Aprobado: 26 de noviembre de

¹ Administrador de Empresas. Magíster en Administración. Docente Tiempo Completo. Programa de Administración de Empresas. Grupo de Investigación San Francisco de Asís. Universidad Cesmag. Grupo de investigación Gestión y Competitividad Colombia. Email: lebenavides@unicesmag.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2506-7888>.

² Magister Mercadeo Agroindustrial, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Economista, Universidad de Nariño. Docente investigadora Universidad Cesmag. Email: slgoyes@unicesmag.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5133-7100>.

³ Economista. Magíster en Gestión Empresarial. Docente Tiempo Completo. Programa de Administración de Negocios Internacionales. Grupo de Investigación Élite Empresarial. Universidad Mariana. Email: victorhlopez1@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0829-9150>.

⁴ Contadora Pública, Magister en Gerencia y Asesoría Financiera, Especialista en Auditoría y Control Empresarial. Docente Tiempo Completo. Programa de Contaduría Pública. Grupo de Investigación SINERGÍA. Universidad Cesmag. Email: cabenavides@unicesmag.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0791-4281>.

concepts about the organizational life cycle (business) as well as the most important characteristics in each period. We reviewed 57 documents, mostly research articles from the period 2000-2019 extracted from SCOPUS, Science Direct and Google Scholar databases. The results indicate that 3, 4 or up to 5 phases can occur in organizations, mainly coinciding with introduction, growth, maturity and decline. The authors propose three states, one of which involves the period prior to starting the company: entrepreneurship, management and survival. It is concluded that in current times these cycles tend to be shorter and there are two external actors that can facilitate or hinder the transition from one stage to another, such as government and financial entities.

Keywords: organizational life cycle, organizational development, entrepreneurship, management, survival, maturity, decline.

Introducción

El ciclo de vida organizacional (empresarial) ha sido un tema ampliamente estudiado, pero en el cual se pueden presentar divergencias de posturas a la hora de definir claramente las fases por las cuales transita una empresa lo largo de su existencia. A continuación, se presenta una revisión de literatura que pretende identificar cuáles son las etapas más comunes y sus características para posteriormente proponer un modelo que tome en cuenta las coincidencias de los autores y a su vez establezca un punto de análisis propio.

En primer lugar, se realizó una conceptualización del ciclo de vida empresarial, para posteriormente identificar las principales fases del ciclo de vida empresarial, iniciando con autores del siglo XX con mayor número de citaciones en distintos artículos para luego centrar la atención en las fases analizadas en el período 2000-2019. En la parte final los autores realizan una propuesta integradora compuesta por las fases de emprendimiento, gestión y supervivencia.

Fundamentación Teórica

El Ciclo de Vida empresarial

El Las diferentes etapas del ciclo de vida de la industria dan cuenta de la necesidad de entender la dinámica de las firmas, para aportar al diseño de políticas específicas en cada fase y crear mecanismos de ajuste a cada situación, sea de auge o recesión (Cardona Acevedo et al., 2005). El proceso de desarrollo de una empresa comprende una serie de pasos, desde su creación hasta su consolidación que a razón de su semejanza con la evolución de los seres vivos se denomina Ciclo de Vida de las Organizaciones. Durante este recorrido suceden cambios en el entorno empresarial que obligan a cambiar las preocupaciones constantemente pasando de solamente sobrevivir a escenarios más complejos (Lezana & Grapeggia, 2006).

Kallunki & Silvola (2008), indican que el ciclo de vida de la empresa tiene un papel propio al explicar el uso del costeo basado en actividades. Esto respalda la opinión de que no todas las empresas maduras o en recuperación son necesariamente de gran tamaño, pero tienen una mayor necesidad de sistemas avanzados de contabilidad de gestión, como el costeo basado en actividades, que muchas empresas más grandes.

De acuerdo a Menzel & Fornahl (2009), cuando surge la industria las empresas están dispersas. Las pocas aglomeraciones de empresas de la nueva industria no muestran un mejor desempeño que el resto de la industria. El crecimiento de la industria está acompañado por

la creciente preeminencia de uno o más clústeres y un mejor desempeño de las empresas agrupadas que resulta en una concentración creciente de la industria.

Los modelos de ciclo de vida de la organización pueden diferir en su énfasis dependiendo del tamaño de la empresa, por ejemplo, existen modelos genéricos o pueden orientarse a grandes o pequeñas empresas dependiendo del estudio (Oliveira & Filho, 2009). La identificación de técnicas contables profesionales está vinculada a las empresas más grandes independientemente del número de años de existencia. En cambio, en las empresas pequeñas el uso de las herramientas contables depende de la decisión del gerente quien tiene alta incidencia en la toma de decisiones (Antonovz et al., 2010).

En los tiempos actuales los entornos competitivos rara vez son estáticos, se requieren cambios y por tanto las ventajas competitivas de las empresas son temporales. En ese escenario las empresas experimentan varias etapas de ciclo de vida diferentes, entre las más conocidas se tiene la puesta en marcha, crecimiento, madurez y declive (Sirmon et al., 2011). En etapas superiores del ciclo de vida de la industria de una PYME, las organizaciones se vuelven más rígidas estratégicas, es decir más mecanicistas o burocráticas, volviéndose más lenta, menos competitiva en el mercado y asumiendo estrategias por inercia (Dibrell et al., 2011).

Si se hablará de las primeras etapas del ciclo de vida, las empresas no se preocupan y no tienen suficiente tiempo para planificar, sin embargo, las exigencias del entorno las obligan a lo largo del tiempo a estructurar de mejor manera herramientas más estructuradas en términos de planificación. Para las últimas fases, se pierde el horizonte porque se deja a un lado la planeación en la lucha por sobrevivir (Klann et al., 2012).

Durante el ciclo de vida empresarial, se pueden presentar diferentes requisitos de financiación para las empresas. Las empresas jóvenes de las primeras etapas pueden acceder con mayor facilidad a oportunidades de crecimiento rentables. Al no alcanzar la etapa de madurez pueden movilizar capital a oportunidades de inversión rentables (O'Connor & Byrne, 2015). Una investigación realizada por (Mardi & Arief, 2015), plantea que una organización necesita estar consciente del ciclo de vida organizacional y construir la ambidestreza temporal adecuada que se refiere a tener períodos intercalados de estabilidad (secuencia de explotación) o cambio (exploración).

Para Beuren et al (2012), las herramientas de la contabilidad de gestión como la selección y presentación de información, son de uso más habitual en empresas que se encuentran en etapas de crecimiento y rejuvenecimiento, en contraste con aquellas que se ubican en períodos de nacimiento y descendencia.

En Brasil se utilizó datos de estados financieros de 605 empresas, clasificadas en 19 sectores, durante el período de 1995 a 2011 para analizar los índices gastos de capital, crecimiento de las ventas, pago de dividendos y edad en cada etapa de la empresa: crecimiento, vencimiento o declive. Los resultados de esta investigación sugieren que el ciclo de vida explica parcialmente el comportamiento de la calidad de la información contable (Lima et al., 2015).

Los autores de Ciclo de Vida Empresarial u Organizacional caracterizan de manera clara definida cada una de las etapas o fases, pudiendo presentarse situaciones consideradas normales o en otros casos problemáticas. Debe ser una prioridad para los gerentes identificar con precisión en que etapa esta la organización para poder implementar medidas de prevención o correctivas y así superar las distintas etapas (Cruz Moreno et al., 2017).

Rahmanseresht & Yavari (2017), manifiestan que es deseable que un negocio nazca, crezca e incluso se reproduzca (vía franquicia o filial). Pero no siempre se cumple el supuesto de que las pequeñas empresas se desarrollen y crezcan. Se puede presentar la situación que una empresa nazca mediana o incluso grande (no necesariamente nace pequeña).

La primera etapa de una empresa requiere que los directivos se dediquen prioritariamente a las actividades de asignación de recursos, seguimiento, planificación, emprendimiento y control. No es obligatorio por ejemplo ejercer liderazgo, representando a la empresa externamente. En fases de madurez la atención se dirige a las actividades orientadas a dirigir el negocio en el futuro (De Almeida & Wernke, 2018).

Un estudio en Indonesia elaborado por Widayarsi et al (2019), encontró que las variables del ciclo de vida empresarial tienen influencia positiva en las actividades de Responsabilidad Social empresarial (RSE). Una de las conclusiones fue que una empresa en fase de madurez tiene un mayor involucramiento en las actividades de RSE que una empresa en otras fases del ciclo (introducción, crecimiento, declive y reestructuración).

Una revisión de la literatura contable y financiera sobre los determinantes del ciclo de vida de la empresa, resalta la importancia de la inversión en activos intangibles para generar ventajas competitivas sostenibles que puedan impulsar la progresión de las empresas hacia etapas deseables del ciclo de vida (Habib & Hasan, 2019).

A continuación, se presentan modelos del ciclo de vida organizacional que señalan como las características de una organización difieren en las distintas etapas debido a que los recursos internos y las capacidades evolucionan con el tiempo.

Principales modelos que explican el ciclo de vida de las empresas en el Siglo XX

Entre las primeras clasificaciones del ciclo de vida de una organización se encuentran tres etapas de desarrollo: nacimiento, juventud y madurez. Alcanzar una etapa no es un atributo exclusivo a determinados tipos de empresas, por ejemplo, una organización pequeña puede alcanzar la madurez y una de mayor tamaño permanecer joven (Lippitt & Schmidt, 1967).

A comienzos de los años 80, Quinn & Cameron (1983), revisaron nueve modelos organizativos propuestos hasta el momento y los agruparon en cinco fases: etapa emprendedora (innovación temprana, formación de nichos, creatividad), etapa de colectividad (alta cohesión, compromiso), etapa de normalización y control (estabilidad e institucionalización), etapa de elaboración y finalmente adaptación de la estructura (expansión y descentralización de dominios).

La literatura teórica señala varias etapas comunes de desarrollo que pueden servir para definir una tipología conceptual aproximada de las etapas de la vida organizacional como las siguientes: nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento y declive (Miller & Friesen, 1984). Para Smith et al (1985), existen tres fases. La primera etapa, el comienzo es la puesta en marcha sus organizaciones, la segunda es el crecimiento, cuando los gerentes de alto nivel se concentran en administrar las demandas que trae la expansión y finalmente la madurez, cuando los gerentes de alto nivel obtienen apoyo para el status quo o para la reestructuración que permita un nuevo crecimiento.

El modelo planteado por Scott & Bruce (1987), establece 5 etapas: en la primera (inicio) los esfuerzos se centrarán en el desarrollo de un producto comercialmente accesible y el establecimiento de un lugar para él en el mercado, en la segunda (supervivencia) se presenta la necesidad de financiar mayores inventarios y cuentas por cobrar, luego el

crecimiento (etapa 3) demanda más capital de trabajo y se cuenta con una estructura más compleja. En la expansión (4) existe autoridad descentralizada acompañada de sistemas contables formalizados y en la madurez (5) la empresa se consolida.

Otro modelo igualmente relevante es el de Churchill que distingue cinco fases desde el origen hasta alcanzar un período de crecimiento: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos (Churchill & Lewis, 1987). A finales de la década de los 80, Adizes (1988) en su libro ciclos de vida de la organización menciona como fases al noviazgo, la infancia, go-go, la adolescencia, la plenitud (punto máximo), la organización estable, aristocracia (abundan recursos que son invertidos en sistemas de control, beneficios e instalaciones), burocracia temprana (aumentan los conflictos) y una última fase de burocracia y muerte (la compañía no genera suficientes recursos propios).

Un estudio realizado por Anthony & Ramesh (1992), clasificó a 1.825 empresas en etapas del ciclo de vida (crecimiento, madurez y estancamiento) usando cuatro variables: dividendo anual como porcentaje del ingreso, porcentaje de crecimiento de ventas, gasto de capital como porcentaje del valor total de la empresa y edad de la empresa. Se encontró que las empresas en etapas tempranas del ciclo de vida son las que en promedio tienen un mayor crecimiento de ventas.

Mount et al (1993) plantean un modelo de 5 fases. En la primera la organización es operada por el propietario y se depende de habilidades técnicas y de venta, en la segunda se incrementan las ventas y se debe empezar a compartir autoridad, en la tercera hay requisitos adicionales tecnológicos, de servicio al cliente o de investigación y menos dominio del propietario, en la cuarta habrá una mayor incorporación de especialistas y supervisores, por ende mayor delegación y en la última el control presupuestario, los informes de gestión periódicos y la autoridad centralizada acompañada de sistemas contables es lo más relevante.

Hanks (1990), define cinco fases caracterizadas así: nacimiento referido a la formación de la organización que responde a una idea, nicho o área de necesidad en el mercado, la expansión en la cual la organización aumenta de tamaño, complejidad y enfrenta nuevos problemas, luego sigue la consolidación enfocada a la rentabilidad, el renacimiento cuando la organización alcanza su tamaño más grande y el declive cuando la organización experimenta una disminución de la aceptación del mercado. Más adelante Méndez & Caravaca Barroso (1996) contemplan cuatro fases claramente definidas en el ciclo de vida de las firmas: surgimiento (estado gaseoso), crecimiento (estado líquido), madurez (estado sólido) y declive (desaparición y rejuvenecimiento).

A finales de la década de los 90 se retoma un modelo de fases de crecimiento secuenciales que se había planteado desde la década de los 70 como se mencionan en seguida: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración (Greiner, 1998).

Modelos que explican el ciclo de vida de las empresas en el período 2000-2019

En la primera década del presente siglo, Jawahar & McLaughlin (2001), establecen como etapas de desarrollo empresarial la puesta en marcha (implementación de un plan de negocios, la obtención de financiamiento inicial y el ingreso al mercado), el crecimiento emergente (oportunidades de expansión), madurez (liderazgo exitoso y modelo a seguir para otros) y declive o transición (la gerencia reevalúa las estrategias actualmente en uso).

Un modelo propuesto para pequeñas bodegas de vino en Nueva Zelanda identificó las etapas de pre-nacimiento (6 meses una vez se han reunido los recursos), puesta en marcha (entre 0 y 5 años), expansión (entre 5 y 8 años) y crecimiento (más de 8 años). En las primeras

etapas la preocupación se relaciona con alcanzar un nivel eficiente de producción de productos de calidad mientras, más adelante el marketing es importante cuando no es suficiente con las ventas en el local (Beverland & Lockshin, 2001).

Más adelante Lester et al (2003), establecen como etapas la existencia, la supervivencia (estas dos fases son alcanzadas por la mayoría de pymes), éxito, renovación y declive. Cuando se introduce una nueva tecnología, se puede identificar un ciclo factible de medirse en etapas por las que evoluciona la trayectoria tecnológica de una empresa tales como: (1) innovación, (2) madurez-estancamiento y (3) madurez-obsolescencia (Jasso Villasul, 2004).

A partir de los modelos revisados en la literatura, Leiva Bonilla (2006) propone 5 fases para un modelo de ciclo de vida organizacional: en la primera la empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado (1), luego percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer (2), entonces alcanza un crecimiento importante (3) y logra convertirse en una organización profesional (4) y al final empieza a mostrar signos de envejecimiento (5).

En Brasil después de una revisión de literatura se elaboró un modelo que contempla cuatro etapas de desarrollo: etapa inicial, etapa de crecimiento, etapa de madurez y etapa de renovación. Los resultados indicaron que la transición de una etapa a otra se caracterizó por el cambio del principal ejecutivo de la empresa (Frohlich et al., 2007).

En EEUU, Lester et al (2008), aplicaron una encuesta a un total de 600 gerentes que incluyó un total de 20 ítems del ciclo de vida, desagregados en cuatro ítems para cada una de las cinco etapas: existencia (estructura simple), supervivencia (estructura basada en departamentos), éxito (estructura más jerárquica), renovación (estructura divisional/matricial) y declive (estructura con pocos controles centralizados).

Para analizar el ciclo de vida desde el punto de vista financiero un estudio diseñado por Sánchez Vidal & Martín Ugedo (2008), agrupo una muestra de empresas de la siguiente manera: en una sola categoría las empresas infantiles y adolescentes que tienen un comportamiento financiero similar (0 a 4 años), luego el grupo de mediana edad (5 a 24 años) y finalmente las empresas viejas (más de 25 años).

Basados en el modelo de Lester en Brasil se estudió el ciclo de vida organizacional para caracterizar cada etapa: nacimiento, crecimiento, madurez, rejuvenecimiento y declive a partir de información de empresas del segmento industrial de máquinas, dispositivos y materiales eléctricos en el estado de Santa Catarina (Beuren et al., 2012).

Un estudio realizado por Su et al (2015), utilizó el instrumento de Miller & Friesen (1984) para clasificar unidades de negocio en cinco etapas: nacimiento, crecimiento, madurez, reactivación y declive. Este modelo es pertinente porque cubre la vida completa de una organización desde el nacimiento hasta la muerte y se ha probado y respaldado teóricamente en literatura sobre contabilidad de gestión y en literatura de ciclo de vida organizacional.

La revisión de las diferentes etapas del ciclo de vida organizacional condujo a que De Oliveira et al (2015), propusieran una síntesis de 6 etapas: 0 (período antes del comienzo de la empresa), 1 (inserción de la empresa en el mercado), 2 (crecimiento), 3 (preocupación por aspectos internos de la empresa), 4 (aumento de rivalidad de los competidores) y 5 (gran empresa). Los autores consideran que las etapas 1, 2 y 3 son más propias de la realidad de la pequeña empresa.

En Europa un estudio realizado a 1050 empresas que cotizan en bolsa para el período 2000-2009 menciona los tres tipos de etapas más comunes: madurez, reactivación y

crecimiento. Se dejó a un lado las etapas de nacimiento y declive puesto que el modelo de investigación parte de empresas ya existentes y operando normalmente (Keasey et al., 2015).

El diagrama del ciclo de vida organizacional propuesto por Rahimi & Fallah (2015), indica que se debe transitar cuatro etapas generales que incluyen la creación, infancia, adolescencia y senilidad. Es una herramienta que puede establecer el estado actual de una empresa mediante el estudio del comportamiento organizacional y así contribuir a una mejor formulación de estrategias, planes de marketing y financieros, etc.

De acuerdo con la metodología de Konečný & Zinecker (2015), el ciclo de vida se caracteriza de la siguiente manera: fundación, crecimiento cuando las ventas de la empresa crecen a mayor ritmo que el mercado, estabilización donde la participación de mercado es mayor y finalmente un período de disminución.

Un estudio en Rusia elaborado por los investigadores Gindullin et al (2015), concluyó que hay muchos modelos que incluyen diferentes etapas del ciclo de vida de la organización siendo las más frecuentes y generalizadas el nacimiento, el crecimiento y la muerte. Al igual que en los seres vivos cada etapa es natural y un paso inevitable durante el desarrollo organizacional.

Refiriéndose al ciclo de vida de los startups, Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015), definen tres etapas. En el arranque, el propio emprendedor continúa trabajando en la nueva idea, forma un equipo, usa fondos personales y pide a familiares y amigos su inversión en la idea. Luego viene la etapa semilla donde se desarrollan prototipos y se buscan mecanismos de apoyo como aceleradores e incubadoras y finalmente la creación donde la organización se consolida y las finanzas corporativas se consideran la principal opción para financiar la empresa.

Para Fisher et al (2016), las empresas derivadas de la investigación en universidades denominadas “University Spin-Offs” han sido determinantes en los procesos de innovación en el sector tecnológico. En estas organizaciones cada etapa del ciclo de vida se analiza así: concepción (los investigadores y científicos emprendedores desarrollan o trabajan con invenciones tecnológicas emergentes), comercialización (los empresarios buscan fondos de inversores ángeles y capitalistas de riesgo) y crecimiento (las empresas buscan inversores institucionales preparando una oferta pública inicial).

Las organizaciones son organismos dinámicos que cambian constantemente al igual que la vida de los seres humanos. En el sector público se mencionan los estados de: nacimiento (una organización puede originarse en base a la legislación), crecimiento (las organizaciones públicas buscan nuevos roles, cambiando sus nombres y metas organizacionales) y decadencia o extinción (lucha por la supervivencia organizativa). Las organizaciones públicas son más estables en comparación con las privadas (Yeo et al., 2016).

Una investigación encaminada a identificar la incidencia de la planificación estratégica de marketing en cada fase del ciclo organizacional de una empresa, delimito los períodos de nacimiento, crecimiento, madurez, renovación y decadencia de una empresa del sector textil (Zuin Secco et al., 2016).

Strobl & Kronenberg (2016), encuentran que es común describir el ciclo de vida en cuatro etapas y deciden incorporar la etapa de supervivencia. La etapa de puesta en marcha se caracteriza por problemas de acceso a recursos y desarrollo de procesos comerciales, luego viene la fase de éxito y crecimiento rápido. Sigue el despegue donde los sistemas organizativos y la producción son ahora cuestiones más importantes. Cuando se alcanza la madurez las ganancias financieras deben consolidarse y controlarse.

En el campo financiero investigaciones han encontrado la vinculación de las etapas del ciclo de vida con el riesgo de insolvencia. Se concluye que las empresas en la etapa de madurez tienen un menor riesgo en relación con las otras etapas. Las fases abordadas por el estudio fueron: introducción, crecimiento, madurez, shake-out (reestructuración) y declinación (Terreno et al., 2017).

Otro estudio analizó la relación entre las etapas del ciclo de vida (nacimiento, crecimiento, madurez, decadencia y rejuvenecimiento) y las características de las empresas familiares (poder, experiencia y cultura), en una muestra de 117 empresas brasileras. La importancia del estudio radica en la posibilidad de realizar análisis comparativos y actuar sobre variables que propicien la transición a etapas más deseables (Frezatti et al., 2017).

En Ecuador se estudió una muestra 384 PYMES de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza teniendo como referencia las fases de introducción, crecimiento, madurez y declive, concluyendo que la transformación de la matriz productiva en el Ecuador contribuye a cambios estructurales que conducen hacia nuevas formas de producir, mediante la diversificación productiva en nuevos sectores (Padilla Martínez et al., 2018).

Una alternativa a la habitual secuencia de etapas de desarrollo biológico de un organismo vivo como lo son el nacimiento, crecimiento, madurez y envejecimiento (o declive) es la propuesta por Dufour et al (2018) quienes plantean una curva en bucle que abarca cuatro escenarios: actuar el futuro (cuadrante 1), pensando en el pasado (cuadrante 2), actuar en el pasado (cuadrante 3) y finalmente, pensar el futuro (cuadrante 4).

Un estudio realizado en empresas públicas Shanghai y Shenzhen de China durante el periodo 2010-2016 las clasifico en las fases: inicio, crecimiento, madurez y declive del ciclo de vida. Se encontró que en etapas de crecimiento, madurez y declive el compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial se correlaciona negativamente con las restricciones financieras (Zhao & Xiao, 2019).

En China los investigadores Li et al (2019), mencionan como fases: establecimiento reciente (período en el que una empresa nueva intenta convertirse en una entidad viable), el crecimiento temprano (establecimiento de competencias distintivas y éxito inicial en el mercado de productos) y etapa madura (búsqueda de la estabilidad y el desarrollo sostenible).

Jain et al (2019), proponen como fases: el nacimiento (empresa joven con una estructura simple e informal), crecimiento (aumento de la producción de habilidades diferenciadas), adultez (nivel de ventas estable), reducción (adaptación a mercados complejos) y decadencia (mercado inactivo, estancado, reducción de la innovación, falta de ganancias y cambios externos que llevan a la caída de la empresa).

La literatura revisada resalta que las empresas experimentan cambios trascendentales en factores internos y externos a medida que avanzan en las etapas del ciclo de vida, dependiendo de las decisiones de inversión y financiamiento que se tomen.

Metodología

Se desarrollo una revisión sistemática de literatura sobre documentos que contengan información sobre el Ciclo de Vida Organizacional. Se citaron principalmente artículos en revistas que se encuentran en repositorios especializados, así como algunos libros e informes de investigación. El propósito del estudio fue conocer las características y fases de desarrollo organizacional expuestas por autores principalmente en los últimos 20 años, aunque se referencio a investigadores del Siglo XX reiteradamente referenciados.

Las palabras clave de búsqueda de la información fueron las siguientes en inglés: “Organizational life cycle”, “Corporate life cycle” y “Business Life Cycle”. En español se buscó “Ciclo de vida empresarial” o “Ciclo de vida organizacional”. Las preguntas que abordó esta revisión sistemática fueron las siguientes:

- ¿Qué definiciones se encuentran sobre el Ciclo de Vida Organizacional?
- ¿Cuáles son las etapas que identifican los autores en el Ciclo de Vida Organizacional?

Para el estudio como criterios de inclusión e inclusión se tuvo en cuenta principalmente documentos que contenían información sobre el ciclo de vida empresarial expresada en su título o palabras clave. Mayoritariamente se tomó como referencia el período 2000-2019 aunque se revisó documentos de periodos anteriores cuyos autores son relevantes en el tema por el número de citas y referencias reiteradas por los investigadores. Como principales fuentes de información se utilizó SCOPUS, Science Direct, Google Scholar.

Tabla 1. Cadenas de búsqueda y fuentes de información utilizadas en la revisión

Cadena de búsqueda	Fuente	Resultado
TITLE-ABS-KEY ("Organizational life cycle") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Life Cycle") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organisational Life Cycle") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Life Cycles"))	SCOPUS	52 documentos
"Business Life Cycle" AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Life Cycle"))	SCOPUS	31 documentos
Corporate life cycle, Years 2000-201: Review articles (7), Research articles (133), Book chapters (21), Book reviews (1)	Science Direct	162 documentos
“Ciclo de vida empresarial” y “Ciclo de vida organizacional”.	Google Académico	50 documentos

Fuente: Esta Investigación.

De la población anterior se extrae una base de datos de 57 documentos que constituyeron la muestra de la presente investigación como se muestra en la figura 1.

Resultados de la revisión y propuesta de los autores

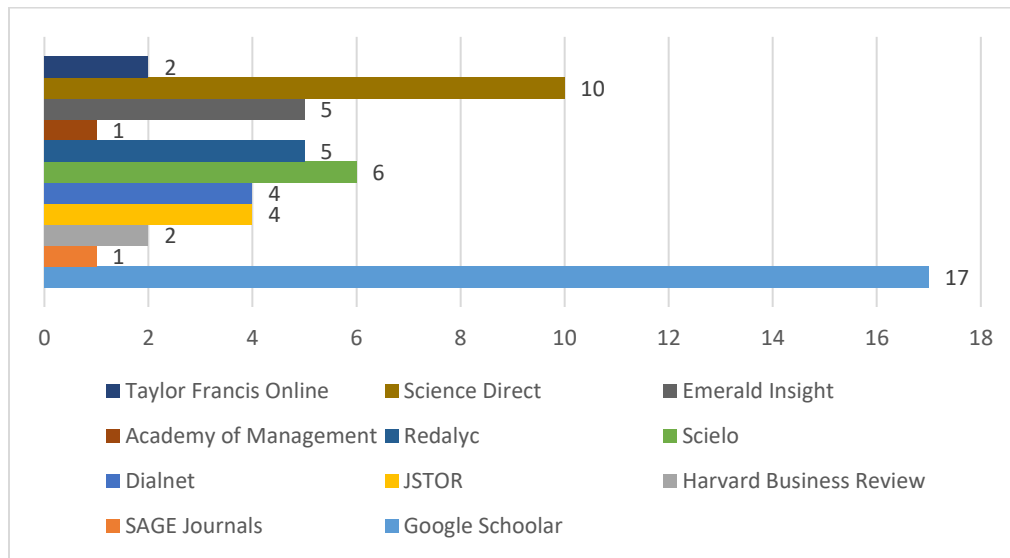
A continuación, se presentan las principales fases del ciclo de vida empresarial en las cuales coinciden los autores de la literatura revisada:

Tabla 2. Fases del ciclo de vida empresarial según distintos autores

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Emprendimiento	Colectividad	Normalización	Elaboración	Adaptación
Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Renacimiento	Declive
Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia	Rejuvenecimiento
Nacimiento	Crecimiento	Adultez	Reducción	Decadencia
Introducción	Crecimiento	Madurez	Shake-out	Declinación
Inicio	Supervivencia	Crecimiento	Expansión	Madurez
Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez
Existencia	Supervivencia	Éxito	Renovación	Declive
Noviazgo	Infancia	Go Go	Adolescencia	Plenitud
Nacimiento	Expansión	Consolidación	Renacimiento	Declive
Creatividad	Dirección	Delegación	Coordinación	Colaboración
Surgimiento	Crecimiento	Madurez	Declive	
Creación	Infancia	Adolescencia	Senilidad	
Pre-nacimiento	Puesta en Marcha	Expansión	Crecimiento	
Etapa inicial	Crecimiento	Etapa de madurez	Etapa de renovación	
Fundación	Crecimiento	Estabilización	Disminución	
Puesta en Marcha	Despegue	Madurez	Supervivencia	
Establecimiento reciente	Crecimiento temprano	Etapa Madura		
Puesta en Marcha	Crecimiento emergente	Declive o transición		
Puesta en Marcha	Crecimiento	Madurez		
Crecimiento	Madurez	Estancamiento		
Nacimiento	Juventud	Madurez		
Puesta en marcha	Expansión	Crecimiento		
Innovación	Madurez Estancamiento	Madurez Obsolescencia		
Nacimiento	Crecimiento	Muerte		
Arranque	Etapa Semilla	Creación		
Concepción	Comercialización	Crecimiento		
Nacimiento	Crecimiento	Decadencia o extinción		

Fuente: Esta Investigación.

Figura 1. Número de artículos revisados sobre el ciclo de vida empresarial

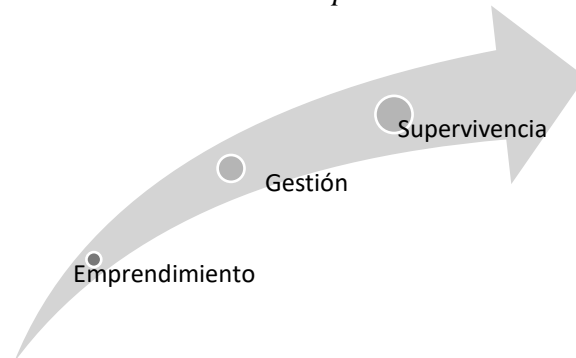


Fuente: Esta Investigación.

Con la información anterior podemos establecer que mayoritariamente los autores se inclinan por 5 fases claramente establecidas así: introducción, crecimiento, madurez, renovación y decadencia. En ocasiones se puede hablar de una fase adicional como la supervivencia que se la ubica después del inicio. Igualmente, no se puede desconocer que otro grupo importante de expertos se inclinan por un modelo de 3 fases: puesta en marcha, crecimiento y decadencia. Esta última etapa en ocasiones se reemplaza por madurez.

Por cada etapa también se evidencia que las empresas tienen diferentes necesidades de recursos y deben desarrollar diferentes habilidades. Por ejemplo, en las primeras etapas el reto es sobrevivir y crecer mientras que en la madurez es necesario atacar a los competidores o replegarse para no entrar en la decadencia. Solamente en un caso se encontró que los autores contemplan una fase previa a la puesta en marcha, es decir todo lo relacionado a la formación a la intención y decisión de emprender (Pre-nacimiento). En virtud de lo anterior los autores de este documento consideran establecer un modelo compuesto por 3 fases:

Figura 2. Modelo de ciclo de vida empresarial de Benavides, Goyes y López



Fuente: Esta Investigación.

La fase de emprendimiento comprende el proceso de formación de intención emprendedora y contempla la formación de la intención emprendedora teniendo en cuenta algunos rasgos como la creatividad, innovación, toma de riesgos, propensión al cambio, motivación al logro, autonomía y optimismo. A la hora de la creación de empresa se deben evaluar factores motivantes como la etapa de la vida, la experiencia del emprendedor, la educación, la familia, las redes formales, las redes informales y la cultura. Al respecto Solarte Solarte et al (2017) mencionan que la crianza, la educación y la vida familiar son procesos con los cuales la cultura y la personalidad se perpetúan con una alta estabilidad; las características favorables o desfavorables para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico son adquiridas en este estadio inicial.

La fase de gestión comprende como la organización afronta los nuevos retos de crecimiento y consolidación en el mercado. En este nivel se debe evaluar entre otros aspectos la planeación estratégica, la gestión comercial, los sistemas de innovación para la producción, el crecimiento de personal y la gestión de costos e inventarios por mencionar solo algunos de los más importantes. Se parte del hecho que la empresa logra alcanzar la madurez gracias a una adecuada gestión del crecimiento. De acuerdo a Estupiñán Revelo et al (2020) las empresas que no está desarrollando procesos de orientación al mercado, están obligadas a replantear sus modelos de gestión en todas y cada de las áreas claves de la organización.

A diferencia de varios de los modelos revisados la última fase contemplada por este modelo es la **Supervivencia**, es decir los autores se alejan hasta cierto punto de la metáfora del ciclo de vida de los seres vivos que tienen un destino mortal inevitable y se acerca al enfoque darwiniano que considera que solo son capaces de sobrevivir los que mejor se adapten a las condiciones cambiantes del entorno.

Para sobrevivir se requiere aplicar nuevas estrategias que pueden implicar alianzas estratégicas, desarrollo de nuevas líneas de productos, permitir la llegada de nuevos inversionistas, generar procesos de innovación, investigación y desarrollo y ofrecer a sus colaboradores un escenario de estabilidad que apunten a planes de carrera a mediano y largo plazo.

Cabe anotar que esta última etapa no depende exclusivamente de las decisiones de la empresa, sino que puede ser afectada por factores externos como la situación de la economía, las políticas gubernamentales, las nuevas estructuras sociales, los avances tecnológicos y la adecuación a las nuevas exigencias de cuidado del medio ambiente.

El modelo base de esta propuesta es el propuesto por Goyes Eraso & López Díaz (2006) el cual tomaba como variables básicas del emprendimiento al centro del control interno, la propensión al riesgo, la tolerancia a la ambigüedad, la perseverancia, las motivaciones, el dinero, la participación, la calidad de vida en el trabajo, las competencias y comportamientos. En lo referente a la gestión se toma como punto de partida el proceso administrativo y en la última fase de supervivencia se incluyen el marketing, el producto, el mercado, la competencia y el personal.

Conclusiones

En la literatura revisada se observa que las empresas tienen problemas de liquidez debido a tener flujos de ingresos inciertos, pero con costos y gastos crecientes. Se puede dar el caso de tener resultados operativos negativos que en ocasiones desmotivan a los empresarios y desisten. Es por tanto fundamental una educación gerencial para

emprendedores que brinde herramientas que contemplen diferentes alternativas al cierre y así reducir las altas tasas de mortalidad empresarial en los primeros años.

En los periodos de crecimiento las nacientes empresas requieren fuentes de financiamiento que compensen sus bajos ingresos, por tanto, se deben desarrollar estrategias comerciales que atraigan nuevos clientes, lleguen nuevos inversionistas y se establezcan economías de escala que vayan reduciendo costos y se compita equitativamente con las empresas ya consolidadas en el mercado. Cuando la empresa se consolida y alcanza la madurez, tiene la ventaja de tener una fuente de ingresos estable. Es posible que se decida continuar invirtiendo en activos o reducirlos si es necesario dependiendo de la posición competitiva que se tenga. Si la empresa no se orienta a la supervivencia como plantean los autores de este artículo lo más probable es que se llegue al declive.

Esta última etapa se caracteriza por tasas de crecimiento de las ventas negativas, que se puede evitar si se eliminan de las líneas de producción productos obsoletos o se los remplazan por otros más adecuados a las nuevas necesidades del mercado. Para cubrir los costos y gastos de operación es posible que se empiece a vender los activos o tomar medidas más drásticas como la reducción de personal y la renegociación de las deudas. Si se desea continuar en el mercado es posible se presente la fase denominada “Rejuvenecimiento” o “Renacimiento”.

En los escenarios actuales donde se ha incrementado la presencia de empresas de tecnología, se puede dar el caso que no alcancen a transitar por todas las etapas y desaparezcan en pocos años teniendo en cuenta que los ciclos de los productos de este tipo son cada vez más cortos. Teniendo en cuenta que en la actualidad la innovación es una variable tan importante sería importante empezar a contemplar nuevas clasificaciones como la propuesta por Benavides Pupiales & Bolaños Delgado (2020) que clasifican las empresas en tres categorías según el tipo de innovación introducido: líderes de innovación (empresas innovadoras exitosas), innovadores modestos (empresas que introducen al menos una innovación por año) y empresas no innovadoras.

Finalmente se deja en evidencia la importancia de actores externos que pueden acelerar y facilitar o incidir negativamente en la duración de estos ciclos como lo son los gobiernos y los bancos e instituciones financieras. Por ejemplo, un exceso de regulación e impuestos puede ser limitante para el crecimiento empresarial en las primeras etapas, así mismo ocurre con las empresas pequeñas sino se les facilita condiciones de acceso al crédito.

Referencias bibliográficas

- Adizes, I. (1988). *Ciclos de vida de la organización*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Anthony, J. H., & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices. A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2–3), 203–227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Antonovz, T., Panucci Filho, L., & Dos Santos Bortolucci Espejo, M. M. (2010). Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 29(2). <https://doi.org/10.4025/enfoque.v29i2.11021>
- Benavides Pupiales, L. E., & Bolaños Delgado, S. L. (2020). Barreras de innovación en PYMES: una aproximación a través de una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*, 21(1), 221–237. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.134>

- Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista de Administração*, 47(2), 197–216. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0080-21072012000200004>
- Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational life cydes in small New Zealand wineries. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 354–362. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00032>
- Cardona Acevedo, M., Cano Gamboa, C. Á., & Osorio García, A. R. (2005). Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 44–59.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1987). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Cruz Moreno, J. Á., Zuleta Puerta, L., & Augusto Porras, J. (2017). Análisis de las escuelas relevantes del siglo XX sobre el ciclo de vida empresarial/organizacional. *Perfiles Gerenciales*, 6(1), 113–122.
- De Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 110–140. <https://doi.org/https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.737>
- De Oliveira, J., Filho, E. E., Nagano, M. S., & Ferraudó, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: Estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(57), 1279–1299. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i57.1650>
- Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467–489. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00333.x>
- Dufour, Y., Steane, P., & Corriveau, A. M. (2018). From the organizational life-cycle to “ecocycle”: a configurational approach to strategic thinking. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2–3), 171–183. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2018-0095>
- Estupiñán Revelo, M. O., Bastidas Mera, E. J., Recalde Martínez, J. H., & Arcos Castillo, L. N. (2020). La orientación al mercado y la cultura organizacional de las empresas de familia. In *La contabilidad ambiental, desarrollo sostenible y sustentable en las organizaciones* (p. 24). Editorial Universidad CESMAG.
- Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383–409. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0496>
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 57(6), 601–619. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170607>
- Frohlich, L., Rossetto, C. R., & Barbosa da Silva, A. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Análise*, 18(1), 139–160.
- Gindullin, A., Palei, T., & Gindullina, D. (2015). Organizational lifecycle models. In *La ciencia hoy: Problemas y perspectivas de desarrollo* (pp. 35–37).

- Goyes Eraso, S. L., & López Díaz, V. H. (2006). *Experiencias empresariales exitosas*. Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Habib, A., & Hasan, M. M. (2019). Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. *International Review of Financial Analysis*, 61, 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.004>
- Hanks, S. H. (1990). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. In *Journal of Small Business Strategy* (Vol. 1, Issue 1).
- Jain, V., Jain, V., & Chawla, C. (2019). Factors Affecting Organizational Life Cycle and Faculty Performance in Higher Educational Institutes in NCR. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 489–492. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1112.1083s219>
- Jasso Villasul, J. (2004). Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación. *Contaduría y Administración*, 214, 83–96. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2004.469>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845803>
- Kallunki, J. P., & Silvola, H. (2008). The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research*, 19(1), 62–79. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.08.002>
- Keasey, K., Martinez, B., & Pindado, J. (2015). Young family firms: Financing decisions and the willingness to dilute control. *Journal of Corporate Finance*, 34, 47–63. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.07.014>
- Klann, R. C., Klann, P. A., Postai, K. R., & Ribeiro, M. J. (2012). Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de brusque-sc. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(16), 143–164.
- Konečný, Z., & Zinecker, M. (2015). Using the Boston matrix at identification of the corporate life cycle stage. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(1), 235–243. <https://doi.org/10.11118/actaun201563010235>
- Leiva Bonilla, J. (2006). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *Tec Empresarial*, 1(1), 38–42.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W. “Rick,” & Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 313–330. <https://doi.org/10.1108/10569210810921942>
- Lezana, Á. G. R., & Grapeggia, M. (2006). Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. *Revista Produção Online*, 6(3). <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v6i3.635>
- Li, X., Ma, Q., Wang, C., & Chen, Y. (2019). Which kinds of legitimacy is important? A case study on the corporate life cycle in an IT company. *Journal of Global Information Management*, 27(4), 161–175. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019100108>

- Lima, A. S. de, Carvalho, E. V. A. de, Paulo, E., & Girão, L. F. de A. P. (2015). Estágios do Ciclo de Vida e Qualidade das Informações Contábeis no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 398–418. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151711>
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102–112.
- Mardi, D., & Arief, M. (2015). A Key to Navigate Firm along the Organizational Life Cycle : Knowing the Pattern of Temporal Ambidexterity. *Asian Journal of Business and Management*, 03(01), 70–76.
- Méndez, R., & Caravaca Barroso, I. (1996). *Organización industrial y territorio*. Editorial Síntesis, S.A.
- Menzel, M. P., & Fornahl, D. (2009). Cluster life cycles-dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 205–238. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp036>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Mount, J., Zinger, J. T., & Forsyth, G. R. (1993). Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, 26(5), 111–120. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90083-R](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90083-R)
- O'Connor, T., & Byrne, J. (2015). When does corporate governance matter? Evidence from across the corporate life-cycle. *Managerial Finance*, 41(7), 673–691. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2013-0306>
- Oliveira, J. De, & Filho, E. E. (2009). Ciclo de Vida Organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, 5(1), 155–176. <https://doi.org/10.3895/s1808-04482009000100010>
- Padilla Martínez, M. P., Fabricio Lascano Pérez, L., Ramiro, W., & Silva, J. (2018). La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. In *Revista* (Issue 15).
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Rahimi, F., & Fallah, S. (2015). Study of Organizational Life Cycle and its Impact on Strategy Formulation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.152>
- Rahmanseresht, H., & Yavari, E. (2017). Relationship Life Cycle of Organizational and Leadership Styles (Case Study of Kermanshah City Administration, Government Agencies). *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 288–298.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015*, 1–11. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Sánchez Vidal, J., & Martín Ugedo, J. F. (2008). *Edad y tamaño empresarial y ciclo de vida financiero*.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top Level Management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799–820. <https://doi.org/10.5465/256238>
- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Arcos Guerrero, C. (2017). Ecosistema Emprendedor Colombiano, caso ciudad de Pasto. In *Ecosistema Emprendedor Colombiano, caso ciudad de Pasto*. Editorial Institucion Universitaria CESMAG. <https://doi.org/10.15658/cesmag17.01.08.07>
- Strobl, A., & Kronenberg, C. (2016). Entrepreneurial networks across the business life cycle: the case of Alpine hospitality entrepreneurs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1177–1203. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0147>
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001>
- Terreno, D. D., Sattler, S. A., & Pérez, J. O. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 22–37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.002>
- Widyasari, P. A., Sutanto, C., & Hastuti, M. E. (2019). Corporate life cycle, corporate governance structure, and corporate social responsibility disclosure. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 23(3), 385–402. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v23i3.2694>
- Yeo, Y. H., Lee, K. H., & Kim, H. J. (2016). Closure of a local public hospital in Korea: Focusing on the organizational life cycle. *Journal of Healthcare Leadership*, 8, 95–105. <https://doi.org/10.2147/JHL.S113070>
- Zhao, T., & Xiao, X. (2019). The impact of corporate social responsibility on financial constraints: Does the life cycle stage of a firm matter? *International Review of Economics and Finance*, 63, 76–93. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.08.010>
- Zuin Secco, F., França da Cunha, C., Spers, E. E., Galeano, R., & Correa da Silva, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 36, 107–116.