

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



¿Por qué mueren las empresas?

Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología

Trabajo de grado para obtener el título de
Magíster en Dirección

Autores:

Iván Capera y Luis Eduardo Huertas A.

Bogotá, D.C.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



¿Por qué mueren las empresas?

Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología

Trabajo de grado para obtener el título de
Magíster en Dirección

Autores:

Iván Capera y Luis Eduardo Huertas A.

Tutor:

Mauricio Sanabria, PhD

Maestría en Dirección

Bogotá, D.C.

2018

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo y la gran dedicación que han aportado los profesores de la Universidad del Rosario, en particular los de la Escuela de Administración. Ellos, con su conocimiento y experiencia, nos proporcionaron las herramientas necesarias para el desarrollo de este estudio. Esto, claro está, además de su muy valiosa guía, la cual fue una luz en el sendero que la investigación fue construyendo y, a cuyo término podemos entregar hoy con satisfacción, como resultado central, el presente reporte definitivo del trabajo realizado.

Finalmente, agradecemos de manera especial a la Doctora Ángela Noguera, con quien iniciamos este camino de búsqueda e indagación y, al Doctor Mauricio Sanabria, profesor Titular de la Escuela de Administración, quien nos apoyó en calidad de director del trabajo de tesis de Maestría que hoy presentamos. Esto como resultado final de un muy interesante y formativo proceso de investigación.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a los miembros de nuestras familias, en especial a nuestros padres, esposas e hijos. Ellos nos acompañaron amorosamente a lo largo de este proceso de investigación. A pesar de que no participaron de manera directa en el mismo, fueron nuestra principal fuente de entusiasmo y tenacidad para poder darle continuidad, nos apoyaron en los momentos más difíciles del camino recorrido y son, a nuestro modo de ver, los principales alicientes para que hayamos podido culminar de manera positiva este grandioso esfuerzo.

DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA

“Declaramos, en calidad de juramento, que nosotros mismos hemos escrito esta tesis y que no hemos utilizado otras fuentes o recursos más que los indicados para su preparación. Declaramos que hemos señalado claramente todas las citas directas e indirectas y que esta tesis no ha sido presentada en algún otro lugar para propósitos de examen o publicación de la misma”.

“We declare in lieu of an oath that we have written this thesis by ourselves, and that we did not use other sources or resources than the stated for its preparation. We declare that we have clearly indicated all direct and indirect quotations and that this thesis has not been submitted elsewhere for examination or publication purposes”.

Iván Capera

Luis Eduardo Huertas A.

Firmas / Signatures

11 de enero de 2018

Fecha / Date

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	xii
Palabras clave.....	xi
<i>Abstract</i>	xii
<i>Keywords</i>	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Necesidad identificada	1
1.2. ¿Por qué mueren las empresas?	3
1.3. La organización objeto de estudio y su entorno estratégico	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
2.1. Emprendimiento empresarial	12
2.1.1. El concepto.....	12
2.1.2. Características y capacidades del emprendedor.....	17
2.1.3. El entorno y el emprendimiento.....	20
2.1.4. Tipos de emprendimiento y su caracterización en Colombia	22
2.1.5. Requisitos.....	24
2.2. Perdurabilidad empresarial	25
2.2.1. El concepto.....	25
2.2.2. Los métodos	28
2.2.3. Requisitos.....	30
2.2.4. Sostenibilidad.....	33
2.2.5. Ventajas competitivas	34
2.2.6. Responsabilidad social.....	35
2.2.7. Gobierno de empresa y gestión del conocimiento	36
2.2.8. Cultura organizacional	36
2.2.9. Estrategia.....	37
2.3. Interrupción de la perdurabilidad empresarial	39
2.3.1. Declive organizacional.....	40
2.3.2. Renacimiento – Turnaround	42

	vii
2.4. Muerte empresarial	43
2.4.1 El concepto de ‘muerte empresarial’	52
2.4.2. Las variables existentes alrededor del concepto	54
3. METODOLOGIA	60
3.1. Búsqueda bibliográfica	61
3.2. Objetivo general y objetivos específicos	62
3.2.1. Objetivo general.....	62
3.2.2. Objetivos específicos	62
3.3. Modelo de investigación.....	63
3.3.1. Métodos.....	63
3.3.1.1. La investigación cualitativa.....	63
3.3.1.2. Estudio de caso.....	66
3.3.1.3. Acopio de datos.....	68
3.3.1.4. Entrevistas y otras técnicas implementadas	69
3.3.2. Análisis de los hallazgos	76
3.3.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	78
4. RESULTADOS.....	82
4.1. Ciclo de vida de la empresa objeto del estudio.....	83
4.1.1. El nacimiento	85
4.1.2. Adolescencia o crecimiento	85
4.1.3. Consolidación o madurez.....	87
4.1.4. Declive o morbilidad	90
4.1.5. El renacimiento	96
4.1.6. La muerte	105
5. ANALISIS	114
5.1. Análisis financiero	114
6. DISCUSION	133
6.1. La estrategia y el entorno.....	133
6.2. La administración.....	136
6.3. El liderazgo ético	140

	viii
7. CONCLUSIONES	148
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información clasificada por lapsos de tiempo	10
Tabla 2. Referencias consultadas dentro del ciclo de vida empresarial.....	48
Tabla 3. Ventas y utilidad operacional	116
Tabla 4. CCE para el sector estratégico	122
Tabla 5. CCE para la empresa.....	123
Tabla 6. WAAC y EVA para el sector estratégico	127
Tabla 7. WAAC y EVA para la empresa	128

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales conceptos interrelacionados a partir de la revisión de la literatura.....	8
Figura 2. Consolidado obtenido por cantidad de citas en función del análisis de la literatura revisada	9
Figura 3. Los dos conceptos centrales obtenidos a partir de la revisión de la literatura y su vinculación con el concepto de interrupción de la perdurabilidad empresarial y la idea del ciclo de vida de la organización.....	11
Figura 4. Bibliografía encontrada para muerte empresarial y quiebra.....	46
Figura 5. Cruces de variables encontradas en las fases de emprendimiento y perdurabilidad con las causas detectadas en la fase de muerte empresarial	59
Figura 6. Diseño de la metodología de investigación	60
Figura 7. Fases del proyecto de investigación	61
Figura 8. Proceso de construcción de teoría	72
Figura 9. Relación de códigos identificados en la transcripción de las entrevistas	79
Figura 10. Relaciones entre los códigos identificados.....	80
Figura 11. Ciclo de vida identificado para la empresa en estudio	84
Figura 12. Número de empresas que conforman el sector estratégico cada año (1995-2014)	115
Figura 13. Comparación de las ventas (1995-2014).....	118
Figura 14. Comparación de la utilidad operacional	120
Figura 15. Comparación del CCE anual entre el sector estratégico y la empresa (1995-2014)	121
Figura 16. Comparación WAAC y EVA del sector estratégico (1995-2014)	129
Figura 17. Comparación WACC y EVA de la empresa (1995-2014)	130
Figura 18. Comparación entre el WAAC del sector estratégico y de la empresa.....	130
Figura 19. Comparación entre el EVA del sector estratégico y el de la empresa.....	131
Figura 20. Cruce de variables comunes identificadas en las fases de emprendimiento y perdurabilidad con las etapas de declive y muerte del ciclo de vida de la empresa causa de estidio, sus causas y efectos dentro de la muerte	132

RESUMEN

Este trabajo describe los resultados de una investigación realizada desde un acercamiento de tipo cualitativo y un posicionamiento interpretativista. Procura contribuir a responder a la pregunta ¿por qué mueren las empresas? Lo hace a través de un estudio de caso realizado en una empresa perteneciente al sector de las tecnologías de información y las comunicaciones. La explicación de este se lleva a cabo a partir de la consideración del ciclo de vida de la organización (nacimiento, crecimiento, madurez, declive, renacimiento y muerte), durante sus treinta y ocho años de perdurabilidad, una esperanza de vida poco usual en una industria tan competitiva como esta y, en particular, en un país como Colombia. A lo largo de este periodo, en efecto, la firma enfrentó obstáculos propios de un mercado altamente competitivo, al interior de un ambiente turbulento, hasta llegar a su muerte. Las causas básicas que generaron este desenlace están ligadas, principalmente, a un liderazgo autocrático con importantes carencias éticas y, además, a un excesivo apalancamiento, el cual finalizó en un desbalance financiero, al presentarse la cesación de pagos inducida por la suspensión del flujo de caja. Los resultados fueron obtenidos gracias al análisis de material documental recabado (información interna y externa) y la aplicación de entrevistas no estructuradas a algunos de sus colaboradores y directivos clave, en el desarrollo del trabajo empírico, así como a la consideración de indicadores financieros centrales (sin que esto implicara un análisis cuantitativo en cuanto tal), tenidos en cuenta en los modelos de predicción de quiebra.

Palabras clave: Muerte empresarial, perdurabilidad empresarial, ciclo de vida, insolvencia, quiebra, empresa fallida, sector tecnológico, investigación cualitativa, estudio de caso.

ABSTRACT

This work describes the results of a research project carried out from a qualitative approach and an interpretative epistemological positioning. Our research tries to contribute to answering the question: Why do the companies die? We do this through a case study carried out in an enterprise placed in the information and communication technologies sector, which is explained by the firm's life cycle perspective (birth, growth, maturity, decline, rebirth and death), for 38 years of business longevity, a no usual life expectancy in an industry as competitive as this one and, particularly, in a country like Colombia. During this period, in fact, the enterprise faced the usual obstacles of a highly competitive market in a turbulent environment, until its death. The main causes of this result are related to an autocratic leadership with deep ethical lacks and, besides, to an excessive leverage that ended in a financial imbalance, when the payments' cessation induced by the suspension of cash flow was presented. The results were attained by means of the document analysis of the empirical data obtained (internal and external information) and the application of unstructured interviews with some key collaborators and managers of the firm, and by the consideration of key financial indicators (without necessarily link our research to a quantitative approach) taken into account in the bankruptcy prediction models.

Keywords: Death of business, business longevity, life cycle, insolvency, bankruptcy, failed company, technological sector, qualitative research, case study.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Necesidad identificada

Para analizar la morbilidad y la muerte empresarial es necesario entender, en primer lugar, cómo se desarrolla este fenómeno. La identificación de la manera en la que avanza una empresa hacia su muerte es un medio alternativo de aproximarse, por un lado, a la comprensión del fenómeno de la perdurabilidad como un todo y, por el otro, a cómo la compañía falla eventualmente, por ejemplo, en aspectos tan relevantes como su gestión estratégica. Para autores como Álvarez y Gómez (2012), el discurso de la perdurabilidad empresarial aporta elementos significativos para el análisis de la evolución de las compañías a nivel mundial. Estos se enfocan, entre otros aspectos, en el desarrollo de procesos y herramientas que permiten a las organizaciones mantener su operación y conservar su estabilidad en el tiempo. Esto en un entorno de mercado desarrollado para generar riqueza y empleo, dos aspectos esenciales para el sistema socioeconómico (p. 3).

Existe una amplia literatura relativa al significado de la perdurabilidad empresarial. De acuerdo con Rivera (2012), en efecto, se ha generado una diversidad de definiciones asociadas a múltiples conceptos, entre los que se encuentran los de supervivencia, longevidad, perdurabilidad, éxito y duración. Su existencia implica un cierto nivel de complejidad para lograr contextualizar tales definiciones de manera adecuada (p. 103). Lo anterior plantea, entre otros retos, la eventual necesidad de hacer una diferenciación entre cada uno de ellos y de avanzar en su desarrollo. Para esto, el citado autor recomienda que, en futuras investigaciones, se procure identificar nuevos factores vinculados con la temática, se realicen trabajos adicionales que puedan aportar al concepto mismo de perdurabilidad y se lleven a cabo análisis de casos empresariales y estudios de sectores e indicadores basados en información recolectada del contexto real de las compañías.

Diversos autores han considerado a la perdurabilidad como un factor esencial, entre otros aspectos, para la definición de estrategias que permitan a las empresas cumplir con su razón de ser (Amaya & Trujillo, 2011; Anzola, 2012; Benavides, Lugo, & Bobadilla, 2012; Caicedo & Londoño, 2011; Darwiche & Vélez, 2012; Hernández, Murillo, & Páez, 2012; Restrepo & Rivera,

2005; Restrepo, et al. 2009; Rivera, 2006, 2012; Rivera, Romero, & Guasca, 2012; Sánchez & Mendoza, 2012; Suarez, Posada, & Camacho, 2013; Tuirán Moreno & Quintero Cerquera, 2015; Uribe & Reina, 2012).

Este fenómeno se ha estudiado considerando, en lo fundamental, los casos exitosos en materia de perdurabilidad y, en una menor medida, los no exitosos (Cañón, Moreno, & Vega, 2013; Castañeda & Rodríguez, 2010; Dueñas, 2015). En relación con estos últimos, se han tenido en cuenta tanto aquellos en los que se ha tratado de superar el proceso de morbilidad, como en los que, definitivamente, al final, esto no ha sido posible (Acevedo & Rivera, 2012; Galindo & Hernández, 2015). Con todo, son más bien escasos los trabajos enfocados en la muerte de las organizaciones (Cucchi, 2016; Restrepo & Rivera, 2005), frente al número de los que se concentran en la supervivencia de las mismas a través de un largo período de tiempo.

En general, se considera que, para no llegar a una muerte temprana, las empresas deben cambiar constantemente sus procesos y mantenerse vigentes en el mercado. Para Vélez (2010), de hecho, la calidad de vida de la sociedad, en su conjunto, depende en gran medida de la permanencia de las empresas o, en otras palabras, de la identificación de los elementos de perdurabilidad que generan estabilidad en las organizaciones (p. 99).

Las empresas también dependen de su vitalidad y de su capacidad de adaptación al medio ambiente para poder permanecer en un entorno en el que, además de recursos esenciales, se encuentra una gran cantidad de aspectos, factores y actores depredadores, así como de otras condiciones adversas. Así, del potencial de adaptación que tienen las organizaciones para realizar los cambios que requieren en cada momento, dependen, en alguna medida, sus procesos y estrategias. Estos aspectos guardan, en cierto modo, la base de conocimientos consultada por la empresa, a lo largo de su ciclo de vida, para procurar su supervivencia.

De acuerdo con el trabajo realizado por los investigadores, en función de la literatura identificada y revisada acerca del tema (ver capítulo 2), se ha explorado el fenómeno de la perdurabilidad, principalmente, en función de por qué, cuánto y cómo las empresas logran

sobrevivir durante largos períodos de tiempo. Sin embargo, se observa que, aunque existe una amplia y valiosa información al respecto (ver capítulo 2), no se ha trabajado esta problemática, al menos no en la misma medida, desde una perspectiva distinta —aunque complementaria— de dicho fenómeno, a saber: desde la consideración de la morbilidad y la muerte; es decir, desde “la otra cara de la moneda” del aspecto estudiado, tratando así de indagar por qué las empresas no perduran o, en otras palabras, por qué mueren. Este aspecto parece entonces requerir la realización de esfuerzos adicionales en materia de investigación y una mayor profundización para lograr incrementar el actual nivel de comprensión que se tiene en esta materia. A este esfuerzo, justamente, se dedicó el presente estudio.

El estudio de la muerte de las empresas es entonces considerado aquí como una labor importante para poder entender de manera más amplia el fenómeno de la perdurabilidad. En consonancia con esto, identificar algunas de las principales causas de la desaparición de las organizaciones resulta ser una labor valiosa. Nuestro trabajo, en completa vinculación con lo anterior, surge y se anima por una pregunta de investigación esencial, a saber: **¿Por qué mueren las empresas?**

1.2. ¿Por qué mueren las empresas?

Para tratar de llegar a una respuesta a esta interrogante, se trabajó con una organización que hasta hace muy poco había logrado sobrevivir, y, de hecho, había conseguido hacerlo durante casi cuatro décadas. Esto a pesar del bajo promedio de vida global que caracteriza a las compañías en Colombia y del no muy superior presente en contextos más amplios como el de América Latina, en particular, en industrias tan competitivas como la de la tecnología (Rivera, Romero, & Guasca, 2012).

Este es el caso de una empresa perteneciente al sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como la que fue objeto de estudio en este trabajo. Esta firma, a pesar de encontrarse en un ambiente altamente competitivo y cambiante, logró perdurar y ser exitosa por más de treinta y ocho años. Sin embargo, en la actualidad, se enfrentó ya a un irreversible ‘proceso de muerte’.

Esta investigación, a partir del trabajo de campo realizado en la empresa objeto del estudio, permitió identificar, siguiendo la tradición encontrada en la literatura, múltiples aspectos esenciales acerca de la forma en la cual la compañía logró perdurar durante casi cuatro décadas. Pero también, en función de los objetivos planteados, la misma facilitó encontrar otra serie de elementos que contribuyen a responder de manera efectiva la pregunta de investigación formulada con base en el caso estudiado.

Lo anterior se hizo recolectando y trabajando de manera adecuada y sistemática el material empírico necesario para soportar lo indicado y tratar de aportar a la teoría existente en materia de perdurabilidad empresarial. Esto desde una visión no ortodoxa, es decir, no enfocándose en las empresas que aún viven y que lo hacen por más y más tiempo, tal y como lo ha realizado la corriente principal (*mainstream*) en esta materia, sino considerando aquellas que, habiendo perdurado de manera destacada, en un determinado momento ya no pudieron hacerlo más.

El hecho de recabar información operativa de la organización y aplicar algunos procedimientos y métodos financieros, permitió llevar a cabo también un análisis comparativo entre datos específicos en este dominio. Esto en rangos de tiempo claramente establecidos. De acuerdo con lo realizado en esta investigación, esta puede ser también una labor útil para evaluar conceptos relevantes y aportar así elementos de respuesta a la pregunta de investigación aquí abordada. De hecho, este es un aspecto sobre el cual consideramos valioso seguir profundizando a futuro, para poder avanzar hacia una más amplia comprensión de los fenómenos de morbilidad y muerte organizacional.

Por otra parte, es necesario indicar que el fenómeno de la perdurabilidad empresarial es una de las problemáticas u objetos de atención básicos considerados al interior de la Línea de Investigación de Estudios Organizacionales (LIEO). Esta es una de las siete definidas por el Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, la cual trata de “consolidar un programa de investigación pertinente y de largo plazo que aporte a la comprensión del fenómeno organizacional y al desarrollo de

formas de intervención de la gestión” (Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, 2012, p. 21).

1.3. La organización objeto de estudio y su entorno estratégico

De acuerdo con la clasificación del Código propio de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), revisión 4, publicada por el Departamento Nacional de Estadística ([DANE], 2013), el tipo de empresas a las que pertenece la organización tomada como terreno de investigación en este trabajo se localiza en la sección J, divisiones 60 a 63, personas naturales y jurídicas que comercializan y prestan servicios de informática.

El sector de la tecnología está compuesto por operadores fabricantes, mayoristas y canales de distribución. Dentro de este último grupo, como se ha indicado antes, se encuentra la empresa que fue considerada para llevar a cabo el trabajo de campo de esta investigación.

Ahora bien, para poder establecer estrategias de gestión acordes con el entorno, es necesario llevar a cabo un seguimiento constante de los diferentes componentes organizacionales. Es imprescindible, por ejemplo, determinar cómo interactúan los elementos internos con los externos. Esto puede facilitar la identificación de factores determinantes, o bien de su evolución, o bien de su decadencia y, en este último caso, eventualmente, también de su muerte.

De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Mundial* 2015 – 2016 del Foro Económico Mundial (FEM), Colombia se encuentra en el puesto 61 entre 140 países considerados por la clasificación que realiza esta institución en dicha materia. Esto “por debajo de Chile, México, Costa Rica y Panamá” (Schwab K., 2016, p. 13). Este informe resalta que la corrupción, la falta de infraestructura y de acceso a la financiación, así como las elevadas tasas de impuestos, la normatividad fiscal y las restricciones de la regulación laboral son los principales problemas que dificultan la realización de negocios de Colombia.

En este país, en particular, en el período 2015-2016, el 22,7% de la población tenía la intención de iniciar una nueva actividad empresarial. “Este constituye un indicador de un cambio en años de emprendimiento y optimismo por parte de los ciudadanos” (GEM, 2010, p. 50), así como la manifestación de una esperanza en la perdurabilidad de las organizaciones en nuestro medio. En lo que respecta a esta consideración y, a manera de propuesta, la Universidad del Rosario ha planteado trece aspectos que representan para ella los principales factores que dan fundamento a la supervivencia de las empresas en el tiempo. Estos son:

La identidad organizacional, 2) la formalización para el gobierno, 3) la cohesión social para la acción, 4) la formalización, soporte para las decisiones, 5) el reconocimiento por el entorno y el sector, 6) la diferenciación, 7) la dinámica social para los empleados, 8) los factores que aportan a la eficiencia, 9) la consolidación, 10) la gestión integral, 11) el conocimiento del entorno y del mercado, 12) la eficiencia en procesos y 13) la gestión financiera (Universidad del Rosario, P. C., & Universidad del Rosario, F. A., 2008, p. 6).

Tenerlos en cuenta implica una seria evaluación de los recursos, los medios y los métodos de gestión empresarial. Esto puede facilitar que en sectores de alta competitividad, cambio e incertidumbre, como al que pertenecen las organizaciones de tecnología, se presenten casos de perdurabilidad a pesar de las condiciones adversas existentes para la industria, en particular, en países en vías de desarrollo como Colombia.

En efecto, en el sector al que pertenece la organización seleccionada como terreno de investigación para este estudio, se encuentra que, en particular, las empresas mayoristas de tecnología reciben una influencia muy marcada en la comercialización de dispositivos tecnológicos que hacen parte de paquetes de soluciones. Por esta razón, las tendencias en tecnología, así como el manejo de costos bajos y competitivos, incluyendo el montaje y los suministros, entre otras variables clave, hacen parte de las preocupaciones del día a día. El comportamiento de estos aspectos, los cuales afectan el negocio de diversas formas, es esencial para la perdurabilidad de la empresa.

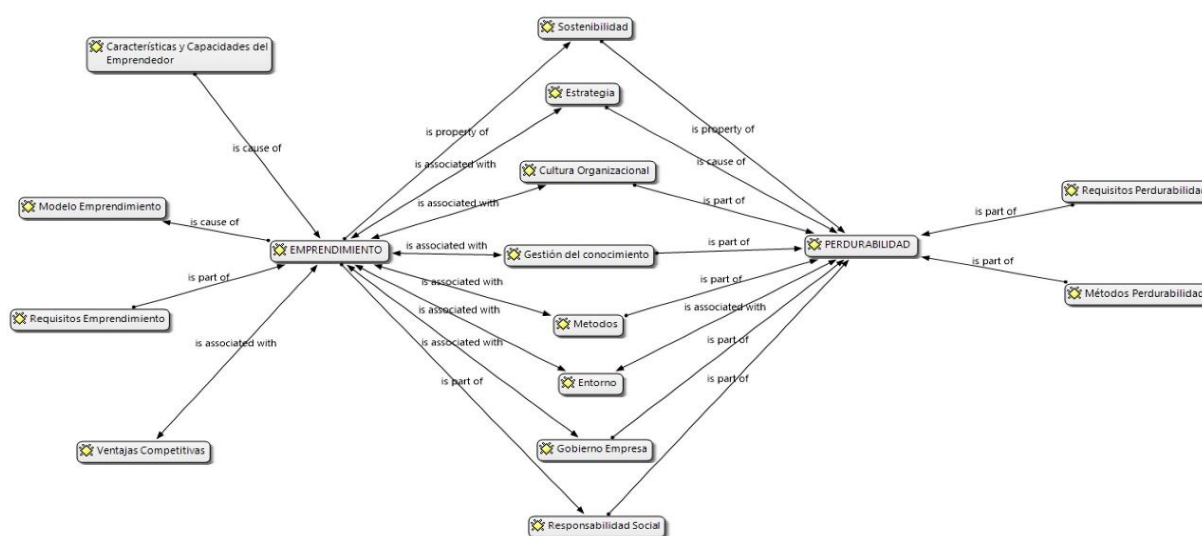
El presente documento, el cual constituye el reporte final de la investigación realizada y cuyos principales aspectos aquí se han anunciado, se encuentra estructurado en cinco secciones básicas. Estas son: 1) revisión de literatura, 2) metodología, 3) resultados, 4) análisis y discusión y 5) conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Entre otros rasgos que las caracterizan, las empresas en la actualidad se ven crecientemente impulsadas a cambiar de manera constante sus procesos para poder mantenerse en el mercado. Su conducta se asemeja así, de algún modo, al comportamiento de los seres vivos, en particular, a su necesidad de modificarse para poder seguir viviendo. Estos dependen de su vitalidad y sus múltiples capacidades, en particular, de la de adaptación al medio en el que habitan, para poder permanecer en un entorno en el que, además de los recursos esenciales para sobrevivir, se encuentra también una gran cantidad de depredadores y condiciones adversas. Sobreponerse a estos aspectos, en cierta medida, implica soportarse en una determinada base de conocimientos que es consultada, en el caso de las empresas, a partir de esta analogía, a lo largo de su ciclo de vida. Esto con el fin de procurar su permanencia en el tiempo (Maturana & Varela, 1997).

Figura 1.

Principales conceptos interrelacionados a partir de la revisión de la literatura



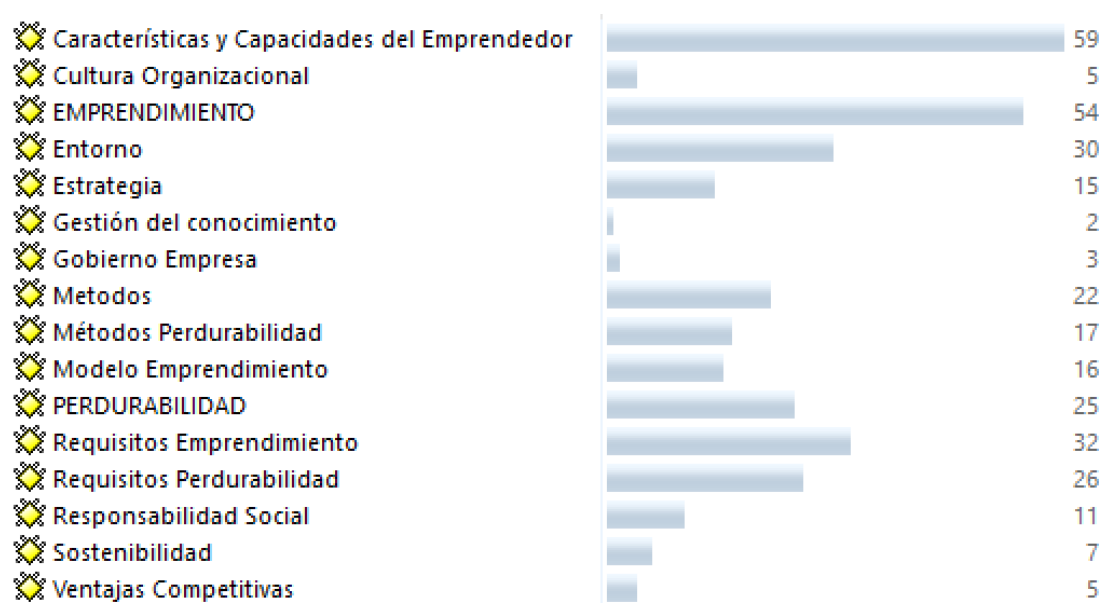
Fuente: elaboración propia haciendo uso del programa Atlas.ti versión 7.5.4.

Para abarcar de la manera más completa posible el contexto teórico que se ha construido alrededor de la problemática de la muerte empresarial, el cual constituye un aspecto central del

ciclo de vida de una organización, los investigadores asociaron la literatura concerniente a aquellos elementos que están presentes en el mismo, a saber: emprendimiento, nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Esto facilitó, en el contexto de este trabajo, aproximarse a cuestiones clave como el porqué del nacimiento de las organizaciones y de su supervivencia hasta su declive, así como las principales razones de su permanencia en el tiempo. Los dos conceptos más relevantes al respecto, de acuerdo con el trabajo realizado, como se muestra en la figura 1, son perdurabilidad y emprendimiento. De hecho, alrededor de estos, nuestro ejercicio de revisión de literatura permitió identificar los siguientes elementos interrelacionados. Estos, como se observa, se encuentran en estrecha vinculación con los dos recién mencionados.

Figura 2.

Consolidado obtenido por cantidad de citas en función del análisis de la literatura revisada



Fuente: elaboración propia haciendo uso del programa Atlas.ti versión 7.5.4.

Para el análisis bibliográfico de este trabajo se realizaron consultas de fuentes relevantes directamente tomadas de las bases de datos incorporadas en el Sistema Integrado de Búsqueda (SIB) del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI-Biblioteca) de la

Universidad del Rosario¹. Para efectos de esta investigación, se tomaron como referencia, después de aplicados varios filtros (palabras clave: emprendimiento y perdurabilidad; colección: administración; disciplinas: comercio y administración, y disponible texto en línea), cincuenta y tres documentos centrados específicamente en los términos de emprendimiento y perdurabilidad, los cuales, como se ha indicado, resultaron estar en el corazón de la problemática abordada en nuestro trabajo.

Tabla 1.

Información clasificada por lapsos de tiempo

Clasificación	Fecha inicial	Fecha final	Años
Características y capacidades del emprendedor	2009	2017	8
Cultura organizacional	2010	2011	1
Emprendimiento	2009	2016	7
Entorno	2009	2016	7
Estrategia	2010	2014	4
Gestión del conocimiento	2010	2010	1
Gobierno empresa	2010	2012	2
Métodos emprendimiento	2011	2016	5
Métodos perdurabilidad	2005	2014	9
Modelo emprendimiento	2009	2015	6
Perdurabilidad	2006	2015	9
Requisitos emprendimiento	2011	2017	6
Requisitos perdurabilidad	2009	2015	7
Responsabilidad social	2009	2011	2
Sostenibilidad	2009	2010	1
Ventajas competitivas	2010	2011	1

Fuente: elaboración propia.

¹ Ver <http://www.urosario.edu.co/Biblioteca/noticias/Generales/Nuevo-Sistema-Integrado-de-Busqueda/#.WTmJwWiGOM8>

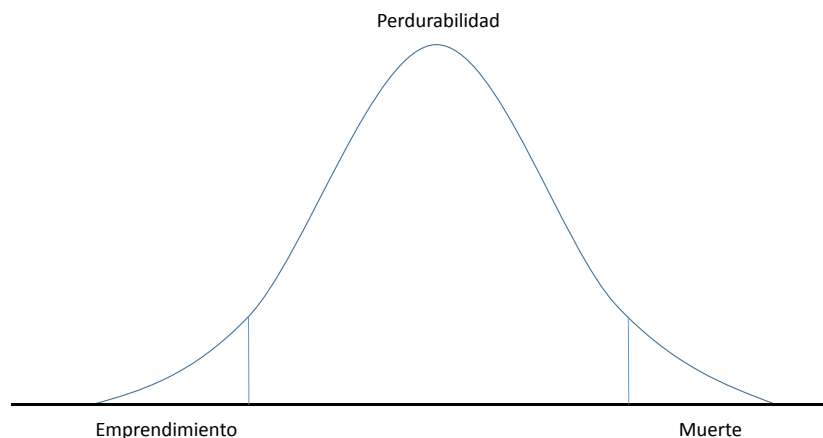
Con base en estas lecturas, se determinaron 328 citas relevantes, asociadas con nuestra temática. Se generaron luego, con base en esta labor y, con el apoyo del programa Atlas.ti versión 7.5.4., dieciséis grupos de información. El consolidado de citas se muestra en la figura 2.

A partir de esta organización, de la que se da cuenta en las figuras 1 y 2, se identificó, para cada grupo de información, los lapsos de tiempo en los que se produjo cada documento de referencia (rango años de publicación de los documentos y artículos que fueron producidos en ese período). Con base en esto, se llegó a una clasificación del tema, la cual se asoció a las citas para su agrupamiento, de acuerdo con su fundamentación. Esto se muestra en la tabla 1.

De acuerdo con lo indicado en la figura 1, en efecto, dos conceptos centrales se vinculan con lo encontrado a partir de la revisión de la literatura: emprendimiento y perdurabilidad. Estos están relacionados también con la idea del ciclo de vida de una organización y, en esta medida, igualmente, con el concepto de muerte empresarial o, en otras palabras, desde la perspectiva que hemos indicado y para el caso que nos ocupa, de interrupción de la perdurabilidad empresarial. Esto se muestra en la figura 3.

Figura 3.

Los dos conceptos centrales obtenidos a partir de la revisión de la literatura y su vinculación con el concepto de interrupción de la perdurabilidad empresarial y la idea del ciclo de vida de la organización



Fuente: elaboración propia

A continuación, damos cuenta de lo encontrado en la revisión de la literatura, en función del marco que hemos presentado en este apartado. Considerando lo indicado en la figura 3, en primer lugar, se presenta lo hallado en vinculación con el concepto de emprendimiento; luego, lo relacionado con el concepto de perdurabilidad, para llegar así, finalmente, al concepto de interrupción de la perdurabilidad — o muerte— empresarial. Para esta labor, se tomó cada uno de ellos y se realizó un seguimiento en términos temporales, desde los primeros estudios, hasta los más recientes. Esto identificando el concepto, los aspectos más destacados del mismo y los diferentes enfoques relacionados con él.

2.1. Emprendimiento empresarial

2.1.1. El concepto

De acuerdo con Ramírez (2009), el emprendimiento es un fenómeno práctico, pero complejo, que los empresarios experimentan directamente en sus actividades y funciones. Es, en cierta medida, un acto de superación individual o colectivo, el cual, usualmente, plantea una mejora continua de las condiciones de vida. Aproximarse a esta actividad implica comprender su evolución, en tanto aspecto relevante del mundo económico y social, así como hacer un abordaje que recurra, entre otras posibilidades, a las diversas perspectivas existentes a su alrededor, tales como la cultural y la psicoanalítica, por citar solo dos ejemplos (Ramírez, 2009, p. 95).

El mencionado autor indica que “la palabra ‘emprendimiento’ se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (Ramírez, 2009, p. 96) según el:

Richard Cantillón (1680-1734) (...) [fue quien introdujo] por primera vez el concepto moderno de *entrepreneur*, definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas. (Ramírez, 2009, p. 97)

De este modo, al destacar el rol de Cantillón en el inicio del discurso moderno acerca del tema, este investigador se alinea con autores como Martínez y Cegarra (2012), quienes, al verificar la etimología del término, coinciden en indicar que “la palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo por alcanzar una meta, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto” (Martínez & Cegarra, 2012, p. 11).

El citado autor describe al emprendedor como: “el hombre racional por excelencia, que actúa en una sociedad mercantil, en donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones” (Ramírez, 2009, p. 97). Igualmente, relaciona este concepto con dos tipos de individuos, a saber:

(1) El guerrero arriesgado que emprende una lucha o hazaña, reconocido por sus características personales; y (2) el rey o jefe de Estado que planea sus estrategias y políticas para obtener el éxito con sus metas, y [que es] reconocido por sus funciones. (p. 97)

El empresario es, de algún modo, “el catalizador para el desarrollo de productos, [es] un ‘trabajador superior’” (Ramírez, 2009, p. 98). De hecho, Adam Smith (1790, como se citó en Ramírez, 2009) hizo mención al “papel del empresario en la economía, y [reconoció] la innovación como un sello de actividad profesional en el trabajador superior” (Ramírez, 2009, p. 98). Joseph Schumpeter, por su parte, usó el término *entrepreneur* para hacer referencia a aquellas personas emprendedoras y empresarios que, al realizar sus actividades, crean inestabilidad en los mercados que manejan bienes y servicios (Ramírez, 2009, p. 100).

La creación de nuevas empresas, a lo que contribuyen decididamente los empresarios, es un factor importante para el empleo y la reducción de la pobreza y el hambre (Romero, 2010, p. 1). Estos individuos, a través de su actuación, contribuyen de manera importante a dar vida al concepto de emprendimiento, el cual, justamente, tiene varios componentes vinculados con la actitud y el comportamiento de los mismos. Así, el emprendimiento, “en lo que se refiere a actitud, es la

voluntad que tiene una persona u organización, para abrazar nuevas oportunidades y tomar responsabilidades por un cambio efectivo y creativo” (Romero Barón, 2010, p. 15).

De acuerdo con Cancino, Coronado y Farias (2012), la actividad emprendedora es también un mecanismo vital para el desarrollo económico (p. 19). Esta, por lo demás, tiene un efecto mayor “cuando se observan emprendimientos dinámicos, también llamados empresas de rápido crecimiento o gacelas” (Cancino et al., 2012, p. 19). Para estos autores, una empresa tiene emprendimiento dinámico cuando se identifica una tasa de incremento en ventas que ronda o supera el 20 % anual. Esto durante cinco años seguidos (p. 19). Así, ella nace como una microempresa, crece de manera rápida y, finalmente, se convierte en una pequeña y mediana empresa (pyme) a lo largo de su primer quinquenio de existencia (p. 20).

El concepto de emprendimiento ha sido relacionado, adicionalmente, con la búsqueda de un rendimiento superior en la ejecución de actividades empresariales. Rodrigues y Teixeira (2015) explican que el término se ha abordado al transcurrir el tiempo, “con sus raíces fijadas en el emprendimiento [y que] el tema ganó mayor notoriedad en el contexto actual, pues orienta a las empresas hacia un camino en busca de mayor agilidad y flexibilidad” (p. 67). El emprendimiento es también, en cierta medida, un mecanismo que hace posible captar el conocimiento, incentivando su conexión, la innovación y el crecimiento económico (Sánchez, García y Mendoza, 2015, p. 244).

El emprendimiento constituye una alternativa social que permite contrarrestar la falta de oportunidades laborales y de ingreso (Oelckers, 2015, p. 151). De hecho, no es poco usual que la innovación, la creación de empleo y el crecimiento de la economía sean consideradas también como resultados de la dinámica que genera la actividad emprendedora (Fuentelsaz & González, 2015, p. 64). Esto, en esencia, en vinculación con la innovación que usualmente la acompaña (Díaz, Guerrero, & Peña, 2015). De hecho, innovar supone un riesgo, al conducir a los actores a salir de su zona de confort, y, en consecuencia, genera una elevada incertidumbre para los individuos (gerentes y directivos), así como para las organizaciones vinculadas a la labor de emprender (Díaz, Guerrero, & Peña, p. 44). Según autores como Gezer y Pedrada (2015), “las

tendencias de flexibilización del trabajo, los patrones tecnológicos de menor densidad de capital y la escala y búsqueda de mejores condiciones de vida son algunos de los factores explicativos del crecimiento del emprendimiento en el mundo” (p. 44).

En la actualidad, el emprendimiento es ampliamente resaltado en el ámbito social (Portales & Arandia, 2015). De hecho, conceptos como los de ‘emprendimiento social’ y ‘empresa social’ cuentan hoy con una amplia referenciación en la literatura. Han logrado esto, entre otras razones, por la capacidad que tiene la labor emprendedora de generar de valor social. Esta se ve reflejada en la atención a problemas sociales y ambientales, así como en su potencial de producción de valor económico (Portales & Arandia, 2015, p. 137). El emprendimiento social es, en efecto, un fenómeno que ha tomado una gran fuerza, en particular, desde finales del siglo XX y a comienzos del XXI (Portales & Arandia, 2015, p. 138).

Cuando se promueve una cultura emprendedora se crean también ciudadanos políticos activos y, entre otras ventajas adicionales, se incrementa su interés por estudiar y formarse (Cárdenas, 2016). Este es considerado como el inicio de un enfoque de cambio en la conceptualización del emprendimiento, el cual se dirige ahora a la creación de beneficios sociales, más allá de los económicos, y, de este modo, no solo entonces a la creación de negocios tradicionales en sí. Esto, al final, aporta a la construcción de sociedades más solidarias (Cárdenas, 2016, p. 187).

El fomento al emprendimiento está verdaderamente en auge. Esto, en particular, desde la propia figura del Estado (Cárdenas, Guzmán, Sánchez, & Vanegas, 2016). En la actualidad, desde allí se diseñan e implementan políticas en diversos contextos con el fin de crear culturas emprendedoras. Lo anterior, además de financiar la creación de empresas y asesorar a emprendedores. De esta manera, el tema se encuentra asociado a la idea de progreso, así como, entre otras labores similares, a la búsqueda de estrategias para la solución de problemas tan relevantes como el desempleo y la pobreza o, entre otros más, por ejemplo, la transferencia de conocimiento desde la universidad hacia el sector empresarial (Cárdenas, et al., 2016, p. 175).

Así, la importancia de este tema crece día a día en múltiples lugares alrededor del mundo. En países como Colombia, por ejemplo, es considerado hoy como un asunto capital, el cual ha sido impulsado por múltiples grupos de interesados. En este contexto en particular, se estima que “los dos sectores que tuvieron mayor influencia para incluir el emprendimiento en la agenda de Gobierno de Colombia en el período 2002-2010 fueron el educativo y el productivo” (Tarapuez, Osorio, & Botero, 2013, p. 282). Según Tarapuez et al. (2013), este proceso fue apoyado a nivel estatal por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), una entidad que ha jugado un rol de liderazgo destacado en la materia. La política de emprendimiento se ha alimentado también, por supuesto, del trabajo de muy diversos emprendedores a lo largo y ancho del país (p. 282).

El desarrollo de políticas públicas y de fomento al emprendimiento, de manera amplia, busca promover además el establecimiento de un ecosistema apropiado para la generación de nuevos negocios e impulsar el espíritu empresarial (Padilla, Quispe, Nogueira, & Hernández, 2016, p. 92). Por otra parte, el emprendimiento puede conducir a la creación de nuevas empresas de dimensiones pequeñas, pero también incluir opciones como el autoempleo y la generación de negocios informales (Díaz & Echeverría, 2016, p. 56). Ahora bien, como es natural, el surgimiento de nuevas compañías es considerado como una actividad primordial para el entramado empresarial. Además, se estima que una alta rotación de entrada y salida de firmas es, en general, un asunto importante para los países (Romero & Milone, 2016, p. 96). En contextos como el latinoamericano, los emprendedores constituyen un universo heterogéneo que genera, en particular, micro, pequeñas y medianas empresas con características competitivas diversas (Silveira-Pérez, Cabeza-Pullés y Fernández-Pérez, 2016, p. 71).

Finalmente, desde el surgimiento del emprendimiento como línea de investigación, en los años setenta, ha existido un interés creciente y continuo por el estudio científico de este fenómeno (Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz, & López-Fernández, 2016, p. 83). Hasta mediados de la década siguiente, este se centró en el análisis de las características individuales del emprendedor desde la perspectiva psicológica. Después, en la segunda mitad de los ochenta e inicios de los noventa, las indagaciones se enfocaron en otros aspectos como el emprendimiento corporativo, así como el desempeño de las empresas y su financiamiento (p. 83).

2.1.2. Características y capacidades del emprendedor

Para poder contar con éxito en la creación de una empresa, de acuerdo con lo encontrado en la literatura, es necesario poner atención a las características y capacidades del emprendedor. Por esa razón, este aspecto es desarrollado en la presente sección del documento.

De acuerdo con algunos autores, como Ramírez (2009), “la acción del empresario no es ni tranquila ni ingenua. Aspectos como la desconfianza, la competencia y el individualismo son manifestaciones de un empresario innovador” (p. 99). Ahora bien, las capacidades de innovación y aprendizaje son dos de los orígenes básicos de las mejoras en materia de productividad, competitividad y crecimiento organizacional (Sánchez, 2015, p. 244).

Múltiples autores notables han hecho referencia a las características y las capacidades del emprendedor. Por ejemplo, “Alfred Marshall (1842-1924), enfocó el emprendimiento, como J. B. Say, al considerar el emprendedor como trabajador superior, haciendo referencia a las habilidades de liderazgo requeridas, y añadiendo el factor de la organización industrial” (Ramírez, 2009, p. 100). Otras visiones han complementado esta perspectiva. Así, “Frederick Hawley (1827-1889) referenció al tomador de riesgo, haciendo énfasis en la importancia del emprendedor en el crecimiento económico” (Ramírez, 2009, p. 100) y “Rafael Amit (1997), [indicó que] las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento” (Ramírez, 2009, p. 100). Para otros investigadores, como Gartner (1988), los empresarios muestran necesidades de cumplimiento y dependencia, les agrada el riesgo, sienten un fuerte sentimiento de autocontrol y de manejo claro de su destino (p. 103).

Dependiendo del grado de riesgo e incertidumbre existente, el emprendedor toma además decisiones con el fin de aprovechar oportunidades presentes en el entorno. Esto con base en su creatividad y sentido de innovación para elaborar, mejorar y transformar productos y servicios (Ramírez, 2009, p. 106). De hecho, se considera que el empresario va construyendo su imagen en la medida en que reacciona sistemáticamente a los cambios existentes en el medio en el que se desenvuelve, mientras se mantiene alerta a cualquier oportunidad (Ramírez, 2009, p. 111). El

emprendedor procura siempre identificar una de ellas, la cual pueda tratar de materializar en una ventaja competitiva sostenible (Ramírez, 2009, p. 70).

Ahora bien, en ciertos enfoques existentes al interior del discurso desarrollado en relación con este tema, se encuentra que:

La mentalidad/emprendimiento empresarial en el paradigma antropológico [, por ejemplo,] se expresa por los motivos trascendentes, que son los resultados de la influencia de personas diferentes a la que ejecutan la acción, perseguidos explícitamente por el valor de dichas consecuencias para aquellas otras personas que reciben la acción. (Ramírez, 2009, p. 108)

Según Rivera, Pérez y Malaver (2010), el directivo debe ser alguien creativo y racional, el cual requiere al menos dos competencias diferentes, a saber: 1) cognitiva, para razonar y hacer interpretaciones con precisión y 2) contextual, para poder enfocarse en lo importante (p. 124). El director es la persona que observa, calcula, reconoce y actúa con base en la realidad del sector en el que se encuentra su organización (p. 131).

En general, se considera que ser emprendedor implica ser innovador. Las empresas que innovan crean nuevos elementos, perspectivas y procesos, al tiempo que permiten evolucionar en materia de valores (Romero, 2010). Estos otorgan a los empleados la posibilidad de aprenderlos y afianzarlos a través de un refuerzo constante de los mismos, el cual es mediado por la propia acción directiva (Jiménez, 2011, p. 40).

El emprendimiento no se asocia a una conducta puramente intuitiva, “este tiene también una base teórica, conceptual, económica y social” (Romero, 2010, p. 13). Una empresa, como un todo, requiere contar con una destacada capacidad de anticipación frente a las situaciones del entorno y, por supuesto, su director necesita entonces, igualmente, tener una determinada actitud prospectiva (Rivera et al., 2010, p. 123).

Sin embargo, aspectos propios de la tradición y vinculados con una cierta dependencia de las condiciones iniciales son también asuntos destacados en esta materia. Cancino (2012), por ejemplo, afirma que las características de los fundadores constituyen elementos diferenciadores que pueden explicar el éxito de nuevos emprendimientos. Lo hace con base en el análisis de casos de emprendimientos ya ejecutados y de emprendedores que poseen una experiencia previa en materia de creación de empresas. Esto sin importar si, finalmente, las mismas correspondieron a éxitos o a fracasos (p. 30).

En la literatura se resalta también la necesidad de que los directivos cuenten con múltiples y muy diversas capacidades. Así, más allá de los conocimientos técnicos, por ejemplo, se demandan competencias esenciales como la capacidad de trabajar en equipo, identificar y solucionar problemas, establecer objetivos y metas, buscar y analizar información, negociar, crear redes de apoyo, liderar y comunicarse efectivamente (Martínez-Caro & Cegarra-Navarro, 2012, p. 12).

En efecto, los directivos requieren contar, como es natural, con las habilidades y conocimientos necesarios para sacar adelante un negocio (Oelckers, 2015, p. 148). Son aspectos importantes, igualmente, la actitud, la intención y el comportamiento emprendedor del directivo, así como la influencia indirecta de diversos factores facilitadores del emprendimiento como, por ejemplo, la creatividad, la proactividad, la propensión a la innovación y la preferencia por asumir de riesgos (Mercedes, de la Cruz & Deybbi, 2015, p. 92).

Chandia, Viveros, Dorochesi, Crespo y Lay (2016) sostienen que, en el contexto educativo, se encuentra que aquellos estudiantes con mayor entendimiento del riesgo suelen tener una mayor oportunidad de llegar a ser emprendedores y que esto, además, suele favorecer el desarrollo de emprendimientos universitarios (p. 92).

Tradicionalmente, “se ha asociado al emprendedor también con una persona activa y dinamizadora” (Cárdenas et al., 2016, p. 187), así como con alguien que se soporta altamente en la creatividad. Esta es considerada como un factor “esencial en la actividad emprendedora, entendida como una actividad mental” (Gámez Gutiérrez & Garzón Baquero, 2017, p. 253).

El líder emprendedor, finalmente, es un factor esencial para el logro de la perdurabilidad empresarial. “Este campo de estudio, en efecto, a lo largo de los últimos veinte años de investigación, ha valorado la importancia de este aspecto, junto a otros que también pueden afectar positivamente el tejido empresarial” (Rivera Rodríguez, 2012, p. 103). Así, por ejemplo, cuando se presentan momentos de crisis en la vida de la empresa, el cambio organizacional necesario para salir de ella suele ser inspirado y movilizado por un líder de este tipo. Este, además de entender las problemáticas de la firma, suele “poseer un gran sentido de pertenencia por la organización, lo que, con frecuencia, lo habilita para encontrar un camino de solución por el que la compañía pueda seguir avanzando hacia el futuro” (León, 2013, p. 83).

2.1.3. El entorno y el emprendimiento

Existen múltiples enfoques presentes en la literatura respecto al tema del entorno y su relación con el emprendimiento. Este factor, por supuesto, ocupa un lugar esencial en las múltiples facetas de la vida organizacional. En lo relativo a la estrategia, por ejemplo, “es posible enfatizar en el estudio de las actividades que en esta materia llevan a cabo las empresas y analizar así al emprendimiento como un proceso que, en gran medida, se inicia en el mercado y se dirige hacia él” (Ramírez, 2009, p. 105). La estabilidad y la experiencia de una organización que lleva mucho tiempo en el mercado generan un entorno de confianza. Este, a su vez, influye de manera positiva en sus relaciones con clientes, proveedores y socios (Tàpies, 2010, p. 59).

Ahora bien, los conceptos de entorno y de realidad son integrados por el entendimiento que el hombre tiene de ellos (Claros & Asensio, 2010, p. 295), de manera que “hace falta interpretar sus cambios repentinos y afrontar aquellas variaciones esperadas o inesperadas que se presentan” (Rivera et al., 2010, p. 120). Las empresas, además, “debe[n] evaluar de forma permanente el entorno que la[s] rodea y las fortalezas y debilidades de los rivales” (Rivera et al., 2010, p. 122).

El entorno ejerce presión sobre la organización de muy diversas formas y con múltiples propósitos, entre los que se encuentra, por ejemplo, “el de conseguir que la misma esté en capacidad de generar productos o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los

consumidores” (Rivera et al., 2010, p. 128). Así, una compañía que logre interpretar adecuadamente las señales del medio en el que se encuentra, tendrá una mayor probabilidad de sobrevivir y de generar resultados positivos sostenibles (Rivera et al., 2010, p. 128). Esto implica la realización de un monitoreo constante del contexto y una evaluación permanente del comportamiento sectorial (Rivera et al., 2010, p. 131), así como una adecuada capacidad para saber fluir con el ambiente (Claros & Asensio, 2010, p. 293).

Un sector que demuestra una muy elevada dinámica competitiva, en términos de su entorno, es el de los servicios. De hecho, autores como Sanabria, Manolo y Cantillo (2011) lo identifican como el que tiene la más elevada en el contexto de mercado global. Ahora bien, distintas economías en el mundo quieren potenciar el desarrollo de emprendimientos dinámicos en este y otros campos, los cuales son considerados en tanto generan un mayor efecto en materia de empleo, crecimiento económico y bienestar (Cancino 2012, p. 19).

Para los gobiernos el hecho de fortalecer el espíritu emprendedor es un asunto de gran importancia. Este, por lo general, implica una serie de reconocidos beneficios propios de las actividades de emprendimiento (Cancino 2012, p. 20). Entre ellos se encuentran el empleo, la innovación, el desarrollo, la creación de oportunidades de diversos tipos en múltiples frentes de trabajo y, por supuesto, la capacidad que se le atribuye para transformar la realidad empresarial como un todo (Pinzón & Pinto, 2011). Este, de hecho, es afectado por asuntos tan diversos como la desigualdad social, la coexistencia de múltiples tipos de valores culturales o las diferencias lingüísticas existentes entre los territorios (p. 217). A criterio de investigadores como Pinto (2014):

El carácter estable o inestable de la coyuntura empresarial, conlleva a estar en un terreno complejo que marca el camino de la empresa y su longevidad. Las condiciones económicas, políticas, incluso sociales y de medio ambiente hacen parte de los elementos coyunturales que generan inestabilidad en una empresa. (p. 13)

Reforzando lo anterior, autores como Fuentelsaz y González (2015, p. 79) y Díaz y Echevarría (2016, p. 66) sostienen que la supervivencia de las empresas no solo depende de sus características

o su producto, sino que, en efecto, para la misma, la consideración del entorno es una cuestión esencial.

Por esta razón y, entre otros factores, “dado el hecho de que en múltiples estudios se observa la existencia de una relación entre el fomento al emprendimiento y el crecimiento económico, el número de instituciones destinadas a promover la cultura emprendedora ha crecido a lo largo de las últimas décadas” (Cárdenas et al., 2016, p. 174). Para lograr que esta se genere adecuadamente, se considera que la participación de las comunidades concernidas por las actividades de emprendimiento es un asunto esencial. De acuerdo con Juárez (2016), existen múltiples “ejemplos que demuestran que los conceptos y estrategias de la comunidad son cruciales para fomentar la sostenibilidad y el desarrollo de la comunidad: la participación comunitaria es esencial para mantener a algunas empresas funcionando en pequeñas comunidades” (p. 120).

2.1.4. Tipos de emprendimiento y su caracterización en Colombia

Según Ramírez (2009), un modelo que trate de interpretar el emprendimiento debe tener en cuenta al menos cuatro tipos de consideraciones, a saber: económicas, psicológicas, sociales y culturales (p. 103). Estas son válidas para los diversos tipos existentes del mismo. Así, por ejemplo, es posible, o bien tener un enfoque hacia emprendimientos tradicionales (los cuales buscan satisfacer las necesidades de clientes o consumidores creando una riqueza económica), o bien hacia emprendimientos sociales (los cuales buscan principalmente generar valor social o ambiental a través de medios comerciales) (Portales & Arandia, 2015, p. 139).

Por otra parte, se encuentra también el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento. “Este hace referencia a una actividad emprendedora llevada a cabo al interior de una organización específica” (Albarracín, 2011, p. 105). Díaz (2015) afirma que este tipo de emprendimiento puede generar una cultura positiva y aportar a la constitución de una adecuada red de interesados a nivel empresarial (p. 37). Según este autor, el hecho de que el negocio haga parte de una empresa matriz (emprendimiento corporativo) puede mejorar la orientación emprendedora hacia la innovación (p. 38). En coincidencia con lo anterior, aunque enfocado en un nivel diferente, Albarracín (2011)

indica que las prácticas asociadas al intraemprendimiento tienen una influencia positiva también en la innovación al interior de las mipyme, tanto en lo relativo a su gestión como a sus procesos productivos (p. 103).

Ahora bien, en relación con las políticas públicas, se considera que es posible vincular las capacidades emprendedoras de la población y orientarlas hacia diversas áreas de acción y no solo hacia la creación de empresas desde una perspectiva tradicional (Tarapuez Chamorro et al., 2013, p. 276). De acuerdo con Chamorro (2013), la formulación de una política de emprendimiento debe contemplar al menos tres componentes: 1) las instituciones, 2) la base legal y 3) las intervenciones que los agentes públicos y privados realizan en las distintas fases de la cadena de valor de la creación de empresas (p. 280).

En Colombia, por ejemplo, la política de emprendimiento fue concebida “como un conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa (...). Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza” (Tarapuez et al., 2013, p. 280). Uno de los enfoques es descrito por Oelckers (2015): el emprendimiento en adultos mayores, el cual, desde hace muy poco tiempo, se ha establecido dentro de políticas sociales y públicas destinadas a potenciar la creación de nuevos ingresos económicos (p. 143).

Con todo, desde una perspectiva más amplia, se considera que la información disponible en materia de análisis de emprendimiento, específicamente, en el Índice Global de Competitividad (*Global Competitiveness Index* – GCI), puede ser considerada como un referente para la toma de decisiones a este nivel. Este busca integrar los diferentes componentes macroeconómicos, considerando “una relación positiva entre emprendimiento por oportunidad, desarrollo y competitividad” (Gezer & Pedrada Cardoso, 2015, p. 49).

En realidad, la calidad y el orden de la información utilizada por los diferentes agentes vinculados a este tipo de actividad son cuestiones esenciales al momento de identificar datos relevantes para los análisis vinculados con la labor emprendedora. Chandia et al. (2016), por

ejemplo, indican que ordenar y analizar los recursos disponibles en un emprendimiento puede contribuir a mejorar la ejecución de una estrategia (p. 92).

2.1.5. Requisitos

Impulsar programas de “investigación, formación y asesoría en intraemprendimiento es importante para lograr una mayor innovación y competitividad al interior de las organizaciones” (Albarracín, 2011, p. 103). En realidad, para emprender se requiere considerar una serie de métodos y recursos tanto internos como externos. Cuando estos son bien manejados, pueden aportar un valor significativo al emprendimiento.

De acuerdo con investigadores como Tarapuez et. al. (2013), las redes de contactos generadas con agentes públicos, por ejemplo, constituyen un factor relevante para el desarrollo de emprendimientos dinámicos. De hecho, a nivel macro, la creación de una política de emprendimiento, en esencia, no requiere contar con una ley o documento formal que la impulse, sino, en lo fundamental, con una verdadera voluntad política y una visión clara de lo que se persigue. Esto contando con los intereses, expectativas y participación de los diferentes actores concernidos (Tarapuez et. al. 2013, p. 274).

En efecto, conviene abordar el emprendimiento facilitando el desarrollo de una política integral que contenga un conjunto de estrategias relacionadas con cada factor que interviene en el proceso de emprender. Esto sobre la base de una adecuada coordinación entre los programas generados y las entidades internacionales, nacionales y locales que participan en su ejecución (Tarapuez et. al., 2013, p. 281).

En la actualidad, sin embargo, existe un déficit en cuanto a la inversión que realiza el Estado en la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad innovadora vinculada al emprendimiento. Aunque existen parques tecnológicos y centros de investigación tecnológica, por ejemplo, no hay aún políticas estrictas que incentiven los proyectos de inversión en innovación para apoyar a las organizaciones interesadas (Sánchez, 2015, p. 251). En relación con este aspecto, en términos generales, se encuentra que la “inmensa mayoría de los estudios se concentran en la

capacidad para innovar, pero no en la capacidad para generar valor desde la innovación” (Díaz et al., 2015, p. 37).

Considerando lo anterior, conviene tener en cuenta aspectos como los factores cognitivos en la actividad emprendedora. De acuerdo con Silveira (2016), estos aspectos pueden ser entrenados en los individuos. Según este autor, los objetivos de los sistemas educativos están asociados de diversas formas con el estrechamiento de sus lazos presentes y futuros con el sector empresarial (p. 75). Se considera, por lo anterior, que “las estrategias a corto, mediano y largo plazo deben abordar los ajustes curriculares y los planes de capacitación a mediano plazo de acuerdo con las necesidades sectoriales, en donde es necesario mejorar la capacitación en emprendimiento” (Gámez & Garzón, 2017, p. 259).

Los elementos actitudinales y sociales, por supuesto, son también aspectos importantes para la actividad emprendedora. En cuanto a los motivos para llevarla a cabo, autores como Romero y Milone (2016) encuentran que la autonomía en el trabajo y la autorrealización constituyen dos de los principales determinantes de la decisión de emprender (p. 105). Sin embargo, según los autores, las redes y contactos son también un capital básico que, en esta materia, puede generar verdaderas ventajas competitivas (p. 180). De hecho, se considera que en un lugar en el que existe un ambiente de confianza entre las personas, crecen las posibilidades de colaboración y el apoyo mutuo (p. 180). Estas redes de confianza favorecen, entre otras cosas, el intercambio de información, la coordinación de actividades y la toma de decisiones individual y colectiva (p. 181).

2.2. Perdurabilidad empresarial

2.2.1. El concepto

La perdurabilidad empresarial es un concepto estudiado de forma dinámica y destacada, en particular, desde la década de los noventa. Para algunos autores, como Vélez (2010), se trata de algo verdaderamente relevante para campos como el de la administración. Según él, “la perdurabilidad empresarial es el sentido de la administración y el alcance de su discurso en

nuestros contextos. Proyecto de vida que permanece en el tiempo como prueba de la habilidad de dominio y competencia para superar los obstáculos y barreras” (p. 89).

Sin embargo, dada la complejidad del tema y, a pesar de los destacados avances alcanzados a lo largo de estas décadas de investigación, diversos aspectos básicos permanecen aún sin ser suficientemente aclarados. Así, por ejemplo, “la permanencia en el tiempo y la consecución de resultados financieros se alcanza sin lograr identificar con claridad las razones para lograrlo, o en caso contrario la desaparición de muchas empresas no ha sido explicada completamente” (Méndez Velasco, & Beltrán, 2006, p. 5).

Además de estos aspectos básicos, se encuentran también algunas consideraciones en materia semántica. De acuerdo con Rivera (2012), es necesario “dar solución a la diversidad terminológica existente. [Pues,] al no tener un consenso sobre el concepto, se utilizan de manera indiscriminada términos como longevidad, sostenibilidad, éxito, supervivencia, duración, etc., los cuales, en lugar de aclarar, generan confusión” (p. 104).

Con todo, en la literatura, un concepto estrechamente asociado al de perdurabilidad es el de longevidad, en particular, longevidad organizacional. En relación con este, Rivera y Malaver (2012) identificaron cuatro categorías que pueden explicarla, a saber: estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje (p. 25). Restrepo et al. (2012), por su parte, definen la perdurabilidad como una competencia de la organización de índole connatural, desarrollada por el sistema para permanecer en el tiempo, construyendo y satisfaciendo las demandas que le formula su medio ambiente (p. 12). Esta es influenciada por “componentes que se explican en el marco de la dirección y la gerencia, elementos fundamentales en la lógica de la administración” (Restrepo et al., 2012, p. 14).

Otro aspecto que considerar es el riesgo. De acuerdo con Torres y Ramírez (2009):

“Para abordar el tema de perdurabilidad empresarial, fue necesario entender qué es el riesgo y analizar cómo desde la administración del riesgo se hace un acercamiento a la

perdurabilidad empresarial, esto, para encontrar un conector que permita a los empresarios, identificar y administrar los factores claves que les permitan perdurar en el tiempo”. (p. 1)

En concordancia con la literatura revisada, otros factores que conviene tener en cuenta a la hora de trabajar acerca de la perdurabilidad empresarial son: “la planeación estratégica, el recurso humano, el aprendizaje en equipo, la tecnología, el pensamiento sistémico y la visión compartida” (Torres & Ramírez, 2009, p. 81).

Ahora bien, para que aspectos esenciales como la competitividad y la perdurabilidad de la organización se hagan presentes, se estima necesario movilizar también capacidades básicas como la inteligencia, el aprendizaje y la innovación, así como otras condiciones importantes entre las que se destacan las competencias organizacionales, la satisfacción del consumidor, las ventas, la adecuada obtención de utilidades y la generación de valor económico agregado —*Economic Value Added* (EVA)— (Pinillos, Hernández, & Álvarez, 2009, p. 6).

Del mismo modo, la organización requiere considerar factores como la confianza, el sentido de colectividad y la cohesión (inteligencia colectiva), junto al autocontrol y la consideración de los aspectos externos clave. Esto para poder ser verdaderamente recursiva y lograr la perdurabilidad (Claros & Asensio, 2010, p. 297).

Autores como Vélez (2010), por su parte, estiman que la administración de los distintos capitales de la empresa es un asunto estratégico esencial, el cual puede afectar de manera directa la perdurabilidad de las empresas (p. 99). Considerar esto es importante, si se tiene en cuenta que, según él, de esta última depende, en gran medida, la calidad de vida de la sociedad (p. 99). Esto es coincidente con lo encontrado por investigadores como Quiñones, Velásquez y Hernández (2014), para quienes el hecho de que las organizaciones no sean perdurables afecta directamente y de forma importante a la sociedad, al individuo y a la economía (p. 10).

Por otra parte, luego de llevar a cabo una revisión de las características de las compañías más antiguas del mundo, Rivera (2010) considera que estas se distinguen por contar con tres rasgos

básicos comunes: 1) producen *commodities*², 2) satisfacen necesidades básicas y 3) son empresas familiares (p. 307). En ellas, además, se maneja la gestión del conocimiento y el aprendizaje a través de la propia familia, lo que les permite perdurar (p. 312). Por otra parte, los resultados financieros de las empresas perdurables suelen ser superiores a los de su competencia. En estos se demuestra, usualmente, un crecimiento rentable y sostenido, así como la existencia de permanentes procesos de innovación (p. 26).

Una empresa perdurable, además, busca ‘manchas blancas’ en el mercado y estudia a sus competidores. Esto implica hacer un adecuado diseño y una buena ejecución de la cadena de valor (Pinto, 2014, p. 22). La cualidad de una organización para ser perdurable está asociada, por otra parte, a su sostenibilidad y, perdurar, específicamente, puede definirse como la capacidad que tiene una organización para mantenerse vigente en el mercado y tener un desarrollo sostenible a través del tiempo (Galindo, 2015, p. 6).

2.2.2. Los métodos

Para hallar un camino más claro hacia la perdurabilidad de las organizaciones en el contexto social resulta importante apoyar ciertos aspectos que, eventualmente, pueden soportar el desarrollo de políticas específicas en esta materia. Un acercamiento interesante a esta materia es realizado por Vélez y Garzón (2005). Estos autores afirman que sostener esta labor exige la consideración, a nivel del campo de conocimientos, al menos de dos grandes asuntos. Estos son: 1) la generación de conocimiento administrativo y 2) la formación de nuevos administradores que, a futuro, apoyen de manera decidida la generación de un crecimiento económico perdurable (p. 18). Estos capitales —intelectual y humano— pueden contribuir al desarrollo tanto de trabajos de investigación como de prácticas efectivas en esta materia.

² Palabra inglesa que significa ‘mercancías’ o ‘productos’ destinados al uso comercial (*El diccionario oxford*, 1994, p. 982). En el contexto comercial global, usualmente, hacen referencia a materias primas y bienes genéricos o poco diferenciados, con escaso o ningún valor agregado.

La búsqueda de respuestas a preocupaciones concretas de actores relevantes, como los directivos de las empresas, en relación con este tema es, en efecto, un asunto importante. Según Méndez y Beltrán (2006), “uno de estos aspectos destacados, por ejemplo, el cual constituye un tema de constante revisión y debate, es la medición de la perdurabilidad” (p. 5). Así, para llevar a cabo esta evaluación, múltiples directivos consideran los ingresos operacionales como el dato tal vez más importante. De hecho, este es también un aspecto de gran incidencia a nivel teórico, entre otras labores, “para el cálculo del Indicador de Perdurabilidad Empresarial (IPE); el cual tiene en cuenta también el nivel de ventas de la compañía, al considerar esto un aspecto de referencia prioritaria de la operación de esta” (Méndez & Beltrán, 2006, p. 54).

Investigadores como Trujillo, Guzmán, Rivera y Ávila (2009) sostienen que las cifras financieras de una empresa son, en lo fundamental, el reflejo económico de un conjunto de variables y decisiones transversales a la organización. Esto en relación con su forma de interacción con el entorno y con el sector al cual esta pertenece (p. 6). El enfoque de estos autores es, de algún modo, tradicional. Ellos sostienen que el factor de rentabilidad de las empresas es tomado para el análisis sobre la consideración de los activos y que, con este, se evalúa la capacidad de perdurar (p. 6). Ahora bien, como un aspecto complementario es necesario considerar que, según su trabajo, “el estado de resultados, del cual se toma la utilidad, no tiene en cuenta el comportamiento del flujo de caja, y, por ende, el comportamiento de la liquidez del ente económico. La sana administración de la liquidez es vital para las empresas” (p. 7).

Ahora bien, desde un punto de vista más general, algunos trabajos sostienen que la evidencia empírica de la perdurabilidad empresarial colombiana puede recabarse, en esencia, a través de la investigación realizada por medio de estudios de caso, considerando para ello aspectos como los perfiles de las empresas y el patrón de factores administrativos asociados a la perdurabilidad (Vélez Bedoya, 2010, p. 90). También resulta relevante identificar los procesos de asociación y de cooperación entre firmas, los cuales resultan ser también un mecanismo eficaz para el desarrollo y el crecimiento de las empresas y para facilitar la inversión (Vélez Bedoya, 2010, p. 98).

En consonancia con lo anterior, Rivera (2012) afirma que es necesario realizar investigaciones que permitan identificar factores que puedan contribuir al logro de la perdurabilidad. Esto mediante metodologías de estudios de caso, estudios sectoriales e intersectoriales y el desarrollo de herramientas que permitan medir la perdurabilidad (p. 112). Ahora bien, conviene que este tipo de trabajo no sea realizado solo considerando el sector, sino que se tengan en cuenta también las estrategias usadas por cada una de las empresas para competir en el mercado y tratar de ganar un mejor posicionamiento en el mismo (p. 162).

La longevidad de las empresas puede depender también, en esencia, de la capacidad que estas tengan para pensar a largo plazo y actuar adecuadamente en el corto plazo. Con todo, el ejercicio de hacer una empresa perdurable resulta ser una tarea única, dado que, como es bien sabido, cada empresa es diferente (Jiménez Herrera, 2011, p. 85).

2.2.3. Requisitos

Un factor importante de un ambiente propicio para la perdurabilidad es el Estado, con sus políticas y legislaciones, y es relevante, en particular, el lugar que este ocupa en la actividad de creación de empresas. Este rol, desafortunadamente, no suele ser analizado en profundidad a la hora de abordar el tema de la perdurabilidad empresarial (Torres & Guzmán, 2009, p. 80). Ahora bien, este aspecto, junto a los demás presentes también en el medio externo de la compañía, no es lo único que hay que tener en cuenta. Los aspectos internos son, en no pocos casos, incluso aún más relevantes. Así, por citar solo ejemplo, como indica Tàpies (2010), “una empresa que no ofrece un producto de calidad dura poco tiempo” (p. 59).

Las empresas buscan constantemente el reconocimiento como líderes de su contexto competitivo. Sin embargo, en el proceso, intentan cumplir de manera prioritaria con las expectativas de sus accionistas. En efecto, este es el grupo de interés organizacional con mayor poder en el contexto empresarial capitalista (Piñeros, 2010, p. 230). Sin embargo, sus expectativas no son el único factor que resulta ser relevante. Investigadores como Trujillo y Vélez (2010) han planteado la necesidad de tener un equilibrio entre lo económico y otras dimensiones, como la ambiental, para lograr promover la supervivencia de la humanidad. Según ellos, la responsabilidad

social y, en particular, la ambiental, son aspectos verdaderamente estratégicos. De hecho, su consideración facilita balancear las expectativas de los accionistas con las de los demás interesados (p. 291).

Estos autores resaltan también el interés básico del ser humano por generar riqueza en el modelo de desarrollo vigente (Trujillo & Vélez, 2010). De acuerdo con ellos, el privilegio de este aspecto ha dejado de lado otras cuestiones esenciales, entre las que se encuentra, por ejemplo, la adecuada utilización de los recursos naturales no renovables (p. 292). A su parecer, la definición de políticas en relación con la gestión medioambiental empresarial es adoptada en realidad, en la práctica, solo por aquellas compañías que poseen una mayor consciencia social. En estas se procura, siempre que sea posible, entre otras cosas, lograr una producción con cero emisiones y residuos (p. 299).

Según Tàpies (2010), otros requisitos básicos para que una organización pueda ser perdurable son: 1) la capacidad de adaptarse constantemente a los cambios (p. 60) y 2) la disponibilidad de empleados calificados y con una alta motivación (p. 301). La comunicación, por otra parte, es también un aspecto esencial. Esto para crear condiciones de perdurabilidad, en particular, la que se establece entre áreas de trabajo. Esta mejora la dinámica de los empleados y establece políticas en los procesos de la organización (Jiménez Herrera, 2011, p. 26).

Además, la eficiencia en sí misma, entendida como el hecho de lograr que “la cantidad de producción (...) se realice con un menor costo, o empleando una menor cantidad de recursos” (Jiménez, 2011, p. 29), es considerada igualmente como un factor esencial para el logro de la perdurabilidad de la organización.

Ahora bien, en la literatura que ha dado fundamento al campo de la perdurabilidad esta se asocia, igualmente, con otra serie de aspectos. Entre ellos se destacan los siguientes:

- El reconocimiento de la empresa por parte del entorno y el sector, la diferenciación y la cohesión social (Mendoza Saboya, 2011, p. 15).

- La búsqueda de ideas nuevas que permitan tener diferenciación en productos y servicios (Jiménez Herrera, 2011, p. 23).
- La capacitación, la creatividad (así como las innovaciones a las que esta conduce) y el aprendizaje permanente, los cuales permiten que la organización desarrolle ventajas competitivas sostenibles (Rivera, Romero, & Guasca, 2012, p. 16).
- La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de una empresa para sobreponerse ante una situación de adversidad o crisis, sin comprometer aspectos que dan forma a su identidad (León, 2013, pp. 6-7).

Otros autores, entre los que se destaca Quiñones (2014), sostienen que para poder perdurar las empresas deben también estar atentas al cambio, enfocarse en la satisfacción de la demanda y el cliente y generar valor agregado (p. 30). Según este investigador, en coincidencia con lo señalado en párrafos anteriores, las compañías perdurables deben identificar las capacidades de innovación presentes en sus diferentes áreas de negocio. Esto para poder explotar la complementariedad entre continuidad y ruptura y gestionarla adecuadamente (p. 31). Con esta consideración coincide también Galindo (2015), para quien la innovación es, igualmente, un requisito de la perdurabilidad de una compañía. De acuerdo con él, de hecho, “ser pionero no es garantía de la permanencia en el mercado. Por ello, arriesgarse e innovar es vital en los negocios” (p. 24).

Otro factor que es considerado como un determinante de la perdurabilidad de las firmas, finalmente, es la productividad. Esta, en esencia, se relaciona con el resultado de las acciones que buscan alcanzar los objetivos definidos, bajo un adecuado ambiente laboral y en relación directa con los recursos invertidos (Galindo, 2015, p. 33).

Por último, es necesario resaltar que la permanencia de las empresas es considerada como una condición para la prosperidad social de una nación y que aquí, entonces, se identifica una responsabilidad central del sector educativo en relación con este tema. Se estima, por esta razón, que la consistencia de la disciplina administrativa como un todo, así como de cada uno de sus practicantes, es también un requisito para la perdurabilidad organizacional (Restrepo, 2012, p. 13).

2.2.4. Sostenibilidad

De acuerdo con la literatura revisada las compañías, desde su nacimiento, inician una constante búsqueda por alcanzar la perdurabilidad. Estas, en efecto:

Buscan el desarrollo sostenible de su negocio. Para lograrlo, se encuentran con el reto no solo de mantener un personal idóneo y motivado, sino de hacer seguimiento y gestión a sus finanzas, adquirir nuevas tecnologías y generar nuevos productos o negocios acordes a las necesidades de sus clientes. (Pinillos et al., 2009, p. 4)

De acuerdo con investigadores como Trujillo (2010), por defecto, la ‘sostenibilidad’ es un término asociado al de perdurabilidad. Este no solo evoca lo relativo al problema del medio ambiente, sino que, además, incluye otras amplias dimensiones ligadas al desarrollo, tales como lo social, lo político, lo económico y, considerando aún más profundamente los aspectos mencionados antes, lo ecológico (p. 293).

El concepto de sostenibilidad, en efecto, abarca los aspectos mencionados y, por supuesto, la amplia preocupación por el entorno natural. De acuerdo con lo encontrado en la literatura, este interés, en general, constituye un nuevo reto competitivo, el cual requiere ser priorizado por las instancias directivas de las empresas (Trujillo, 2010, p. 307). Bajo el concepto de sostenibilidad, de hecho, múltiples actores han promovido la idea de avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo económico. Esto bajo el precepto de que, buscar en la actualidad un verdadero equilibrio entre la sociedad y el medio ambiente constituye una necesidad de supervivencia (Trujillo, 2010, p. 293).

Una empresa sostenible incorpora en sus consideraciones la dimensión ambiental. Esto, en realidad, marca una importante diferencia con otras. Según Tàpies (2010), para lograrlo, resulta importante reflexionar de manera profunda, entre otros aspectos, acerca de la razón de ser de la compañía (misión) y de cómo se anhela que sea su evolución. Esto con el fin de proveer adecuadamente servicios a las siguientes generaciones (visión) y los valores que se espera que puedan ser el soporte del desarrollo de la organización hacia el futuro (p. 61).

En relación con este tema, la literatura existente ha propuesto incluso el uso de esquemas naturales, como referentes de la sostenibilidad ampliamente entendida. En este sentido, Claros y Asensio (2010) sostienen que, de hecho, “los directores deben estudiar sistemas naturales, como el caso de las hormigas, que han sobrevivido durante millones de años a pesar del entorno dinámico, para entender cómo funcionan los sistemas que trabajan en paralelo” (p. 301). Ellos requieren considerar también aspectos básicos como la capacidad de adaptación. Esta constituye una “clave de la selección natural, debido a que le permite a las especies una ventaja competitiva para la supervivencia” (Claros & Asensio, 2010, p. 294). Los sistemas naturales, pueden llegar a ser, entonces, una fuente de inspiración y de saberes para que las empresas logren ser sostenibles en su medio competitivo.

2.2.5. Ventajas competitivas

El concepto de ventaja competitiva es ampliamente conocido en el ámbito administrativo. Este constituye un referente del valor agregado que una organización procura ofrecer. Se define como “la capacidad que tiene la misma de realizar sus operaciones de manera más eficiente, lo que le permite obtener menores costos” (Trujillo & Vélez, 2010, p. 298).

Múltiples aspectos, en diferentes frentes de la organización pueden ser considerados como fuentes clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Entre ellos, por ejemplo, se encuentra el desarrollo y la consolidación de una adecuada identidad corporativa. Esto se consigue, entre otras iniciativas, gracias a un buen manejo de la imagen de la organización y al cumplimiento destacado y sinérgico de las múltiples asignaciones de los empleados (Jiménez, 2011, p. 32).

Trujillo y Vélez (2010) indican que, por lo general, otros aspectos resultan ser también relevantes en relación con este tema. Entre ellos se encuentra la presencia de altas inversiones en nuevas tecnologías de producción, capacitación e investigación. Esto permite lograr mejoras en la calidad de los servicios y, de este modo, obtener reconocimiento por parte de los clientes, así como un mejor posicionamiento en relación con los competidores (p. 299). Según estos autores, asumir la responsabilidad social de la organización en la mejora del entorno y la preservación del medio ambiente, así como otras tareas transversales para el sistema socioeconómico, aunque pueden ser

consideradas por parte de los directivos como cuestiones éticas, constituyen en realidad fuentes efectivas de ventaja competitiva para la empresa (p. 307).

2.2.6. Responsabilidad social

Como se insinuó en la sección anterior, la responsabilidad social es considerada como una fuente básica de ventaja competitiva. Ahora bien, autores como Pinillos (2009) indican que la perdurabilidad de las organizaciones está altamente relacionada con la responsabilidad social, especialmente, con el cumplimiento de los ciclos de vida y la capacidad que puede tener la compañía para enfrentar las vicisitudes del entorno (p. 8).

Entendida de manera amplia, la responsabilidad social corporativa establece un compromiso de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente e implica un tipo de comportamiento adecuado no solo a nivel de los asuntos macro, por supuesto, sino también de las personas y las cuestiones que les son propias (Trujillo, 2010, p. 301).

Un aspecto fundamental de la responsabilidad social, como se intuye de lo anterior, es la ética. Aunque al interior del campo administrativo este concepto se enfoca usualmente en el comportamiento del directivo, es importante considerarlo más ampliamente, a nivel organizacional. De hecho, Piñeros (2010) afirma que la percepción de la ética y la responsabilidad social de la empresa son importantes para la gestión empresarial. Esto debido a que ambos constituyen un motor importante para el desarrollo organizacional (p. 254). De hecho, según este investigador, los dos permiten evaluar la pertinencia de ciertas organizaciones y son factores críticos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (p. 225).

La ética es un asunto importante para la sociedad, en particular, considerando el contexto actual y las elevadas demandas que este ha traído consigo para las organizaciones y la sociedad en esta materia. Esta no se consigue de la noche a la mañana, “es un proceso de formación que se va dando durante el curso de la vida” (Piñeros, 2010, p. 228). La ética atraviesa las múltiples perspectivas

de los diferentes grupos de interés de la organización y permite analizarlas de manera conjunta y, además, vincularlas de algún modo (Piñeros, 2010).

Un comportamiento ético por parte de los directivos y de sus organizaciones implica la consideración de temas básicos vinculados con la sostenibilidad de la empresa y su perdurabilidad, así como de su responsabilidad frente al contexto en el que esta se desenvuelve (Piñeros, 2010, p. 229). Esto implica tener en cuenta aspectos esenciales como el monto salarial, las condiciones laborales, el buen trato a los empleados, el desarrollo personal y profesional de los mismos y la mejora de la calidad de vida, entre otros (p. 229). De acuerdo con Jiménez (2011), ambos, de la mano, “la ética y la responsabilidad social (...) [son un] instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes” (p. 40).

2.2.7. Gobierno de empresa y gestión del conocimiento

Al interior de la literatura, el gobierno de empresa es otro aspecto considerado como verdaderamente importante para lograr la permanencia de la organización en el tiempo. Según Rivera (2010), para que una empresa pueda ser perdurable resultan valiosos, en efecto, aspectos como la existencia de un buen gobierno, el establecimiento de reglas claras en materia del flujo de información y de las políticas de gestión, así como el establecimiento y uso de códigos de buen gobierno. Para este autor, dichos aspectos, entre otros similares, como “la utilización de mecanismos de financiación transparentes y la búsqueda por el cumplimiento de los preceptos éticos de la empresa” (Rivera, 2010, p. 107), promueven que la organización pueda tener una vida sana, estable y duradera (Rivera, 2010, p. 312).

Por otra parte, la gestión del conocimiento, la cual facilita considerar la manera en la que la empresa convierte datos en información confiable y útil para la toma de decisiones ágiles, efectivas y oportunas (Rivera, 2012, p. 108), es considerada también como un aspecto básico para que una empresa pueda estar bien organizada y soportada y, de este modo, logre permanecer en el tiempo.

2.2.8. Cultura organizacional

La cultura organizacional establece aspectos esenciales como, por ejemplo, “la importancia que tiene en la organización la transferencia de conocimientos entre los empleados y a nivel generacional” (Jiménez, 2011, p. 38). Ahora bien, la perdurabilidad de una empresa está determinada, de manera central, por la cultura que se construye al interior de la misma y la forma en la que esta es experimentada por los diferentes actores (Jiménez, 2011, p. 312).

Aspectos como las creencias religiosas resultan ser importantes también en relación con la cultura. Entre ellas, en particular, de acuerdo con Pinzón y Pinto (2011), las de los líderes de las organizaciones. De hecho, se considera que su inclinación espiritual puede llegar a determinar, en alguna medida, sus modelos de pensamiento e incluso su comportamiento (p. 88).

En efecto, los cambios en la cultura organizacional pueden llegar a afectar de manera directa o indirecta a los diferentes integrantes de la organización y, a través de ellos, también las condiciones de perdurabilidad de la misma, entre ellas, por ejemplo, la identidad de la firma. Al respecto se ha encontrado que “cuando la eficiencia en procesos es alta y aumenta su nivel, ello provoca una disminución en los niveles de identidad organizacional y dicha disminución logra una disminución de cohesión social” (Mendoza, 2011, p. 15).

La cohesión social es un aspecto clave para que la empresa pueda soportar con éxito las dificultades que debe enfrentar al interior de su entorno competitivo. De hecho, factores como el reconocimiento al desempeño y a los múltiples esfuerzos de los empleados propician la construcción de una adecuada identidad y el desarrollo de una fuerte cohesión social (Jiménez, 2011, p. 40). Esto, a su vez, favorece las oportunidades de que una compañía pueda permanecer vigente a través del tiempo.

2.2.9. Estrategia

En el contexto organizacional la estrategia ocupa un lugar destacado. Sin ella se hace difícil hacer frente a los cambios del entorno e identificar los direccionamientos y acciones que es

necesario llevar a cabo con el fin de mitigar los impactos de las situaciones que la firma experimenta. La estrategia, además, “permite establecer las metas y considerar los elementos ambientales —internos y externos— que hay que tener en cuenta para poder lograr la victoria en el juego competitivo” (Rivera et al., 2010, p. 119).

Para aventajar a un competidor, además, es necesario encontrar recursos escasos que generen activos estratégicos diferenciadores, así como mantener una adecuada comunicación interna y externa. Esto último, con el fin de que la empresa pueda, entre otras cosas, evidenciar poder, fortaleza y unidad (p. 126).

Para Sanabria (2011) es importante innovar y generar propuestas alternativas en el contexto competitivo. Esto puede impactar de manera importante la conducta del consumidor y generar nuevos espacios y normas de consumo, comportamiento e, incluso, de distinción social (p. 58). De hecho, como resultado de este tipo de actividades, por parte de múltiples empresas destacadas, alternativas como la virtualidad, por ejemplo, han llegado para quedarse en el contexto de mercado.

La búsqueda de la perdurabilidad para las compañías que se mueven —o que pretenden moverse— en este medio implica retos competitivos destacados. Para enfrentarlos, estas requieren considerar al menos tres aspectos estratégicos básicos. Estos son:

1. Alinear a toda la organización con la estrategia que se va a llevar a cabo a través de comunicación permanente, formación y entrenamiento.
2. Construir una estrategia cuantificable y medible que le informe a toda la organización la gestión del conocimiento y aprendizaje que están teniendo sobre la misma.
3. Gestionar programas que motiven a todo el personal a crear productos innovadores y que logren potencializar la herramienta (Pinillos Suárez et al., 2009, p. 70)

Una adecuada estrategia impulsa la perdurabilidad de la organización, puesto que:

Facilita la adquisición de conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades que la caracterizan y le permite identificar y aprovechar su propia estructura y sus procesos. También brinda la posibilidad de adaptarse adecuadamente al entorno y, con base en esto, identificar la necesidad, cuando este es el caso, de redefinir el rumbo a seguir. (Torres & Ramírez, 2009, p. 2)

Igualmente, la estrategia se apoya en —y permite desarrollar— “la capacidad de procesamiento de información de la empresa, así como una determinada estructura competitiva de soporte a la toma las decisiones al interior de la misma” (Sanabria, 2012, p. 218). Esta también explica la manera en la que la firma logra adaptarse a las condiciones de su entorno y, más específicamente, de su sector, así como el proceso a considerar para proyectarla hacia el futuro, teniendo como referente el presente y pasado. El propósito de todo esto es “buscar la realización de innovaciones permanentes y la aplicación de nuevos conceptos” (Rivera, 2012, p. 107) en el contexto administrativo y organizacional.

Por lo anterior, las organizaciones requieren contar con un plan estratégico (Quiñones, et al., 2014). Este debe incorporar las acciones necesarias para tener una adecuada guía de acción y proveer algún parámetro de orden frente a los posibles cambios que pueda plantear el entorno. Esto con el fin de sobrevivir a los mismos (p. 32). Es importante que estas labores, entonces, estén guiadas por objetivos bien definidos. Estos constituyen para la firma una guía básica para la toma de decisiones en el presente en pro de la realización de sus metas futuras (Quiñones, et al., 2014, p. 34).

2.3. Interrupción de la perdurabilidad empresarial

La competitividad de la empresa, un factor de alta importancia en el mundo económico, en particular, desde hace más de tres décadas (Porter, 1979, 1980), es uno de los aspectos a considerar en la relación entre la firma y el entorno específico que la caracteriza. Esta, como se ha indicado, puede favorecer la perdurabilidad de la organización, pero también, si no se desarrolla adecuadamente, puede conducir a la interrupción de esta.

Las empresas trabajan constantemente para desarrollar una serie de habilidades y tratar así de acondicionarse a los retos que el entorno les plantea. De este modo, procuran ser competitivas y, en consecuencia, perdurar (Rivera, 2012). Estos esquemas adaptativos, en efecto, convocan un importante número de factores competitivos, los cuales actúan en el entorno específico de las organizaciones condicionando, en cierta medida, los objetivos que estas se plantean (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009). Esta dinámica, unida a los procesos y la experiencia presentes en la organización, genera nuevas formas de adaptación que le permiten sobrevivir en ambientes en movimiento, con incertidumbre o en donde se modifican las reglas presentes y, cada cierto tiempo, surgen unas nuevas (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012).

A partir de estas consideraciones y, recordando que esta investigación se interroga acerca de ¿por qué mueren las empresas?, resulta importante contextualizar el concepto de muerte empresarial o, lo que es lo mismo, aunque desde el marco que hasta este punto hemos esbozado (ver figura 3), la interrupción de la perdurabilidad empresarial. Esto, así como las variables que se relacionan con este importante fenómeno.

Con el fin de dar cumplimiento a este cometido, en esta primera parte del trabajo, se realizó una indagación en la literatura existente, haciendo uso del Sistema Integrado de Búsqueda (SIB) del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI-Biblioteca) de la Universidad del Rosario. Esto se realizó, en particular, acerca de los temas de ‘interrupción de la perdurabilidad’, ‘muerte’ y ‘quiebra empresarial’.

A partir de lo anterior, se encontró que existe relativamente poca literatura acerca del concepto de interrupción de la perdurabilidad. Los textos encontrados refieren principalmente el término de interrupción a áreas de conocimiento tales como la medicina, la neurología, la psicología, los sistemas de información y la veterinaria, entre otros. Estos dejan un escaso porcentaje vinculado a las ciencias sociales y, menos aún, al campo de la administración.

2.3.1. Declive organizacional

Otros conceptos de búsqueda como “*organizational death*”, “*organizational decline*”, “*turnaround*” y “*organizational change*” fueron revisados también para complementar la visión general que se pretendía explicar. Luego de filtrar la bibliografía encontrada por artículos académicos publicados en revistas de negocios y administración, esta labor permitió identificar una etapa intermedia entre la perdurabilidad y la muerte empresarial denominada “declive empresarial”. Algunos autores, en efecto, han estudiado sus causas, así como las principales señales que pueden presentarse en el tiempo, las cuales pueden facilitar la predicción del inicio de esta etapa (Adler & Chaston, 2002; Barker III, 2005; Cameron, Kim, & Whetten, 1987; Carmeli & Sheaffer, 2009; Latham & Braun, 2009; McGovern, 2007; McKinley, 1987; McKinley, 1992; Whetten, 1980).

El concepto del declive organizacional, en concordancia con trabajos de investigadores como Pinto et al. (2017) —en una búsqueda bibliométrica que consideró 214 artículos y un estudio cualitativo que preguntó a 41 autores— y Cameron et al. (1987) —en una indagación que tuvo en cuenta a 334 instituciones de educación superior—, se relaciona esencialmente “con el deterioro de la base de recursos y el desempeño de una organización durante un período sostenido de tiempo” (Cameron, Kim, & Whetten, 1987, p. 224). Ahora bien, para Sutton, 1983 y Cameron et al. (1987), el declive se produce por la influencia de los cambios ambientales en la disminución y el impacto en la estructura organizacional.

Con todo, en la literatura se considera que son múltiples las causas que producen el fenómeno del declive. Entre estas se encuentran: 1) tener una alta gama de procesos que deteriore la efectividad de la empresa y disminuya la satisfacción y el compromiso de sus miembros (Cameron, Kim, & Whetten 1987, p. 224; McKinley, 1992, p. 112; McKinley, 1987, p. 87), 2) presentar un desempeño deficiente producido por la rigidez de las amenazas y la disminución de recursos para la innovación, sumado al riesgo en la toma de decisiones (Latham & Braun, 2009, p. 258; Serra, Pinto, Guerrazzi, & Ferreira, 2017, p. 18; McGovern, 2007, p. 886), 3) la búsqueda obsesiva por la maximización de beneficios, la excesiva disminución de personal y, en ocasiones, el egocentrismo (Arjen van Witteloostuijn, 1998, p. 501; Carmeli & Sheaffer, 2009; p. 363) y 4) una

multiplicidad de dificultades financieras ligada a una incapacidad de considerar los diversos fenómenos que pueden generarla (Adler & Chaston, 2002, p. 31).

2.3.2. Renacimiento – Turnaround

En esencia, el objetivo del renacimiento o “*turnaround*” es devolver a una compañía de bajo rendimiento o en dificultades a la normalidad, permitiéndole tener niveles aceptables de rentabilidad, solvencia, liquidez y flujo de efectivo (Amburgey, Kelly, & Barnett, 1993; Witteloostuijn, 1998). Esto a través de la aplicación transformaciones en materia de administración, así como la realización de una serie de acciones de estabilización y financiación llevadas a cabo con el fin de revertir las causas de la angustia, resolver la crisis financiera y lograr una mejora rápida —en la medida de lo posible— en el desempeño financiero (Barbero, Ramos, & Catherine 2017; Lamberg & Pajunen 2005; Raina, Chanda, Mehta, & Maheshwari, 2003; Rockwell, 2016; Sim, 2009).

La estrategia del “Business Continuity Management” (BMC), en particular, busca la disponibilidad ininterrumpida de todos los recursos clave que representan las funciones comerciales esenciales”. Desarrolla su metodología a través del levantamiento de información para:

Detectar los aspectos importantes del negocio como son los procesos y recursos necesarios para proporcionar los resultados esenciales, evaluar las amenazas de las actividades críticas y determinar las acciones de mitigación para minimizar los riesgos identificados, igualmente se revisan las pérdidas financieras y no financieras que se hayan acumulado en el tiempo para realizar un plan de continuidad del negocio. Su diseño, implementación, monitoreo y seguimiento son fundamentales. (Hiles & Noakes, 2014, p. 30-31)

En su mayoría, las acciones aparecen de las recomendaciones de normas internacionales como, por ejemplo, a las que hace referencia la norma de la National Fire Protection Association (NFPA) 1600 en su *Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity/Continuity of Operations Programs*. Esta normativa establece un conjunto común de criterios para todos los

riesgos de desastre / gestión de emergencias y programas de continuidad del negocio. Fue publicada por primera vez en 1995 (NFPA 1600, 2016).

Además del BMC, las estrategias principales utilizadas para ampliar las acciones del efecto *turnarount* considerado en la literatura, son: readecuación, cambio de tamaño —*resizing*—, manejo del cambio —*management of change*—, entrenamiento —*workout*— y reducción de planta —*downsizing*— (Barbero, Ramos, & Catherine, 2017; Lamberg & Pajunen, 2005; Raina, Chanda, Mehta, & Maheshwari, 2003; Rockwell, 2016; Sim, 2009).

2.4. Muerte empresarial

La búsqueda en el SIB del término ‘muerte empresarial’ arrojó como resultado el hallazgo de sesenta y ocho referencias. De estas, por su relevancia para nuestra investigación, habiéndolas filtrado por los mismos conceptos del ítem anterior, se destacaron treinta y cinco, fuera de los trabajos de grado que incluyen la muerte organizacional (ver el resumen de la bibliografía del ciclo de vida empresarial, tabla 2, p. 34, el cual fue extraído de la literatura considerada para la elaboración de este trabajo).

En realidad, un número importante de documentos censados corresponde a trabajos de grado realizados en el contexto de la Escuela (antes Facultad) de Administración de la Universidad del Rosario. Para facilitar la comprensión de las obras encontradas, estas fueron organizadas considerando las etapas básicas del ciclo de vida empresarial (ver tabla 2), así:

1. Trabajos que complementan las características de un plan de emprendimiento (Mahecha & Ramírez, 2012).
2. Trabajos que amplían o refuerzan los factores de perdurabilidad empresarial (Álvarez & Gómez, 2012; Amaya & Trujillo, 2011; Benavides, Lugo, & Bobadilla, 2012; Caicedo & Londoño, 2011; Castañeda & Rodríguez, 2010; Darwiche & Vélez, 2012; González & Castaño, 2012; Guzmán & Ramos, 2014; Hernández & Zúñiga, 2012; Hernández, Murillo, & Páez, 2012; Merchán & Hurtado, 2012; Ruiz & Rodríguez,

2012; Sánchez & Mendoza, 2012; Suarez, Posada, & Camacho, 2013; Uribe & Reina, 2012; Vivas & Infante, 2014).

3. Trabajos que analizan empresas en estado de morbilidad hasta su iliquidez (Acevedo & Rivera, 2012; Anzola, 2012; Castañeda & Rodríguez, 2010; Cañon, Moreno, & Vega, 2013; Tuirán & Quintero, 2015).
4. Trabajos que amplían las causas por las cuales se genera la muerte empresarial: la toma errada de decisiones; el endeudamiento y el pago de alta tasas de interés; una mano de obra sin entrenamiento y no calificada para un buen desempeño productivo; las fusiones que, en primera instancia, son una salida a la morbilidad, pero que al final llevan a la desaparición de una empresa para ampliar otra; los cambios en la legislación, por ejemplo, con la Ley 550 de 1999 y la Ley 1116 de 2006, y los desbalances financieros producidos por endeudamientos excesivos y una pobre administración (Dueñas, 2015; Galindo & Hernández, 2015; González & Castaño, 2012; Hernández & Puentes, 2016; Mahecha & Ramírez, 2012; Vivas & Infante, 2014).

La indagación realizada a través del Sistema Integrado de Búsqueda (SIB) del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI-Biblioteca) de la Universidad del Rosario, a partir de la palabra ‘quiebra’, bajo la disciplina ‘comercio y administración’, arrojó un total de 307 textos. Esto entre libros, artículos de revistas y otros documentos.

Los resultados obtenidos, como se observa en la figura 4, ponen en evidencia la necesidad de considerar conceptos complementarios que permiten ampliar las ideas de ‘interrupción de la perdurabilidad’ o ‘muerte empresarial’. Entre estos se encuentran los de quiebra o *bankruptcy* (43 %), fracaso empresarial o *business failures* (18 %), *financial crises* y *finance* (13 %), gobierno corporativo o *corporate governance* (9 %) y *management* (5 %), fuera de los encontrados y referenciados en las secciones 1.3.1 y 1.3.2.

Se encontró que los primeros estudios de este tipo de casos en Latinoamérica se remontan a 2006, en particular, al análisis de empresas familiares en Venezuela. Allí se identifican algunos factores como la rigidez, la resistencia al cambio, el nepotismo, los desequilibrios retributivos, los

conflictos emocionales y el trauma de la sucesión. Estos suelen incidir en el desempeño de las empresas (Monteferrante, 2006, p. 15).

Otros trabajos, como el de Fuentes, Manqueara y Cámara (2006), muestran que la competencia puede ser un factor decisivo para determinar la supervivencia o muerte de una empresa y que, de hecho, esto incide en el tamaño de la misma. En el marco de este tipo de estudios se considera, además, que la eventual construcción de un modelo matemático para blindar a las compañías contra la competencia podría llegar a mejorar la perdurabilidad.

Por otra parte, se ha estudiado que prácticas como el *dumping*³ pueden llegar a afectar la economía y el sistema competitivo de la firma. Esto, en particular, afectando variables clave como los productos sustitutos y el propio desempeño de la empresa (Sánchez, 2011).

Ahora bien, de acuerdo con Carrión (2015), discursos particulares como, por ejemplo, aquellos en materia de motivación organizacional, con ideas tales como “somos los mejores” y otras relacionadas con el “cultivo al ego administrativo”, acompañadas por sensaciones como el menosprecio hacia los competidores, pueden llegar a ubicar en un punto ciego aspectos relevantes de la relación de la empresa con su entorno. Esto, además, según el autor, puede generar una determinada incapacidad para entender las señales del mercado y la evolución del negocio. Finalmente, en la perspectiva del investigador, algo así puede incluso ocasionar, a corto o mediano plazo, un desenlace fatal.

Trabajos como el de Rivera (2010), por su parte, contribuyen a identificar que el éxito o el fracaso de una compañía puede depender de aspectos como: 1) el grado de disciplina al interior de la cultura organizacional, 2) la capacidad para lograr que las personas cumplan adecuadamente y a tiempo sus responsabilidades y 3) la claridad estratégica para entender la importancia del logro

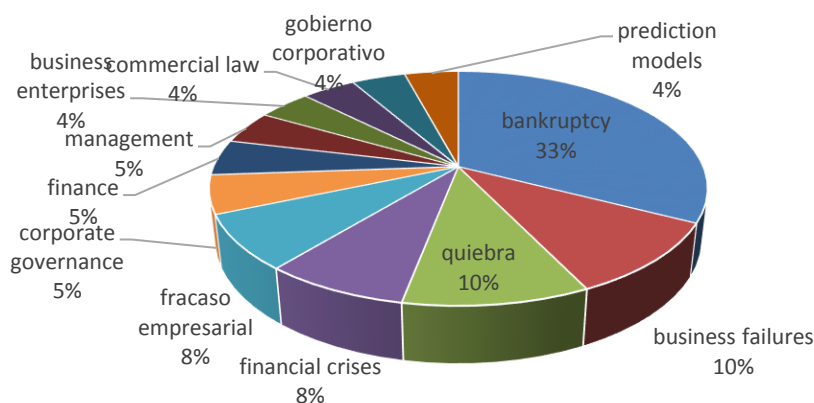
³ “Práctica comercial que consiste en vender un producto por debajo de su precio normal o por debajo de su costo de producción. Esto con el fin de ir eliminando empresas competidoras y, finalmente, de apoderarse del mercado” (Diccionario Oxford, 1994, p. 1069).

de los objetivos, de la realización de un trabajo ágil y del soporte del mismo en un buen entrenamiento.

Vistos de manera amplia, los resultados obtenidos a partir de la búsqueda de documentos vinculados directamente con el concepto de quiebra empresarial pueden ser sintetizados tal y como se hace, a continuación, en la figura 4:

Figura 4.

Bibliografía encontrada para muerte empresarial y quiebra



Fuente: elaboración propia a partir de la búsqueda por la palabra “quiebra”.

La literatura censada se remonta a 1930, con el análisis de indicadores financieros. En ellos se descubren algunas causas de la quiebra de empresas, un fenómeno que, por esa época, preocupaba ya tanto a industriales como a académicos (Silva & Fernández, 2015, p. 1). Ahora bien, los primeros artículos que se identifican en relación directa con la quiebra empresarial se remontan a 1986. Esto, específicamente, con un estudio acerca de las causas de inversiones fallidas en el sector petrolero, las cuales condujeron a seis países a ver comprometidas sus economías, como resultado de los programas de inversiones masivas fundamentadas en el petróleo para incrementar sus tasas de crecimiento. Se identifica que este fenómeno tuvo lugar por razones en parte exógenas, pero también debido al proceso de selección y evaluación de proyectos realizada por los exportadores de petróleo (Gelb, 1986).

Existe también, posteriormente, literatura que analiza “cómo se califica socialmente al empresario dentro de su comunidad local cuando su empresa quiebra, así como las dificultades

que este tiene que sortear para mantener su nombre limpio y poder así llegar a pensar en la realización de un nuevo emprendimiento” (Ferreira, Sousa, Martins, & Soares, 2013, p. 326).

Sin embargo, la mayor parte de la literatura censada es más bien reciente. De hecho, en los últimos siete años, esta fomenta, entre otros aspectos, la discusión de factores como los financieros, de gobernabilidad, de convergencia y de administración, así como, incluso, actitudes como la prepotencia en el directivo. En función de múltiples circunstancias, estas son entendidas como eventuales causas de la muerte o quiebra de las empresas (Carrión, 2015 & Cuellar, 2011; Manzanique, et al., 2016; Restrepo & Rivera, 2010; Vélez, 2013).

Es identificable también en la literatura la formulación de diversos modelos elaborados con el fin de detectar tempranamente la quiebra. En esencia, estos se fundamentan en aspectos financieros (Jaramillo & Isaac, 2015; Mosqueda, 2010; Tascón & Castaño, 2012).

La discusión entre estos estudios se genera, principalmente, al tratar de determinar qué modelo puede ser más eficiente para predecir la quiebra, así como la metodología idónea a utilizar para seleccionar la muestra y los indicadores financieros considerados (Jaramillo & Isaac, 2015; Pereira & Martins, (2015); Tascón & Castaño, 2012). Algunos de estos trabajos, por ejemplo, incorporan elementos evolutivos —considerando desde la identificación hasta la predicción (Tascón & Castaño 2012)— en función de los rasgos empresariales. Estos factores se representan con variables que consideran, entre otros aspectos, el entorno del mercado (Jaramillo & Isaac, 2015).

Tabla 2.

Referencias consultadas dentro del ciclo de vida empresarial

Ciclo de vida	Conceptos	Aspectos analizados	Documento	Autores
Emprendimiento	Liderazgo	Características y Capacidades del Emprendedor	Trabajos de grado.	García, Cruz y Cuellar (2015); Mahecha y Ramírez (2012). Buil y Rocafort (2015); Cancino, Coronado y Farias (2011); Cárdenas, Guzmán, Sánchez y Vanegas (2014); Díaz y Echavarría (2016); Díaz, Guerrero y Peña (2015); Fuentelzas y González (2015); Gálves (2011); Gámez y Garzón (2016); Gezer y Pedrada (2015); Martínez y Cegarra (2012); Mérito y Periz (2014); Nikulin, Viveros, Dorochesi, Crespo y Lay (2017); Oecklers (2015); Padilla, Quispe, Nogueira y Hernández (2015); Portales y Arándia (2015); Ribeiro (2014); Rodríguez (2009); Romero y Milone (2016); Serrano, Pérez, Palma y López (2015); Silveira, Cabeza y Fernández (2015); Tarapuez, Osorio y Romero (2013); Tovar, García y Mendoza (2015).
	Liderazgo y modelos	Métodos, emprendimiento, requisitos para el emprendimiento, características del emprendedor, emprendimiento, entorno, modelos de emprendimiento.	Artículos académicos.	Álvarez y Gómez (2012); Amaya y Trujillo (2011); Benavides, Lugo y Bobadilla (2012); Caicedo y Londoño (2011); Caicedo y Londoño (2011); Castañeda y Rodríguez (2010); Darwiche y
Perdurabilidad	Ejemplos de perdurabilidad	Estudios de caso.	Trabajos de grado.	

Ciclo de vida	Conceptos	Aspectos analizados	Documento	Autores
				Vélez (2012); Galindo (2015); González y Castaño (2012); Guzmán y Ramos (2014); Hernández y Zúñiga (2012); Hernández, Murillo y Páez (2012); Jiménez (2011); León (2013); Meneses y Gómez (2014); Merchán y Hurtado (2012); Pinto, M. (2014); Pinzón y Pinto (2011); Quiñonez, Velásquez y Hernández (2014); Romero (2010); Ruíz y Rodríguez (2012); Sánchez y Mendoza (2012); Suarez, Posada y Camacho (2013); Torres y Ramírez (2008); Pinillos, Hernández y Álvarez (2009); Trujillo, Guzmán, Rivera y Ávila (2007); Uribe y Reina (2012); Vivas e Infante (2014).
	Factores de perdurabilidad	Conceptos, métodos, perdurabilidad, responsabilidad ambiental, sostenibilidad, requisitos de perdurabilidad, ventajas competitivas, estrategia, cultura organizacional, entorno, estrategia, responsabilidad social,	Artículos académicos.	Claros y Asensio (2007); Juárez (2015); Mendoza (2011); Piñeros (2007); Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera y Mendoza (2009); Rivera y Malaver (2008); Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán y Méndez (2006); Rivera (2006, 2012); Rivera, Pérez y Malaver (2007); Sanabria, Chávez y Cantillo (2011); Sanabria (2012); Tapies (2010); Trujillo y Vélez (2006); Vélez y Garzón (2005); Vélez (2005).

Ciclo de vida	Conceptos	Aspectos analizados	Documento	Autores
Declive	<i>Organizational Declive</i>	sostenibilidad y gestión del conocimiento.		Adler y Chaston (2002); Barker III (2005); Cameron, Kim y Whetten (1987); Carmeli y Sheaffer (2009); Latham y Braun (2009); McGovern (2007); McKinley (1987); McKinley (1992); Whetten (1980).
		Conceptos, causas, efectos y modelos predictivos.	Artículos académicos.	
		Revisión de literatura, desafíos y problemas del tema, bancarrota.	Artículos académicos.	Restrepo y Rivera (2005); Serra, Ferreira y Ribeiro (2013); Serra, Pinto, Guerrazzi y Ferreira (2017).
		Casos de estudio y acciones exitosas.	Trabajos grado.	Acevedo y Rivera (2012); Anzola (2012); Cañón, Moreno y Vega (2013); Castañeda y Rodríguez (2010); Dueñas (2015); Tuirán y Quintero (2015).
Renacimiento	<i>Organizational Change</i>	Conceptos, planeación, implementación y seguimiento.	Artículos y libros.	Amburgey, Kelly y Barnett (1993); Witteloostuijn (1998); NFPA 1600 (2013).
	<i>Turnoraund</i>	Concepto, cambio de tendencia y sus efectos.	Artículos académicos.	Barbero, Ramos y Catherine (2017); Lamberg y Pajunen, K. (2005); Raina, Chanda, Mehta y Maheshwari (2003); Rockwell (2016); Sim (2009).

Ciclo de vida	Conceptos	Aspectos analizados	Documento	Autores
Muerte	<i>Organizational Death</i>	Causas, efectos y modelos de predicción.	Artículos y libros.	Altman (1981); Argenti (1976); Cunha, (2008); Hamilton (2006); Horne III, (1997); Porter (1996); Rockwell (2016); Sutton (1983).
	Quiebra empresarial	Indicadores y causas.	Artículos académicos.	Campillo (2013); García (2011); Gelb (1986); Jaramillo (2015); Manzaneque (2016); Mosqueda (2010); Pereira (2015); Restrepo (2010); Silva y Fernández (2015); Sousa (2013); Tascón (2012); Vélez, (2013).
	Muerte empresarial	Causas, efectos, casos de estudio.	Trabajos de grado.	Dueñas (2015); Fuentes, Manqueira, y Cámara (2006); Galindo y Hernández (2015); González y Castaño, (2012); Hernández y Puentes (2016); Mahecha y Ramírez (2012); Vivas y Infante (2014).
		Causas.	Artículos académicos.	Amador (2014); Carrión (2015); Cucchi (2016); Diez (1993); Monteferrante (2006); Restrepo et al (2009); Sánchez (2011).

Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas en el SIB.

Con todo, conviene destacar que quizá el artículo que reflexiona más directamente sobre el objeto central de esta tesis y resume —a partir del análisis e identificación de cada una de las etapas del ciclo de vida empresarial— causas de la muerte empresarial se titula: “*O ciclo de vida das organizações: ¿por que as empresas “quebram”?*” (Cunha, 2008). Este documento: 1) se sostiene en la realización de un análisis financiero que considera indicadores como los de solvencia y endeudamiento, así como la estructura financiera en general, y 2) se apoya en entrevistas y, por la naturaleza de la problemática, sin embargo, también en una escasa información empírica (Argenti, 1976) y se consideran los casos que pasan del declive a una muerte empresarial como un aspecto adicional (Altman 1981; Cunha, 2008; Sutton, 1983).

2.4.1. El concepto de ‘muerte empresarial’

La literatura acerca de este concepto es más bien escasa y se encuentra en alguna medida dispersa. Sin embargo, pareciera converger de algún modo en lo fundamental, es decir, hacia el hecho de considerar que “la muerte de la organización se produce cuando una empresa pone fin a sus operaciones y entrega sus elementos constituyentes” (Cunha, 2008, p. 11) y que esta puede presentarse, entre otras posibilidades, “cuando el conjunto de valores producidos y entregados por la empresa (corporizados tanto en los productos y servicios, como en el modelo de negocio ofertado), hayan perdido valor para el mercado meta” (Cucchi, 2016).

La muerte empresarial es considerada también como “la pérdida sustancial de clientes, y el valor de mercado que hace que una organización deje de existir en su forma actual, renuncie a su existente identidad organizacional, y pierda la capacidad de auto-gobernarse” (Hamilton, 2006, p. 327).

Ahora bien, de acuerdo con la literatura revisada se encuentra, como es frecuente en ciencias sociales, otra serie de conceptos que, aunque no corresponden de manera exacta con el esencialmente abordado en este trabajo (muerte empresarial), se enfocan también, según las

definiciones dadas arriba, en la quiebra de una empresa. Entre estos se encuentran la iliquidez, la insolvencia, la bancarrota y el fracaso.

En los estudios revisados se identifica también que dichos conceptos varían en función del contexto temporal y espacial. Así, por ejemplo, para el derecho romano la quiebra: “ocurría al existir una insuficiencia patrimonial” (Diez, 1993, p. 389). Sin embargo, “hoy el comercio mercantil se fundamenta en el pago riguroso de las obligaciones, por lo que no toda insuficiencia patrimonial significa quiebra” (p. 389). Diez (1993) complementa esta idea indicando que, para el código francés, “la quiebra sucedía cuando un comerciante cesaba su pago, pero en la actualidad la cesación de pago puede ser temporal o particular” (p. 389).

En la literatura es posible observar también otro concepto relacionado que también se destaca, a saber: ‘colapso corporativo’. Este, de manera análoga a los anteriormente indicados, “implica una quiebra financiera o la insolvencia financiera seguida por la declaración legal de terminación de la existencia de la empresa” (Mbaskoo, 2017). En relación con el mismo, sin embargo, se hace la siguiente aclaración:

La inestabilidad financiera es una condición necesaria pero no suficiente para un colapso empresarial. Sólo después de acciones legales como la presentación de los acreedores, un colapso de la empresa se puede predecir con precisión”. (Mbaskoo, 2017)

En relación con los otros conceptos mencionados, aunque las definiciones también difieren y la literatura tampoco cuenta aún con un consenso al respecto, se encuentra lo siguiente: la ‘bancarrota’ puede ser considerada como “una situación de insolvencia empresarial que ha sido asociada a deficiencias administrativas, consecuencias de los ciclos económicos, cambios estructurales del mercado, problemas de liquidez, entre otros factores que afectan directamente la salud financiera de la empresa” (Pérez, González, & Lopera, 2013, p. 210). Según los autores recién citados, a partir de los estudios de William Beaver (1966, 1968) “la quiebra sería la última consecuencia del fracaso económico”. Esto al relacionarse el fracaso financiero con la idea de

insolvencia técnica, “consistente en la incapacidad de la empresa para pagar sus obligaciones financieras vencidas” (falta de liquidez) (Pérez G. et al., 2013, p. 210).

Ahora bien, de acuerdo con la Real Academia Española de la lengua el término ‘interrupción’ puede definirse como “la acción y el efecto de interrumpir” y, a su vez, este último concepto, como “cortar la continuidad de algo en el lugar o en el tiempo” (Diccionario de la lengua española [DLe], 2017). Como se observa entonces, en relación con este concepto, el tiempo es un factor principal y, de hecho, según la literatura consultada, es un aspecto que enmarca de algún modo las diversas actividades y factores que han sido considerados como vinculados al concepto de perdurabilidad empresarial (De Geus, 2002; Horne III, 1997).

Teniendo en cuenta lo anterior, es probable intuir la posibilidad de trabajar también alrededor de la noción —tal vez más directa, simple y vinculada al subcampo de conocimientos aquí abordado— de ‘interrupción’ de la perdurabilidad organizacional. Esta, de algún modo, especifica además el interés en un tipo particular de muerte organizacional, a saber: el de aquellas firmas que, en función de su experiencia de vida, llegaron a ser consideradas como ‘perdurables’.

2.4.2. Las variables existentes alrededor del concepto

De acuerdo con nuestra indagación, buena parte de los estudios revisados se realizó con el interés de predecir una eventual quiebra empresarial (Castañeda & Rodríguez, 2010; Cañon et al., 2013; Dueñas, 2015; Fuentes, Manqueira, & Cámara, 2006). Esto, principalmente, a través de la consideración de ratios o indicadores para explicar el desbalance financiero y, así, la quiebra. Al respecto es frecuente que, en lo fundamental, se consideren los de rentabilidad, endeudamiento, estructura económica, márgenes y rotaciones (Tascón & Castaño, 2012, p. 10).

Sin embargo, se encuentra también que se considera “difícil identificar desde una perspectiva financiera cuándo un colapso corporativo es inminente o una recuperación es posible” (Argenti, 1976, p. 138; Pérez G. et al., 2013), pues este tipo de fenómeno “no aparece repentinamente, es un

proceso gradual que se da al interior de las empresas, las señales se dan con antelación de varios años” (Tascón & Castaño, 2012, p. 15).

Según el trabajo de Cunha (2008), la muerte empresarial se produce, en esencia, por elegir estrategias equivocadas. De acuerdo con el autor, estas gravitan alrededor de cinco variables, a saber: 1) las prácticas indebidas en el manejo financiero de la empresa, 2) la falta de calidad de los productos y servicios, 3) el crecimiento excesivo del endeudamiento, 4) el cese de pagos a proveedores, empleados y, en general, a los *stakeholders* y, 5) las políticas económicas y de gobierno sin seguimiento alguno. Esto, sin embargo, sin dejar de lado también la eventual prepotencia presente en algunas grandes empresas (Carrión, 2015, p. 14).

Por su lado, Tascón y Castaño (2012), considerando el trabajo de Argenti (1976), explican las causas que originan un fracaso empresarial. Esto teniendo en cuenta cuatro fases que incorporan múltiples variables:

1. Las organizaciones inician con errores relacionados con una deficiente estructura de gestión, un sistema de contabilidad inadecuado o la manipulación de los estados financieros que publican; luego de esto,
2. Se deja crecer exageradamente el apalancamiento financiero, manteniendo proyectos que no generan ningún beneficio o se inicia con un gran negocio no rentable, convirtiéndose esto en un lastre para la empresa y es allí cuando aparecen los síntomas de deterioro financieros; posteriormente,
3. Se presenta un “deterioro de liquidez, aumento de apalancamiento, reducción de ventas sobre activos, reducción de tesorería sobre deuda, reducción de la cotización sobre beneficios, etc.” (Tascón & Castaño, 2012, p. 14), los cuales se acompañan...
4. De una contabilidad “creativa” que busca “ocultar la realidad, señales no financieras sobre el empeoramiento de la calidad, del mantenimiento de las instalaciones o de retrasos en el suministro de los proveedores” (Tascón & Castaño, 2012, p. 15).

Otros autores, como Moyano, Maqueira y Bruke (2006), resaltan la necesidad de considerar algunas variables externas y, en consecuencia, de analizar aspectos como las interrelaciones entre tamaño y competencia para explicar las tasas de nacimiento y muerte empresarial (lo que condensan en una matriz de cuatro variables) (p. 82). En un sentido similar se encuentran los esfuerzos realizados por Restrepo y Rivera (2005), en particular, en lo que respecta al análisis sobre convergencia estratégica de situación, en el que “un grupo de empresas de un sector estratégico puede verse desarrollando actividades y reflexiones estratégicas parecidas. Esto conduciría al sector a procesos de morbilidad o, tal vez, a una perdurabilidad, pero fundamentada en resultados financieros mediocres” (p. 66).

Considerado ampliamente, el emprendimiento varía de país a país; sin embargo, es común observar que la tasa de mortalidad empresarial en Colombia en los primeros años de vida de la organización es alta. Así, por ejemplo, en este país, en 2014, se crearon 275.000 empresas. Lamentablemente, el número de las que tuvieron que cerrar operaciones alcanzó las 89.000. Esto quiere decir que cerca de la tercera parte del total de compañías que nacieron a la vida comercial fracasaron y, de hecho, más del 50 % de las restantes murieron en el intento antes de comenzar el siguiente año (Amador, 2014).

Con todo, cada año nacen más empresas en este país. De acuerdo con el GEM 2017, la nación lidera en esta materia al interior del contexto latinoamericano. Las estadísticas respecto al emprendimiento muestran que en 2016 se crearon 299.632 empresas (*Informe de dinámica empresarial en Colombia 2016*). Sin embargo, de manera preocupante, se estima que aproximadamente 150.000 de ellas dará fin a sus operaciones antes de finalizar 2019 (GEM, 2017).

Así, las cifras dan cuenta de lo reducida que resulta ser, en la práctica, la probabilidad de éxito o de perdurabilidad para las empresas. Este hecho invita a considerar, además, el elevado costo que este fenómeno representa para el sistema socioeconómico, el cual está representado, entre otros aspectos, por la pérdida de empleos, de activos (tanto de acreedores, como de accionistas, proveedores y fabricantes) y el impacto financiero y operativo que esto representa para los clientes.

Las empresas de tecnología no escapan al fenómeno descrito. De hecho, ellas se ven expuestas a múltiples presiones, algunas de las cuales son en realidad muy similares a las que enfrentan organizaciones pertenecientes a otras industrias. Las compañías en este sector, como las de otros, se caracterizan también por tener una constante búsqueda por desarrollar un factor diferenciador que les permita generar mercado y obtener los ingresos necesarios para poder continuar con sus operaciones a lo largo del tiempo (Porter, 1996, p. 78). Generalmente, estas firmas son de origen privado y tienen la característica de comportarse “como sistemas biológicos eficientes con perfil ecosistémico” (Restrepo et al., 2009, p. 5).

Las organizaciones, en particular aquellas vinculadas con el sector de la tecnología, requieren establecer esquemas que les permitan mantenerse de forma consistente en entornos altamente cambiantes y con una elevada incertidumbre. Este sector, en efecto, “muestra un entorno turbulento medio-alto, ya que muchas veces se ve afectado por productos de la competencia, así como gustos de los clientes que cada vez demandan más tecnología e innovación en los computadores” (Restrepo et al., 2009, p. 29).

Lo anterior implica para un investigador interesado en estudiar organizaciones pertenecientes a este sector, la necesidad de considerar tanto elementos involucrados en la gerencia de la organización (estrategia, etc.), como en las actividades que componen sus procesos u operación (financiera, procesos, proyectos, etc.) y su entorno (industria, etc.). Esto con el fin de encontrar respuestas útiles al desarrollo de conclusiones que puedan ser no solo provechosas para este trabajo, sino también, eventualmente, para investigaciones futuras.

Por fortuna, la investigación sobre emprendimiento y perdurabilidad ha crecido en las últimas cuatro décadas y lo ha hecho a pasos agigantados. Sin embargo, pareciera que la vía de develar hallazgos y recomendaciones acerca de las posibles mejores prácticas que han utilizado las empresas para poder mantenerse en el mercado está fallando en indicar las causas probables de una eventual muerte organizacional.

[illegible]

Fuente: elaboración propia haciendo uso del programa Atlas.ti versión 7.5.4

Este trabajo, con base en la anterior consideración, constituye entonces una oportunidad —más bien poco explorada, según nuestra indagación en la literatura— para tomar una vía alternativa, a saber: la de revisar, a partir del estudio de la muerte de las empresas, las causas que durante su proceso de perdurabilidad llegaron a generarse, para que, finalmente, un lamentable desenlace se diera. Esto puede contribuir a la literatura existente, al ampliar el nivel de comprensión que tenemos en la actualidad respecto a este fenómeno y, por este camino, también a construir un mejor país, con más oportunidades y mejores niveles de vida para todos.

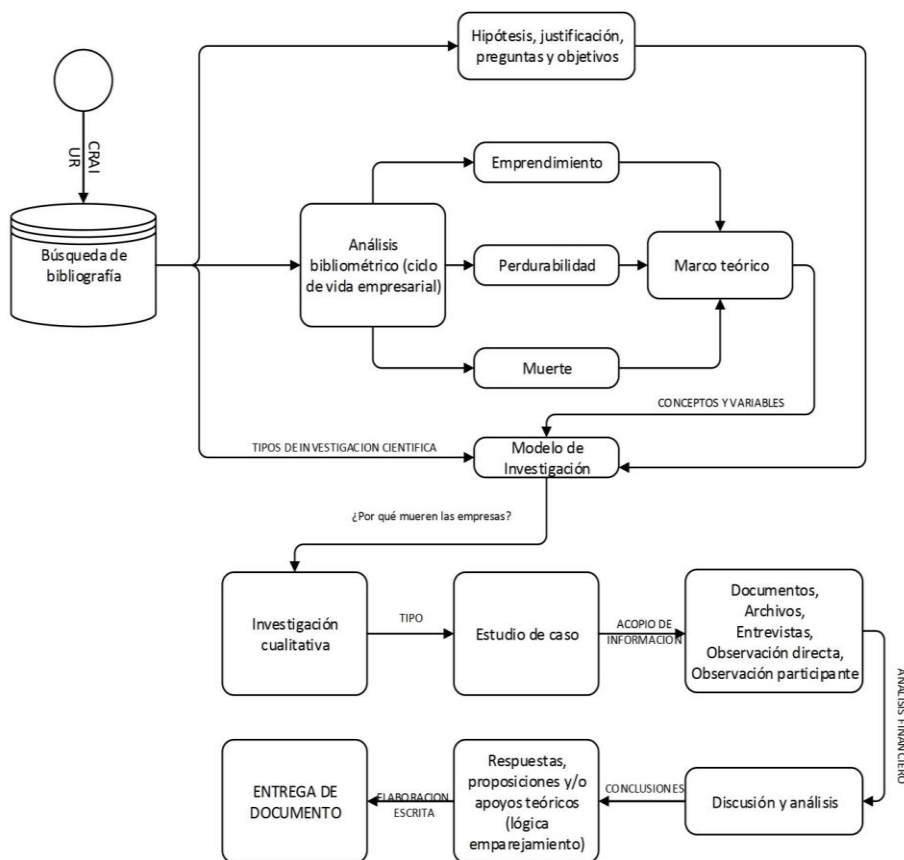
La figura 5 muestra los cruces entre las variables encontradas en las fases de emprendimiento y perdurabilidad con las causas de muerte empresarial encontradas en las fases de declive, renacimiento y la propia muerte empresarial. Las variables halladas en las dos primeras etapas del ciclo de vida se encuentran en color blanco. Las intersecciones entre estas y las variables, en donde se encuentran las causas, están en color amarillo y, en color gris azulado, se encuentran las causas encontradas dentro de la literatura de la muerte empresarial. Un detalle más preciso de estas relaciones se puede observar, más adelante en este documento (p. 90), en la figura 20.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan las bases metodológicas de la investigación. En este lugar del documento se especifican los procedimientos de recolección de información seguidos, se pone de manifiesto su justificación y se describe el proceso de análisis efectuado. Se presenta también la clasificación de la información realizada y el soporte de esta. Finalmente, se indican los métodos implementados y los tipos de datos utilizados, así como el procedimiento para recolectarlos, la observación realizada a la operación de la organización objeto de estudio y, por supuesto, también la información relativa a las entrevistas, el análisis y el procesamiento realizado al material empírico recabado.

Figura 6.

Diseño de la metodología de investigación



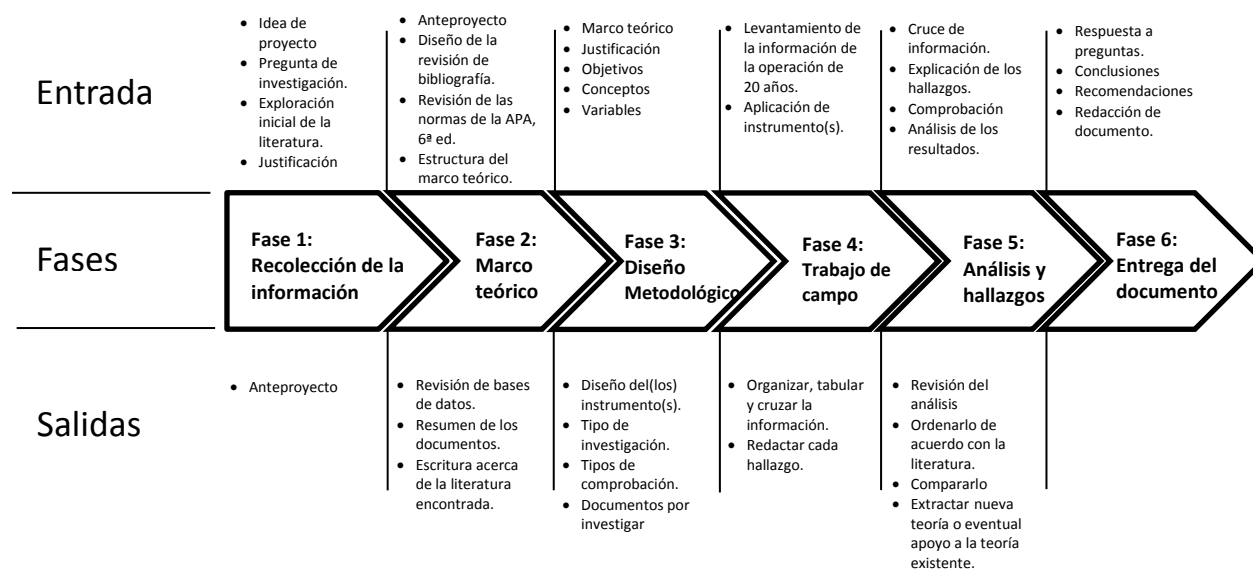
Fuente: elaboración propia.

El diseño integral implementado para llevar a cabo esta investigación se presenta de manera lógica y sintética en la figura 6.

La figura 7, por su parte, muestra las seis fases en las que se dividió el proyecto a nivel metodológico. Esto con base en cada uno de los capítulos que hacen parte del presente informe final. Sobre cada una de las fases se incorporan los principales ítems desarrollados en su interior y, debajo de las mismas, se enumeran las salidas o entregables que se consideraron necesarios en cada caso para poder continuar con la siguiente etapa. El tiempo requerido para la realización de la totalidad del trabajo fue de un año y medio.

Figura 7.

Fases del proyecto de investigación



Fuente: elaboración propia.

3.1. Búsqueda bibliográfica

La recolección de la bibliografía, como se indicó en el capítulo anterior, se desarrolló haciendo uso del Sistema Integrado de Búsqueda (SIB) del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la

Investigación – Biblioteca de la Universidad del Rosario. Gracias a este, se revisó la totalidad de referencias que la gran base de datos (pues se trata de un metabuscador, es decir, una base de bases) arrojó para cada uno de los temas que fueron objeto de indagación, a saber: emprendimiento, perdurabilidad, interrupción de perdurabilidad y muerte empresarial. Después del tamizaje realizado, considerando títulos, resúmenes y palabras clave, se llegó al final a un conjunto de cincuenta y tres referencias. Estas se encontraban distribuidas esencialmente entre los temas de emprendimiento y perdurabilidad. De mismo modo, se consideraron treinta y cinco documentos adicionales relativos a la muerte empresarial, así como algunos otros vinculados con temas de soporte al desarrollo de la investigación y, por último, veinte referencias en relación directa con temas metodológicos relevantes para el trabajo.

A partir de lo anterior, se construyó el marco teórico (ver capítulo 1). Del este fue posible extraer algunos conceptos y variables vinculados con la problemática de la perdurabilidad. Las mismas fueron analizadas desde una perspectiva centrada en el fenómeno de la muerte empresarial. Esto de acuerdo con los estudios que sobre el mismo fueron identificados.

3.2. Objetivo general y objetivos específicos

Con el fin de fundamentar y, en particular, de guiar la búsqueda de una respuesta a la pregunta de central de nuestra investigación se definieron los siguientes objetivos para nuestro trabajo:

3.2.1. Objetivo general

Aportar al actual nivel de comprensión acerca de la problemática de la muerte empresarial (entendida como un fenómeno vinculado de manera directa al de la perdurabilidad organizacional).

3.2.2. Objetivos específicos

- Identificar algunas de las causas más relevantes del fenómeno de la muerte empresarial.

- Analizar la relación entre el fenómeno de la muerte empresarial y el de la perdurabilidad empresarial.
- Aportar a la conceptualización del concepto de ‘muerte empresarial’.

3.3. Modelo de investigación

3.3.1. Métodos

La investigación en el área de las ciencias sociales y, específicamente, en las ciencias administrativas, puede hacer uso de enfoques cuantitativos, cualitativos o mixtos (Marcelino, Baldazo, & Valdés. 2012, p. 127). Dada la naturaleza idiosincrática y contextual (a nivel temporal y espacial) de la problemática abordada por nuestro trabajo (la muerte empresarial) y los objetivos de investigación planteados, nuestra indagación se inscribió en el enfoque cualitativo.

3.3.1.1. La investigación cualitativa

Suele considerarse en la literatura que la investigación cualitativa abarca distintas fases que no contienen un inicio y un fin claramente definidos. En realidad, “estas se entremezclan permanentemente produciendo una espiral autoreflexiva continua (Carr & Kemmis, 1988; Denzin & Lincoln, 2012; Hernández, 2014, p. 188; Lewin, 1946)” (Hernández, 2014, p. 188). Para definir el camino a seguir en este enfoque, se consideró necesario profundizar en los diferentes tipos de investigación que es posible encontrar en su interior.

En efecto, bajo la denominación de investigación cualitativa se incluyen varios tipos de estudios que pueden diferenciarse, entre otras características, por los supuestos teóricos de los que parten. Estas posiciones teóricas se pueden resumir en tres: “1) el interaccionismo simbólico, 2) la etnometodología y 3) el estructuralismo. El primero se interesa por los significados subjetivos que los individuos dan a los objetos. Se focaliza entonces en los procesos de interacción y, por lo tanto, la investigación realizada se basa en el simbolismo de las acciones sociales. El segundo se

concentra en las cuestiones cotidianas y en el modo en el que estas se generan, es decir, se interesa en cómo las personas producen los procesos de interacción que los caracterizan. Y, finalmente, el tercero constituye “una forma de afrontar las ciencias humanas [y] de analizar un campo específico como un sistema complejo de partes relacionadas” (Hernández, 2014, p. 189).

Según García (2009), vistas de manera amplia:

Las investigaciones de carácter cualitativo recogen la información directamente de la opinión de las personas, estando restringidas a un número limitado de las mismas, por lo que sus resultados no se pueden extrapolar al comportamiento general de un universo al no constituir una muestra representativa del mismo. (García, 2009, p. 23)

El enfoque exploratorio de la investigación cualitativa permite que esta pueda tener múltiples usos, entre los que se destacan, por ejemplo, los siguientes: 1) adquirir conocimientos preliminares sobre el problema de decisión, 2) formular hipótesis que pueden ser validadas con un estudio posterior, 3) obtener ideas preliminares sobre factores de motivación, emoción, actitud y personalidad, 4) generar algunas ideas, por ejemplo, a partir de *verbatim*⁴, para la comunicación, y 5) pensar en el diseño de algunas escalas para posteriores mediciones (Arango, Rodríguez, & Delgado, 2010, p. 197).

Por lo general, “el proceso de obtención de información de carácter cualitativo es más costoso que el cuantitativo” (García, 2009, p. 23). Esto, en particular, por el mayor tiempo requerido para la consecución de la información, así como para procesarla, analizarla, etc. Sin embargo, se considera que esto vale la pena, pues el proceso suele permitir el alcance de una mayor profundización en la problemática objeto de estudio. Esto en virtud de un hondo, recursivo y

⁴ Este concepto significa la reproducción exacta de una oración, frase, cita u otra secuencia de texto desde una fuente a otra. Las palabras aparecen en el mismo lugar, en el mismo orden, sin paráfrasis, sustitución o abreviación de cualquier tipo, sin realizar siquiera un cambio trivial que pueda alterar el significado. Corresponde entonces a un fragmento tomado textualmente.

reflexivo proceso de interpretación de los datos, fundamentado en el contraste de las informaciones que reportan, por ejemplo, en el contexto organizacional, agentes del mercado, clientes, proveedores, competencia y otros actores relevantes (García, 2009, p. 24).

De acuerdo con Hernández (2014), es posible identificar cinco elementos interconectados que, en su conjunto, definen el proceso de investigación cualitativa. Estos son: “el propio investigador, los paradigmas en los que basa su estudio, las estrategias de investigación, los métodos de recolección y análisis del material empírico y la interpretación” (p. 190). Según este autor, el primer componente, el investigador, tiene una biografía personal que lo lleva a aproximarse al objeto de estudio desde sus distintas dimensiones como ser humano, a saber: cultura, género, raza, clase y las experiencias vividas (p. 170).

Por lo anterior, en la aproximación cualitativa se reconoce que los mencionados aspectos moldean de algún modo la relación entre el investigador y el problema que da origen a su pregunta de investigación. De este modo, él afronta su objeto de estudio, desde un principio, condicionado por su paradigma de referencia, el cual establece su propio marco interpretativo o, en otras palabras, la red que contiene las premisas epistemológicas, ontológicas y metodológicas desde las cuales aborda su trabajo (Hernández, 2014, p. 190).

En el enfoque cualitativo es esencial entonces poner una especial atención al sujeto y las fuentes a investigar (Domínguez, 2007), pues se considera que los resultados del trabajo dependen, entre otros aspectos, de las emociones de las personas y, por supuesto, de los análisis exhaustivos del contenido de las fuentes de información realizados por el investigador. Esta aproximación exige el reconocimiento de la coexistencia de múltiples realidades y, por esta razón, trata siempre de capturar la perspectiva del investigado (p. 6).

Según Domínguez (2007), “la investigación cualitativa reconoce que la propia evolución del fenómeno investigado puede propiciar una redefinición y a su vez nuevos métodos para comprenderlo” (p. 6). Considerando lo anterior, esta aproximación hace uso de diversas técnicas

para la obtención de datos, entre las que se encuentran la observación, la entrevista, la revisión de documentos o el análisis documental y el estudio de caso (Domínguez, 2007, p. 7).

Con base en el uso de este tipo de técnicas, la investigación cualitativa ofrece un conocimiento profundo, entre otras variables, de los valores, los comportamientos, las creencias y las motivaciones de los actores involucrados de algún modo en el fenómeno estudiado. En otras palabras, facilita la consideración de una totalidad compleja de la realidad del ser, la cual, a pesar de no ser necesariamente medible, requiere ser evaluada sistemática y científicamente (Pogrányivá, 2016, p. 29).

De acuerdo con Mottier (2005):

La investigación cualitativa se puede definir en términos generales como con un foco multimétodo, implicando una aproximación interpretativa y naturalista a su tema de interés (...). Los investigadores cualitativos estudian cosas en sus escenarios naturales, buscando construir un sentido de, o interpretar, fenómenos en términos de los significados que las personas les dan a los mismos. (p. 1)

Considerando lo anterior, en concordancia con el enfoque adoptado por gran parte de los trabajos de grado precedentes realizados al interior de la Universidad del Rosario acerca del tema aquí investigado y, en particular, teniendo en cuenta la naturaleza de la problemática a la que nos convoca nuestra pregunta de investigación (¿por qué mueren las empresas?), el trabajo cuyos resultados aquí se presentan asumió un enfoque cualitativo, así como una perspectiva interpretativista frente al fenómeno estudiado (Mottier, 2005, p. 1).

3.3.1.2. Estudio de caso

A partir de lo indicado y, teniendo en cuenta los dispositivos disponibles para llevar a cabo una investigación cualitativa, en este trabajo se definió como método central para el desarrollo del

trabajo de campo el estudio de caso. Este busca, entre otros fines, facilitar la comprensión del fenómeno objeto de estudio a través de 1) la construcción de antecedentes que permiten evaluar la experiencia referida y 2) la descripción obtenida por parte de los actores concernidos. Esto considerando la indagación en documentos, correos electrónicos, archivos y otros objetos físicos, así como la realización de entrevistas, observación directa y observación participante, entre otras actividades posibles (Rivas Tovar, 2012).

Según Marcelino, Baldazo y Valdés (2012), en 1935 la Escuela de Chicago utilizó el estudio de caso como un método de análisis de los fenómenos sociales de migración que ocurrían en Estados Unidos. Sin embargo, fue la Escuela de Harvard quien lo popularizó (p. 129), aunque desde una perspectiva distinta, la cual estaba centrada en la actividad pedagógica. Con todo, el uso de este método no estuvo libre de controversia en función de los campos de conocimiento en donde fue aplicado. Esto debido a que, en ocasiones, “se pensaba que consistía en una simple narración de anécdotas o historias de vida” (p. 130).

Ahora bien, el estudio de caso no es solo un método para conseguir datos. Este permite también organizarlos con base en una unidad escogida y, utilizando diversas técnicas como el cuestionario, las historias personales y la entrevista, así como trabajarlos durante su recolección y en un análisis posterior, contribuyendo de este modo a mejorar la propia unidad de análisis (Marcelino, et al., p. 130).

De acuerdo con Marcelino et al. (2012):

El estudio de caso es una investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social, en donde los límites entre el fenómeno y el contexto del entorno no son claramente visibles, y en donde se propicia la utilización de distintas fuentes de evidencia, distintas miradas y disciplinas afines. (p. 130)

Este método es conveniente para servir a varios fines, entre los que se destacan:

1) investigar qué, cómo y por qué ocurren los fenómenos teniendo en cuenta desde su descripción hasta su explicación, 2) contrastar diversos contextos y generar múltiples miradas desde distintas disciplinas, 3) lograr generalizaciones teóricas considerando el surgimiento de nuevas interpretaciones y conceptos en los que las teorías existentes aparecen como inadecuadas, 4) estudiar el objeto desde múltiples perspectivas y considerando varias variables, 5) explorar más profundamente y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno al interior de su propio escenario y 6) adquirir competencias de diagnóstico (Marcelino et al., 2012, p. 131).

Para el presente trabajo, en efecto, se definió hacer uso del método del estudio de caso. Esto considerando la naturaleza idiosincrática de la problemática de la muerte empresarial y la estrecha vinculación del mismo con la aproximación cualitativa-interpretativa. Se decidió, además, que el estudio se realizaría en una empresa del sector de tecnología, de ventas al por mayor, cuya oficina principal se encontraba ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta elección obedeció al hecho de que la compañía vivió un proceso de nacimiento, desarrollo y apogeo, pero también uno de decadencia, agonía y muerte. Esto, así como el hecho de que los investigadores habían logrado obtener acceso directo a los mismos, hicieron de este caso una elección básica, efectiva y adecuada.

3.3.1.3. Acopio de datos

En concordancia con la aproximación seleccionada y el método escogido, existían diversas maneras y técnicas disponibles para recabar el material empírico. Entre ellas se encuentran “la entrevista, la observación, el análisis de documentos, de materiales visuales y la propia experiencia personal” (Hernández, 2014, p. 190). Entre estas fueron altamente relevantes para nuestro trabajo el análisis documental y, particularmente, debido a la naturaleza de la problemática estudiada, el desarrollo de entrevistas a actores clave.

A partir del material empírico recabado a través de los dispositivos mencionados fue posible luego llevar a cabo la fase de interpretación. Esta, de alguna manera, es análoga a un proceso de construcción llevado a cabo paso a paso.

3.3.1.4. Entrevistas y otras técnicas implementadas

Las entrevistas son una técnica esencial de la investigación cualitativa. De acuerdo con Hernández (2014), a través de su realización “pretendemos acercarnos al mundo de ‘ahí fuera’, huyendo de entornos de investigación especializada como los laboratorios, para entender, describir y explicar ‘desde el interior’” (Hernández, 2014, p. 188). Según este autor, estas permiten analizar, entre otras cosas: “experiencias de los individuos, cotidianidad o actividades profesionales, el énfasis es en acceder a sus interacciones o practicas bajo el contexto natural” (p. 188).

Las entrevistas procuran facilitar el acceso a información propia del individuo y posibilitar, a través del trabajo intersubjetivo, el desarrollo de una más amplia y más profunda comprensión acerca del fenómeno estudiado. Así:

[Una] cuestión importante desde el punto de vista epistemológico es el concepto de Verstehen introducido por Weber, término alemán que significa comprender, entender, ver con la inteligencia. Supone una comprensión empática, tener la destreza de representar en nuestra mente los pensamientos sentimientos y motivaciones de los otros. (Hernández Carrera, 2014, p. 191)

La investigación cualitativa-interpretativa, en efecto, trata de comprender amplia y profundamente un fenómeno. Para hacerlo, procura apoyarse de manera central en la visión que múltiples y diversos sujetos concernidos pueden tener acerca del mismo (Hernández, 2014). La investigación a través de entrevistas, en particular, cobra entonces una especial importancia, dado que es considerada como un camino efectivo para acceder a dicha visión (p. 191).

Para que el proceso se concrete de forma adecuada es determinante también la interpretación de los datos. Esta debe ser fiel a la información entregada por parte de los entrevistados. Es necesario centrarse además en lo que el informante dice y en cómo lo dice y no tanto en la visión personal que se tiene acerca del asunto que motivó la entrevista (Hernández, 2014, p. 193). Esta técnica de investigación “demanda escuchar atenta y reflexivamente a las personas, tratando de comprender su perspectiva de vida, sus ideas, valores y estructuras simbólicas” (Pogrányivá, 2016, p. 27).

En nuestra investigación, las entrevistas realizadas fueron no estructuradas. Esto con el fin de buscar la mayor espontaneidad posible en las respuestas del informante y, en particular, de evitar cualquier prevención frente a la charla a desarrollar. Lo anterior, dado que el tema para algunos de los informantes resultaba ser algo incómodo y, en ocasiones, en alguna medida, incluso comprometedor. Esto ya que eventualmente los actores podrían llegar a divulgar información en la que posiblemente ellos mismos podrían verse comprometidos o encontrarse señalados por parte de otros.

En consonancia con la naturaleza del proyecto de investigación realizado y de la perspectiva cualitativa-interpretativa asumida, el muestreo realizado para definir las entrevistas fue, como es natural, no probabilístico. Así, los participantes se eligieron entre aquellos individuos que experimentaron de manera cercana y directa el fenómeno, lo que, para el caso seleccionado, significó esencialmente que hubieran trabajado en la organización objeto de estudio. En función de la literatura existente acerca del tema, dos tipos de muestreo se destacaron:

Muestreo por propósito o conveniencia: se acude a lugares, contextos o personas en donde se supone que se puede acceder a información sobre el fenómeno de estudio. La inmensa mayoría de las veces son personas voluntarias que desean hablar sobre sus vivencias. Este tipo de muestreo es fácil y aporta mucha información.

Bola de nieve o muestreo por avalancha: personas que participan en el estudio recomiendan a otros posibles participantes. Este tipo de muestreo es muy práctico, supone una gran fuente de información. Además, posee la ventaja de que facilita la relación de confianza con los nuevos informantes (Pogrányivá, 2016, p. 27).

En este proyecto se buscó utilizar los dos tipos de muestreo anteriores. En efecto, fue así, por propósito o referenciación, que se identificaron los sujetos que aportaron los datos de análisis a través de las entrevistas. Ahora bien, por las eventuales implicaciones de su testimonio sincero, buena parte de los seleccionados para entrevista, a través de estos mecanismos, decidieron no participar. Sin embargo, de acuerdo con García (2009), que algo así ocurra es un hecho más bien común en este tipo de aproximación y es necesario asumir sus implicaciones. Según este autor:

Las investigaciones de carácter cualitativo recogen la información directamente de la opinión de las personas, estando restringidas a un número limitado de las mismas, por lo que sus resultados no se pueden extrapolar al comportamiento general de un universo al no constituir una muestra representativa del mismo. (p. 23)

Con todo, para dar aún una mayor fuerza y fundamentación a la información obtenida tal y como se ha indicado y, en correspondencia con el principio de triangulación en investigación cualitativa, se hizo uso de múltiples técnicas de indagación. De hecho, una de las diferentes acepciones del concepto permite considerar la triangulación, justamente, como el uso de varios métodos, estrategias o tipos de datos para un mismo caso (Pogrányivá, 2016, p. 27).

Ahora bien, los materiales empíricos recabados gracias a las entrevistas, como otros recogidos a través de técnicas cualitativas adicionales, son analizados mediante el establecimiento de categorías y subcategorías. Hernández (2014) afirma que este proceso es importante y que en él hay que considerar también las anotaciones hechas durante las entrevistas, las opciones subrayadas y los mapas mentales realizados, así como la posibilidad de hacer uso de algún *software* que facilite

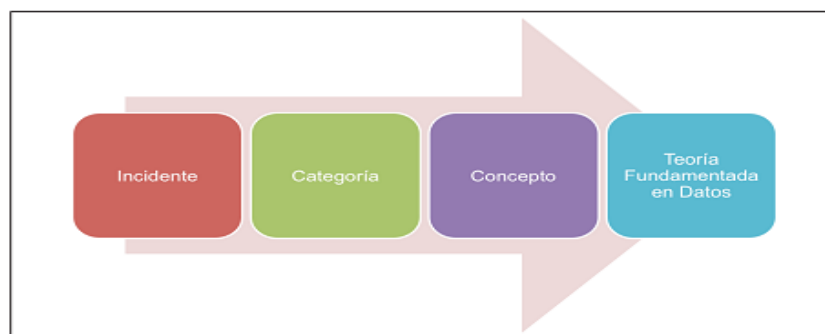
la realización del análisis. El lugar que esta actividad ocupa en el proceso de estudio que se desarrolla hasta la construcción de una teoría fundamentada en los datos se presenta en la figura 8.

En la fase de codificación es vital escudriñar datos y validarlos constantemente. Es necesario, además, “leer varias veces las transcripciones de las entrevistas y escuchar sus audios repetidas veces, buscando en todo momento información clave e identificando, a través del proceso, categorías principales preliminares y posibles subcategorías” (Hernández, 2014, p. 193).

Para la definición de las personas a entrevistar en el marco de nuestra investigación, se hizo una selección relacionada con la importancia de su rol dentro de la compañía seleccionada para llevar a cabo el trabajo de campo. Sin embargo, se consideró complementar este mecanismo utilizando el muestreo teórico. De acuerdo con Hernández (2014):

Figura 8.

Proceso de construcción de teoría



Fuente: Hernández (2014, p. 196).

El muestreo teórico [es una] técnica de selección de los individuos a entrevistar. En esta cuestión es de suma importancia la interpretación inmediata de los datos ya que va a ser la base en la que nos vamos a sustentar para tomar las decisiones de muestreo. La saturación teórica, [aparece] como [el] límite que nos va a indicar cuándo finaliza el muestreo. La codificación teórica, [se muestra] como [una] técnica para interpretar los textos y los procedimientos de categorización de datos. (p. 193)

Para Hernández (2014), en el muestreo teórico se especifica que el número y los rasgos de la población básica no se conocen, tampoco el tamaño de la muestra. La construcción y estructuración de la misma se realiza gradualmente, a lo largo del proceso de investigación, y, por supuesto, no se lleva a cabo según criterios de representatividad, sino según la relevancia del caso de análisis (p. 193).

En toda investigación cualitativa que haga uso de entrevistas es importante tratar de garantizar no solo la participación de los informantes, sino la transparencia en el ejercicio de interacción con los mismos. Esto dado que, en realidad, la investigación cualitativa no se limita a poner en práctica una serie de métodos y técnicas específicos, sino que toma también decisiones acerca del modo de investigar, en las que la ética es considerada un asunto mayor que es necesario respetar (Pogrányivá, 2016, p. 28).

Los principales aspectos que requiere conocer un entrevistado —los cuales, por supuesto, nosotros hemos tenido en cuenta y divulgado oportunamente a los participantes de nuestro estudio— son:

- Los posibles riesgos y beneficios (físicos y psicológicos).
- La participación voluntaria.
- Las garantías de la confidencialidad.
- El propósito de la investigación.
- ¿Cómo fueron escogidos para participar?
- Los procedimientos de recolección de datos.
- A quién hay que dirigirse para hacer preguntas o exponer inquietudes.
- ¿Quién financia el proyecto y para qué?
- Integridad: respeto por la integridad de los sujetos y su forma de vida.
- Informe: ¿de quién es la propiedad del informe? (Pogrányivá, 2016, p.28).

En función de lo anterior, en efecto, cada uno de los participantes en nuestra investigación tuvo conocimiento previo de estos aspectos. Esta comunicación se realizó a través de una adaptación del formato del consentimiento informado propuesto por Sanabria (2014, pp. 740-741) para este fin. En todos los casos, las personas entrevistadas firmaron el documento como prueba de estar de acuerdo con lo informado en el mismo.

Se llevó a cabo un total de cinco entrevistas a aquellos empleados de diferentes niveles jerárquicos de la empresa objeto de estudio que aceptaron llevarlas a cabo. Dos de ellas se efectuaron conservando un registro solo a través de notas escritas tomadas por parte de los investigadores durante la actividad. Esto debido a la no aceptación por parte de los informantes de que se permitiera dejar constancia de esta en un documento de audio.

Por otra parte, se llevó a cabo una observación directa, en particular, por parte de uno de los investigadores. Esto de manera previa, durante y también con posterioridad a la ocurrencia de la muerte de la empresa. De acuerdo con la literatura, la observación participante realizada, consiste en esencia en que:

El observador está dentro del grupo que se observa. La observación participante tiene un valor añadido porque, no solo intenta explicar los fenómenos sociales, sino que intenta comprenderlos desde dentro. Eso ofrece la posibilidad de conocer algunos procesos racionales que normalmente no se ven en las conductas y que, aparentemente, pueden no tener significado para un observador (Pogrányivá, 2016, p. 27).

Ahora bien, de manera más amplia, la observación se describe como un:

Método fundamental de recogida de datos en los estudios cualitativos. La observación es un proceso de contemplación de manera intencionada y consciente. No se debe ni manipular, ni modificar la recogida de la información. Se investiga directamente con las personas y se les llama informantes. (Pogrányivá, 2016, p. 27)

Se hizo uso, en particular, de una observación de tipo interpretativo. De acuerdo con Pogrányivá (2016), en esta se trata de exponer y explicar aquello que se está estudiando y, al finalizar una observación científica, se agrega alguna conclusión acerca de lo que se ha recabado, ordenándolo respecto a otras fuentes y en relación con los conocimientos previos (p. 27).

Adicionalmente, y, para poder realizar de manera adecuada el trabajo de campo, se recolectaron y analizaron también una serie de documentos relevantes para nuestra investigación. Estos son:

- Estados financieros oficiales de los últimos veinte años.
- Estados financieros reportados ante la Superintendencia de Sociedades durante los últimos veinte años de vida de la empresa de estudio y del sector estratégico al que pertenecía la compañía.
- Propuestas comerciales de algunos proyectos importantes, considerados en nuestro estudio debido al alto ingreso que representaron y a su impacto dentro de los estados financieros.
- Autos emitidos por la Superintendencia de Sociedades.
- Informes internos de la liquidación de la empresa objeto de estudio.
- Correspondencia entre la empresa y sus interesados.
- Audios de la audiencia de cierre de liquidación de la empresa realizada en la Superintendencia de Sociedades.

Las entrevistas, el análisis documental y la observación directa constituyen tres técnicas que, por lo general, permiten obtener información oculta en relación con el fenómeno a través de los aspectos y actores investigados (Pogrányivá, 2016, p. 8). Esto es de gran ayuda cuando, como en nuestro trabajo, el estudio se centra en la indagación de las causas de un fenómeno, dada nuestra pregunta de investigación. Esta, como es natural, “focaliza y dirige todo el proyecto (...). Según esta y la definición del problema de investigación, se eligen la metodología para abordar el tema y los instrumentos que se van a utilizar” (Pogrányivá, 2016, p. 26).

La estrategia de investigación descrita, la cual considera las técnicas mencionadas, tiene en cuenta entonces una serie de pautas que conectan los paradigmas teóricos con el método y las técnicas seleccionadas. Esto con el fin de recabar el material empírico necesario para poder llevar a cabo el consecuente proceso interpretativo (Hernández, 2014, p. 190). Así, la estrategia permitió establecer el *roadmap*⁵ a seguir en la búsqueda de responder a nuestra pregunta central.

3.3.2. Análisis de los hallazgos

Como punto de referencia central y, con base en el trabajo de Hernández (2014), se encuentra que la teoría fundamentada (*Grounded Theory*), enunciada por Glaser y Strauss en 1967, es considerada en la literatura como una de las posibilidades metodológicas más acertadas para trabajar con entrevistas. Esta promueve la recolección y el análisis sistemático de datos empíricos, sin partir de alguna otra teoría o hipótesis (p. 192). La figura 8, incorporada arriba, muestra el proceso general seguido con base en esta aproximación. Esto desde la separación de apartados al interior del material empírico en función de los temas propios de su análisis (incidente), hasta el desarrollo de una teoría fundamentada en los datos.

En el contexto de nuestro trabajo, para llevar a cabo la codificación de la información recabada, realizamos una codificación abierta. Para realizarla “se empiezan a codificar los datos en función de las distintas categorías que van surgiendo, codificándolos en tantas categorías como sea posible, y ajustando las nuevas que emerjan a las ya existentes, si esto fuese posible” (Hernández, 2014, p. 196). En la codificación abierta efectuada se trató de expresar los datos en forma de conceptos. De acuerdo con Hernández (2014), en este tipo de codificación:

El investigador disecciona, fragmenta, segmenta y desenmaraña los datos que contiene el texto tratando de enumerar una serie de categorías emergentes. Se plantean preguntas como:

⁵ “La expresión *roadmap* se utiliza para dar a conocer el “trazado del camino” por medio del cual vamos a llegar del estado actual al estado futuro. Es decir, la secuencia de actividades o camino de evolución que nos llevará al estado futuro” (Styles, Parker, & Hülkamp, 1994, Diccionario Oxford Online <https://es.oxforddictionaries.com>)

¿De qué habla el texto? ¿Qué es lo que sucede en él? ¿Qué concepto sugiere cada parte?
¿Qué se trata en la entrevista? (p. 196)

El siguiente paso fue la codificación axial, es decir, el proceso de filtrar las categorías que han sido establecidas en el paso anterior, permitiendo con esto que, posteriormente, la información pueda ser reorganizada para crear nuevas relaciones entre los conceptos y avanzar así hacia la construcción de una teoría fundamentada en los datos (Hernández, 2014, p. 196).

En el desarrollo del proceso, el investigador puede hacer uso de otras herramientas con el fin de avanzar en su análisis y soportarlo adecuadamente. De acuerdo con Muñoz (2011), construir conocimiento y potencializar capacidades cognitivas es vital para representar adecuadamente las ideas. Según este autor, esto implica adentrarse en el proceso de pensar, lo que mejora las habilidades mentales (p. 359).

Una herramienta que consideramos con este fin fueron los mapas cognitivos. La forma gráfica de este método estimula la imaginación y fomenta el pensamiento creativo y la memorización (Muñoz, 2011, p. 359). Esta herramienta apoyó nuestra investigación, en particular, a la hora de identificar las estructuras de información y metodológicas que era necesario seguir para el planteamiento adecuado de nuestro trabajo y su realización.

De acuerdo con Rodríguez, Mas, Ochoa y Quevedo (2008):

El mapa mental consiste en la representación gráfica de nuestro proceso de pensamiento, representación gráfica de nuestras ideas. Su estructura intenta emular el funcionamiento de nuestro cerebro, proceso que se conoce como “pensamiento radiante”. El mapa mental se define por sus autores como una expresión del pensamiento radiante, entendido como “aquellos procesos de pensamiento asociativo que proceden de un punto central o se conectan a él”. (p. 5).

Así, un mapa mental es una representación gráfica, no lineal, del conocimiento y las ideas, el cual está conformado por elementos-entidades y relaciones, cuya característica gráfica facilita la adaptación de la mente para aprender y desaprender (Díaz, 2013, p. 47). Para Muñoz (2011), “el trabajo con mapas mentales conlleva la autoconciencia de los procesos vividos en la experiencia de aprendizaje” (p. 359). Se considera, además, que “su utilización favorece la disminución de las restricciones semánticas que dificultan el aprendizaje de las personas” (Mazzarella & Monsanto, 2009, p. 115).

En otras palabras, “los mapas mentales ayudan a organizar nuestro pensamiento, facilitan la identificación de conceptos relacionados y el establecimiento de categorías y jerarquías” (Rodríguez et al., 2008, p. 6). Por todo esto, fueron considerados una herramienta importante para el desarrollo de nuestra investigación.

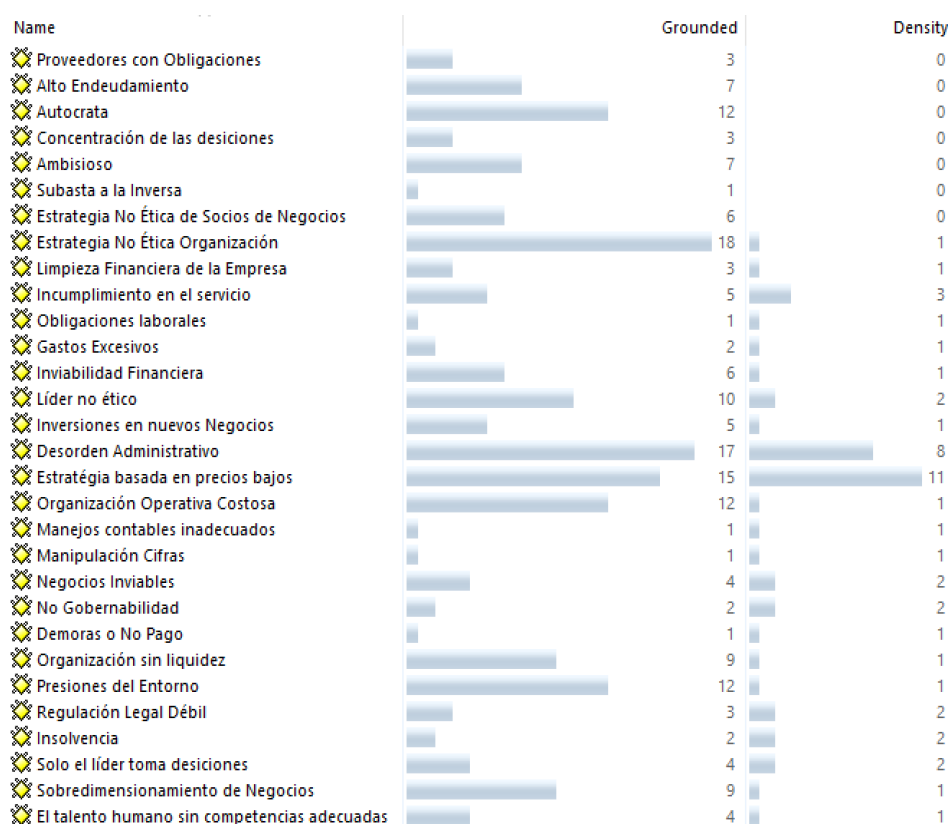
3.3.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

De acuerdo con Hesse y Leavy (2011, p. 315), al trabajar con datos cualitativos, ya sea que estos sean capturados a partir de observaciones de campo o de entrevistas intensivas, una tarea básica del investigador es validar en detalle los datos a un nivel ínfimo. Maindonald (2011), en correspondencia con esto, sostiene que cualquiera que sea el tipo de trabajo realizado al interior de esta aproximación, se termina siempre analizando datos y que la parte más importante del proceso es, en realidad, conservar el rigor. Esto se logra, según él, cuando se tienen en cuenta tres precauciones básicas, a saber:

1. Revisar y verificar la exactitud de los datos.
2. Analizar de manera tan completa como sea posible en lugar de cortar esquinas.
3. Reconocer los sesgos no deseados impuestos por los propios valores a la hora de analizar los datos. (p. 177)

Figura 9.

Relación de códigos identificados en la transcripción de las entrevistas



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

Para nuestra investigación, a través de la utilización de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4, luego de haber transcrito los audios de las entrevistas a documentos de Word haciendo uso del software “*record and transcribe*” V. 1.0.0.2, se codificó la totalidad de los textos de las entrevistas, así como de los documentos recolectados (autos y estados financieros registrados por la Superintendencia de sociedades, informes de la liquidación, estudios varios, oficios de descargos, textos de correo electrónico, respuestas a oficios y demás documentos empíricos recabados).

Con base en las variables extractadas de la revisión de la literatura, la cual fue presentada en el capítulo 1, se agruparon los elementos comunes en el material empírico a través del etiquetado de

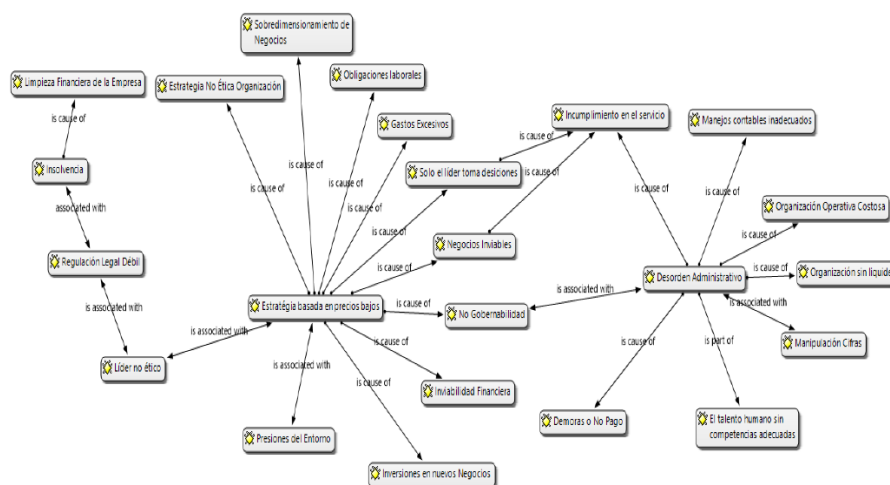
los códigos. Esto, por supuesto, dada la aproximación cualitativa asumida, sin desechar las nuevas variables que fueron emergiendo de la revisión rigurosa y sistemática del material empírico recolectado. El listado de las variables, así como el número de citas procesadas (la fundamentación de cada una) se muestran en la figura 9.

Se continuó con el análisis en dos fases. Primero, “el material se examinó y consideró dentro de cada categoría codificada, haciendo uso para ello de mapas mentales. Luego, el mismo se comparó entre las diferentes categorías, buscando los vínculos existentes entre ellas” (Fernández, 2006, p. 13). De este modo, el trabajo realizado y el uso de las herramientas informáticas utilizadas facilitaron la determinación de una serie de relaciones entre los códigos identificados. Esto apoyó el proceso de análisis, abstracción e interpretación del material empírico recabado.

La red de relaciones obtenida se presenta de manera gráfica en la siguiente figura:

Figura 10.

Relaciones entre los códigos identificados



Fuente: elaboración propia, haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 7.5.4.

Se consideró necesario también evaluar cómo estas variables se encontraban relacionadas con los códigos identificados en el proceso de análisis de referencias bibliográficas del que se da cuenta

en el capítulo 1, más específicamente, en relación con la perdurabilidad y el emprendimiento (ver figura 10). A manera de referencia, fue necesario además verificar cómo estas variables se encontraban relacionadas.

Para lo anterior, se elaboró un diagrama que, justamente, permitió ver las relaciones de las mencionadas variables. Este análisis permitió además determinar los códigos que tienen una mayor importancia y son causales de otros.

Otro aspecto identificado en el análisis de las entrevistas fue el ciclo de vida de la organización objeto de estudio. Este también aportó información relevante acerca de cómo se desempeñó el líder de la compañía a través del tiempo. La figura 11 (p. 57, capítulo 3) permite ubicar las cuatro últimas etapas del ciclo de vida de la empresa, a partir del estudio de la evolución de las ventas de los últimos veinte años de esta.

Construyendo de esta manera aspectos teóricos que dieron una respuesta a la realidad estudiada, fue posible relacionar, entender y explicar lo sucedido en la organización objeto de estudio. Se obtuvieron de este modo los resultados básicos de nuestro trabajo de investigación. Para hacerlo se consideraron también los resultados del análisis financiero realizado a través de los componentes de tres variables centrales: ciclo de conversión del efectivo – CCE, estructura financiera y de capital.

Conviene recordar que en la revisión de la literatura estos tres aspectos se identificaron como las variables más utilizadas para comprobar el estado de quiebra. Estos fueron revisados considerando el período correspondiente a los últimos veinte años, tanto para la empresa caso de estudio como para el sector estratégico al cual esta pertenece.

Con base en el conjunto de lo aquí indicado, en efecto, fue posible dar respuesta a la pregunta de investigación y verificar el cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos. De estos aspectos se da cuenta, de manera amplia, en los siguientes capítulos de este informe final.

4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los hallazgos más significativos encontrados gracias al desarrollo del trabajo de campo. Estos se encuentran ordenados de manera cronológica de acuerdo con el ciclo de vida de las empresas, al cual se hizo mención en el marco teórico, específicamente en las etapas de 1) nacimiento, 2) adolescencia o crecimiento, 3) consolidación o madurez, 4) declive o morbilidad, 5) renacimiento y 6) muerte.

Lo anterior se logró, en lo fundamental, recopilando información empírica correspondiente a las últimas cuatro fases del ciclo de vida en la empresa caso de estudio, es decir, a los últimos veinte años de vida de la compañía (1995-2014) (ver figura 11).

Para la presentación de los resultados es necesario primero hacer ocho aclaraciones, a saber:

1. La base principal de recolección de datos se realizó a través de entrevistas no estructuradas, realizadas en el momento y lugar más conveniente de acuerdo con el criterio de cada entrevistado.
2. En promedio, las entrevistas tuvieron una duración de cuarenta minutos.
3. Para el presente informe final, los datos se han hecho anónimos y las confidencias realizadas por los entrevistados han sido respetadas.
4. En total se realizaron cinco entrevistas. Fue posible conseguir que las mismas se llevaran a cabo con altos ejecutivos, los cuales participaron de manera directa en la administración de la empresa. El grupo de entrevistados tiene una antigüedad promedio de dieciocho años en la compañía y aborda las áreas funcionales más relevantes (comercial, jurídica y de operaciones), además, este incorpora a altos funcionarios nombrados por la Superintendencia de Sociedades.
5. Para dar coherencia a los datos recopilados en cada entrevista y propiciar un ambiente de tranquilidad y confianza a cada informante, estas fueron realizadas por el investigador del

grupo que participó en calidad de observador. Este, de hecho, tuvo la oportunidad de formar parte activa de las etapas de renacimiento y muerte e hizo parte incluso del equipo de liquidación de la empresa. De este modo, este miembro del equipo investigativo participó en el rol de *insider*, mientras que el otro lo hizo ocupando el de *outsider* (Dwyer & Buckle, 2009, pp. 57-60).

6. Los códigos de la planilla inicial fueron predefinidos en los seis pasos del ciclo de vida empresarial. Esto con el fin de guiar el análisis posterior.
7. En lo que al análisis documental se refiere, en el contexto de esta investigación se revisaron más de 8.000 folios, entre los que se encuentran presentaciones, publicaciones de mercadeo, artículos de revistas, periódicos, libros de fabricantes, informes, certificaciones, actas, autos, oficios, resoluciones, cartas, correos electrónicos, transcripciones de entrevistas y audiencias tanto en los archivos internos de la empresa como en la página web de la Superintendencia de Sociedades dentro del expediente (se han ocultado los tres últimos números para conservar la confidencialidad). Además, de acuerdo con lo ya indicado, también se estudiaron los estados financieros de los últimos veinte años de la empresa y del sector estratégico al que perteneció la organización objeto de este estudio. Este último se encontraba compuesto por más de sesenta empresas al momento del último año de estudio.
8. Para el presente informe final, considerando la amplitud del material empírico recabado y analizado, se ha privilegiado la socialización de los fragmentos que, como resultado del proceso, permiten hacer visible ante los ojos del lector los aspectos más relevantes de los hallazgos de nuestra investigación. Esto, como notará el propio lector, abriendo un espacio privilegiado a la voz de los entrevistados (en atención a su experiencia directa y personal con el proceso de vida y muerte empresarial estudiado) y, luego, en el capítulo 5 (análisis y discusión), poniendo también a dialogar lo anterior con el correlato encontrado en lo que refleja la información financiera propia de la empresa y de su sector, así como con la literatura considerada como más relevante para llevar a cabo esta labor.

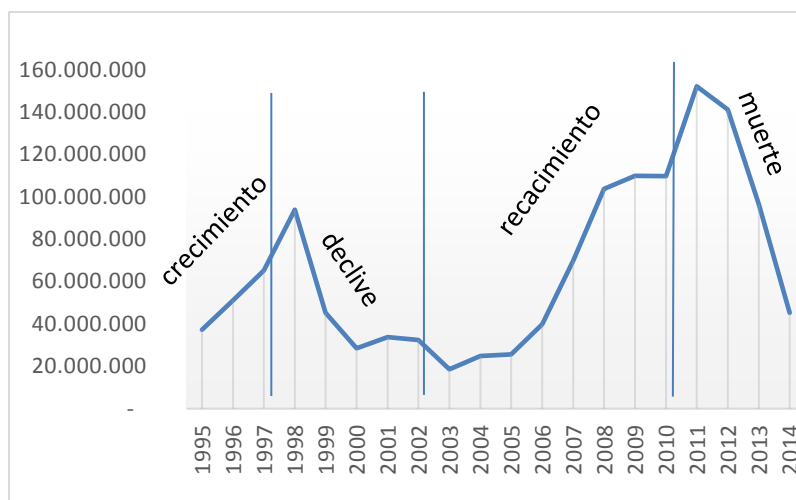
4.1. Ciclo de vida de la empresa objeto del estudio

Respecto al ciclo de vida de la organización estudiada, se consideró su operación desde el momento en que nació, durante la etapa en la que le fue posible desarrollar su objeto social y hasta su declive y muerte. Sin embargo, se encuentra que, en el caso estudiado, la organización no murió exactamente de este modo. Esta tuvo dos etapas adicionales vinculadas con las etapas de morbilidad y renacimiento.

Estos aspectos son el reflejo en la compañía de la aplicación de ciertas estrategias por parte del líder, las cuales es importante considerar. Estas respaldan por qué una compañía puede no seguir necesariamente el ciclo de vida normal, sino que puede presentar el tipo particular de comportamiento identificado.

Figura 11.

Ciclo de vida identificado para la empresa en estudio



Fuente: elaboración propia, a partir de las entrevistas realizadas y la información financiera analizada.

Como se ha anunciado, a largo de este capítulo, la explicación y los datos que dan forma al ciclo de vida identificado y representado en la figura 11, han sido delegados aquí a quienes vivieron los hechos y el desarrollo de la perdurabilidad organizacional hasta el momento de la muerte de la empresa. Lo anterior, con el fin de que estos puedan ser narrados por ellos mismos (*voicing*) directamente ante el lector a través de este apartado del presente informe final de investigación.

A continuación, se da cuenta de las principales etapas representadas en la figura 11, dando una amplia voz a actores protagónicos del proceso:

4.1.1. El nacimiento

La empresa nace en la ciudad de Manizales en la década de 1970:

Venía de Manizales (...). Esta empresa fue creada como en el año 77 (Informante 5, 2017, p. 1).

En 1992, la compañía llevaba quince años de funcionamiento (informante 2, 2016, p. 1).

Era una empresa exitosa en sus temas de servicios, que de alguna forma nació en Manizales y, por algunos proyectos específicos, tuvo la posibilidad de venir a trabajar a Bogotá (informante 4, 2017, p. 1).

La empresa estudiada, en efecto, fue creada en 1977 en la ciudad de Manizales. Tenía por objeto brindar soluciones integrales de tecnología de información por medio de la comercialización al por mayor de productos tales como dispositivos portátiles, servidores, almacenamiento y respaldo, cableado, redes y comunicaciones, *software* y periféricos. Su vida era amplia y destacada respecto al promedio de las compañías colombianas que, en un contexto como el nuestro, desarrollan este tipo de negocio:

Tenemos 35 años de experiencia en el mercado colombiano (...) (Mercadeo, 2012, p. 3).

La Certificación de Constitución y Gerencia de la Cámara de Comercio de Bogotá, consultada por los investigadores, consigna efectivamente la información de constitución de la empresa: número de escritura pública, ciudad donde se constituyó (Manizales) y momento de constitución (1977).

4.1.2. Adolescencia o crecimiento

La empresa se convirtió rápidamente en un centro de procesamiento de datos altamente reconocido en la región cafetera y aumentó sus ingresos considerablemente. Esto, de hecho, la condujo a ser representante de una marca de computadores y, luego, a trasladarse a Bogotá en 1987 para atender los contratos que por aquella época exigían presencia a nivel nacional. Durante algunos años se mantuvo bien, en general, aunque no sin estar libre de ciertos inconvenientes económicos surgidos, entre otros factores, de la mano de la personalidad y los gustos de su fundador:

Trabajaron en Manizales durante más o menos ocho o diez años. A los diez años, en 1987, se trasladó a Bogotá, precisamente, creo que a raíz de que le dieron una distribución de computadores (...). Eso era, una marca de computadores que, después, imagino, desapareció (informante 5, 2017, p. 1).

Era una empresa exitosa en sus temas de servicios (...). Por algunos proyectos específicos tuvo la posibilidad de venir a trabajar a Bogotá (informante 4, 2017, p. 1).

Comenzó como un centro de procesamiento de datos en Manizales. En 1980 inició la distribución de una marca de computadores (Mercadeo, 2012, p. 7).

Ahí había unas oficinas en Bavaria, en el Centro Internacional, allí le fue muy mal, porque tuvo una cuasi quiebra. Creo que no llegó a esas leyes de procesos de concordato, ni nada de eso, pero estuvo con un problema económico grave, porque prácticamente, volvió a empezar otra vez en el año 90 (informante 5, 2017, p. 1).

Y resulta que esta vaina se fue abajo, se fue para abajo, y estos tipos no aceptaban..., no aceptaban la nueva situación del negocio y seguían con su tren gastos como si fuera..., como si no hubiera pasado nada. Y resulta que eso no era cierto, había una situación muy diferente. Estaban en una situación muy distinta en ese momento y entonces se volvió un problema, no sé, no era ya simplemente..., cuando los papás eran socios había más control. Los viejos,

entonces ponían un freno. Después, con el tiempo, hasta terminó en pleito con la mamá. A mí me tocó conciliar con la abogada de la mamá, eso fue con pleito y todo. Todo era por los gastos, con esa forma de gastar... Y es que este era un berraco para gastar plata. Era un loco para gastar plata. Y era..., como se dice, “con mentalidad de ser rico”. Entonces el hombre no tenía como limitaciones en los gastos, el tipo se hacia el... Lo primero que fue a hacer, como le conté, fue a comprar un berraco Mercedes-Benz (informante 5, 2017, p. 2).

En el año 90, estaba en una casa en arriendo en la calle 106, arriba de la 15, una casa en arriendo (...). Se acostumbraron a ser..., a ganar mucho (...). Incluso, por ejemplo, haber comprado ese piso en ese sector tan exclusivo de Bogotá era, ¡no!, era medio absurdo o a mí me parece absurdo. Me acuerdo que, incluso, no le..., porque si uno se pone a pensar... Yo me acuerdo que, para poder comprar ese piso que compró en ese sector, fue un problema el macho para poder conseguir el crédito, porque era un crédito muy grande para la capacidad económica que él podía mostrar en ese momento. Entonces los bancos no le querían prestar, no le querían aceptar el negocio. Eso le toco hacer ¡hasta para vender! Bueno, finalmente, logró hacer la compra, pero era una compra costosa (informante 5, 2017, pp. 1-2).

Con todo, se había conseguido ganar una gran experiencia. Además, se contaba con una presencia en el mercado, con poca competencia y había sido posible ganar clientes y proveedores. Por otra parte, se obtenían resultados operacionales positivos, pero los gastos personales del fundador de la empresa eran ciertamente elevados.

4.1.3. Consolidación o madurez

Se inició luego una etapa de control y de gestión, la cual mantuvo a la empresa en franco crecimiento. Esto, en particular, gracias a una gestión de relacionamiento comercial con clientes, proveedores y, en lo fundamental, con los fabricantes de computadores:

Tenía gerente financiera. El personal de planta, digamos..., el personal administrativo y de planta, pasó a ser del orden de las cincuenta personas, por lo menos, en ese momento. Mínimo de cincuenta personas más el personal técnico; porque ya había muchos ingenieros, ya había un proceso de venta. No era así, como así, no más. Porque es que, al principio, cuando conocí al fundador de la empresa, en los años 90, el que maleteaba era él y era a título de maleteo, al estilo de vendedor común y silvestre, de los que lleva su maleta (informante 5, 2017, p. 2).

Cuando yo entré a la compañía, en el año 92, entré como producto de una situación comercial. Y era la llegada del fabricante de computadores personales (PCs) Compaq a Colombia. La compañía ya había venido representando a la marca Compaq⁶, dos años antes, junto con otra compañía (...). Entonces el fabricante vio en la empresa un aliado muy importante en el mercado. Ya conocía la marca y tenía la gente que ya había hecho servicios. Aunque no los vendía, sí hacíamos servicios sobre los equipos. Entonces, cuando nos escogieron a nosotros, fue un tema muy interesante para la empresa, porque nosotros no vendíamos, a nosotros nos compraban los equipos del fabricante. Era una marca ya reconocida a nivel mundial, sobre todo en la gama de los portátiles y, realmente, por fax llegaban órdenes de compra de los clientes. Digamos que fue un tema de dos años, en que nosotros no teníamos que salir a vender, simplemente, recibíamos las órdenes de compra de los clientes, salían los negocios y empezábamos a ser un jugador importante en el tema de la marca del fabricante (informante 2, 2016, p. 2).

En su momento tuvo el apoyo del fabricante de PC, como multinacionales que proveían productos de tecnología para el momento, básicamente equipos de cómputo. Sé de buena fuente también, no porque me conste o esté documentado. En el relacionamiento y apoyo

⁶ “En febrero de 1982 Rod Canion, Jim Harris y Bill Murto, exfuncionarios de Texas Instruments, conforman Compaq Computer Corporation en Houston, Texas. Esta firma produjo computadores personales compatibles con los IBM PC durante la década de los noventa. Fue uno de los mayores productores de PC a bajo costo, llevando a IBM y a Packard Bell fuera del mercado. En 1997 compró a Tándem Computer, fabricante de servidores de alta gama 100 % imparables. Una adquisición que lo posicionó dentro de los fabricantes de alta calidad” (Sun microsystems: una historia de éxitos y de estancamiento, 2007).

que tuvo con esos directivos se dieron proyectos muy grandes. Básicamente, uno fue el MEN, el Ministerio de Educación [Nacional] sacó un proyecto para dotar a miles de escuelas o centros de educación a nivel nacional y, por alguna circunstancia, la compañía, que en su momento se llamaba de otra manera y era limitada, tuvo la suerte de ganarse esos procesos, debidamente soportados bajo la luz del sistema de contratación que es la ley 80. Y a partir de ahí tuvo un despliegue con una curva exponencial que empezó a generar ingresos por la ejecución de esos proyectos (informante 4, 2017, p. 1).

En esta etapa, la empresa logró estabilizar los gastos durante más de una década y creció. Esto a pesar del nivel del riesgo que normalmente asumía el gerente general y fundador de la empresa:

Ya en los años estos, cuando ya la empresa se organizó y ya entonces tenía una sucursal, tuvo una sucursal en Cali y una sucursal en Medellín, que eran bastante. Facturaban mucho, ¡bastante! La facturación era grande, más en Medellín que en Cali, pero en ambos sitios se facturaba bastante (informante 5, 2017, p. 2).

Para la gerencia general —el fundador de la empresa— la calidad del personal se asociaba con la calidad del producto o de la firma que representaba. Esos eran los candidatos que eran contratados para ingresar a manejar la compañía. Para algunos actores esta estrategia era errada. Sin embargo, a juzgar por los resultados en ventas, fue la más indicada para el momento en el cual estaba la compañía y para su participación en el mercado. Esto tal y como lo reconocen los ejecutivos de la compañía entrevistados, quienes, en esa época, ya hacían parte de la firma:

Es decir, si usted era un tipo muy nombrado en el área o en el mercado, este, el de la tecnología y tal, y costaba mucho, a él no le importaba. Él decía: “¡yo lo traigo y ahí ganamos!” Y no siempre eso era cierto, porque muchas veces, por ejemplo, esos ejecutivos muy grandes, muy importantes, pues, muchas veces obedecían a su prestigio y todo eso. En muchos casos, obedecían a las marcas que representaban o a las multinacionales con las que trabajaban. Porque si usted trabaja con IBM, en un área X cualquiera, y esta gente, pues es

una empresa de ese tamaño, obviamente usted aparecía como un gran ejecutivo. Y a lo mejor no era que tuviera tantas calidades como para eso, hermano, pero el hombre terminaba pagándoles lo que les pagaba IBM o más (informante 5, 2017, p. 2).

Yo experimenté una avalancha de órdenes hacia la compañía. Eso hizo tal vez que tuviera un crecimiento un poco desordenado, porque la cantidad de productos que se vendía era gigante. Había muchos productos que la gente técnica no conocía, porque Compaq tenía un portafolio gigantesco. Así como se vendían PC, se vendían servidores. La gente técnica tenía que aprender mucho. Compaq sí le dio un efecto muy, muy, muy grande de compañía representativa en Colombia. Yo creo que Compaq fue un jugador muy importante que ayudó a la empresa a que se desarrollara. Y estoy hablando de 1992, que fue cuando yo entré a la compañía a vender la marca Compaq, hasta el año 2002, en donde Compaq fue la bandera (informante 2, 2016, pp. 1-2).

La empresa logró entonces una fuerte oleada de nuevas distribuciones de productos. De hecho, en 1996 se firmó la distribución con Hewlett Packard, un año en el que la compañía amplió el portafolio de servicios de la firma incluyendo productos de redes y comunicaciones de diferentes fabricantes como 3COM (Mercadeo, 2012, p. 7).

4.1.4. Declive o morbilidad

Un renombrado e importante anuncio hecho por Compaq en 1998⁷ generó una baja en el valor de la acción de esa empresa. Con este hecho comenzó una etapa difícil en términos de gestión comercial de la compañía objeto de estudio. Esto la obligó a realizar nuevas estrategias que

⁷ “El 26 de enero de 1998, Compaq Computer y Digital Equipment Co., anunciaron su fusión. Este hecho inmediatamente bajo las acciones de Compaq un 8,66 % y disparó en un 22 % las de Digital. Sin embargo, se preveía que Compaq con esta adquisición se convertiría en el líder en ventas de computadores personales, por encima de IBM, HP, Dell y Packard Bell” (Cavestani, 1998). Recuperado de http://elpais.com/diario/1998/01/27/economia/885855631_850215.html

sumaran en las ventas de sus productos y la condujo a ampliar su portafolio de servicios. Fue así como:

En 1999 [la compañía] inició relaciones comerciales con Hitachi Data System para todo su portafolio de soluciones de almacenamiento corporativo y, en el año 2003, la empresa fue nombrada “business partner” de IBM para todo su portafolio de servicios (Mercadeo, 2012, p. 7).

Sumado a la reducción de precios de los PC a nivel mundial, principalmente por la fuerte crisis de los fabricantes de tecnología⁸ sucedida en 1999, las difíciles condiciones financieras y del mercado se reflejaron también en Colombia y, a su vez, en la empresa objeto de estudio. Esto, principalmente, con el inicio del nuevo milenio:

Luego también sé que, por alguna circunstancia, después de la fusión entre Compaq y HP a nivel global, la empresa seguía bajo la protección, entre comillas, “protección”, de esta multinacional. Y lo que básicamente se hizo en su momento era que se estoqueaba la multinacional para Colombia y buscaba canales donde ellos le compraban el producto. Entonces, un ejemplo: es decir, tengo mil máquinas, la empresa: “recíbanmelas”, ¿cierto? Estóquese de esas máquinas y manténgamelas ahí, a pesar de que no había proyectos que se fueran a ejecutar. Hacía que se estoqueara, se quedaba así con una gran cantidad de inventario; pero la multinacional en Estados Unidos evidentemente tenía que facturar, porque tampoco podía ser laxa, que yo le entrego el producto y páguemelo cuando pueda, ¡no! En treinta o cuarenta y cinco días llegaban las facturas. Hubo proyectos en el que ese inventario se fue entregando, pero hubo muchos casos en los que no, y eso empezó a generar un boquete, un *gap* muy grande en las finanzas de esta compañía. Estoy hablando de los

⁸ “Sobre el final de la década de los noventa, comenzó una crisis del negocio de los computadores,” producto de la crisis que vivió el sector de tecnología en la década de los 90. Sus ingresos se vieron afectados y el precio de las acciones bajo” (Dinero.com). Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/hp--compaq-reto-fusion/4291>.

años, tal vez, 2000, 2001. Se dieron algunos proyectos muy grandes, muy importantes: Secretaría de Educación Distrital, Ministerio de Educación Nacional, pero, sin embargo, a pesar de todo esto en el año 2002-2003, la compañía entra en su primer proceso de reestructuración de pasivos. Esto a la luz de las leyes emitidas por la Superintendencia de Sociedades. El 3 de agosto de 2003 se declara el primer proceso de manejo de los pasivos que tenía la compañía, la primera reestructuración de pasivos (informante 4, 2017, pp. 1-2).

Entonces para la empresa fue un problema, porque las personas financieras de HP eran muchísimo más conservadoras que las personas financieras de Compaq y, cuando encontraron todas esas prebendas o beneficios que, en términos, de... digamos, de crédito y en términos de plazos para pagar, ellos decían: “¡Eso no puede ser! ¡Aquí hay créditos de millones de dólares a noventa días y nuestras condiciones de crédito normalmente son créditos muy razonables y en algunos casos de treinta días! (informante 2, 2016, p. 2).

En 2003, la empresa solicitó ante la Superintendencia de Sociedades su promoción a un acuerdo de reestructuración en los términos y las formalidades previstas en la Ley 550 de 1999⁹. Esta solicitud fue respondida por esta entidad aceptando la promoción del acuerdo de reestructuración de la empresa (Superintendencia de Sociedades, 2003, p.2). Pero en esto no fue lo único en lo que contó con una buena fortuna, en el momento apropiado, frente a las adversidades que enfrentaba en aquel entonces la compañía:

Cuando vino la ley 550, él estaba debiéndole a Compaq más o menos, algo más de veinte mil millones de pesos de esa época, que era muchísimo, muchísimo dinero. Estamos hablando del año 2003. Y como 23.000 millones o una vaina así. Tenían obligaciones y

“La Ley 550 de 1999 establece la intervención del Estado en la economía. Esto en desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución. Lo hace con el fin de promover la reactivación y el empleo mediante la celebración de acuerdos de reestructuración a favor de las empresas que se encuentren en dificultades para atender sus obligaciones pecuniarias y que, no obstante, se consideren económicamente viables”. Recuperado de <http://190.248.134.158/intranet/start/sig/Normograma/leyes/1999/ley%20550%20de%201999.pdf>.

Compaq, la verdad, le tenía cogidas una serie de propiedades, o sea, le tenía hipotecada la finca, el apartamento, bueno.... en fin. Lo tenían cogido por todos los lados. Entonces, entró la ley 550 en el año 2003 y a raíz de eso, simultáneamente, cuando él entró a ese proceso de reorganización, apareció el problema de que a Compaq lo vendieron a HP. Entonces, HP compró a Compaq en el mundo entero y, obviamente, en Colombia también vinieron y tal. Entonces él corrió con buena suerte en ese sentido, en el sentido de... ¿qué paso?: que los empleados de Compaq perdieron el interés en la empresa, entonces ya no le hicieron ninguna fuerza a la obligación que tenía esta sociedad. Los empleados de Compaq empezaron más, como a ver qué va a pasar..., dependiendo de cómo me traten. Y a los empleados de HP no les interesaba Compaq. Todo esto, de cierta forma, conspiró a favor de la sociedad, como los tipos decían: “Eso es como un problema..., nosotros no nos metemos en esa vaina”. Él tenía también una deuda grande, más o menos de dos mil millones con HP, en ese momento, y se hizo una... En resumen, el tipo terminó haciendo una conciliación y transacción por las dos obligaciones, por las de Compaq y la de HP. Y eso se hizo a través de la oficina de los abogados que representaban a Compaq, que era Brigard y Urrutia. Y los tipos aceptaron tranzar. Claro, obviamente, con el beneplácito y la aceptación por parte de los dueños, los que mandaban allá en HP en Estados Unidos, porque eso lo aprobaban allá arriba. En resumen, le aceptaron, creo, creo que la quinta parte de la deuda (informante 5, 2017, pp. 3-4).

Pero, de la misma manera, en el año 2003, en agosto, la compañía empieza a resurgir. Es decir, fue un tema bien curioso, porque, así como tenía que reestructurar pasivos, empezó comercialmente a generar ingresos para la ejecución de grandes proyectos (...). Bueno, luego del acuerdo final y que fue felizmente llevado a cabo para salvar la compañía en el 2003, 2004, la compañía adquirió una serie de compromisos para que todas sus acreencias fueran pagadas a sus respectivos proveedores. Dicho así: el tema de impuestos, el tema de los empleados y todos los proveedores, con unos plazos que la ley le permitía..., prolongarlos, creo que hasta más de quince o veinte años para salvar la compañía y garantizar su operación y mantenerla en el mercado (informante 4, 2017, pp. 2-3).

Pero hay una cosa en todo esto, hay una parte que yo creo es importante mencionarla, porque es el costo financiero de las operaciones en el caso de la reorganización. ¿Qué pasó en la reorganización o en los procesos estos de reorganización y de insolvencia? Como normalmente el deudor, en este caso esta empresa, pues obviamente queda vetada por sus proveedores principales, en el caso de estos distribuidores pues queda vetado por los fabricantes, para que le vendan equipos y demás. ¿Cómo pide usted prestado? Pues nada, imagínese que, si le iba a vender a la empresa, en esa época HP o Compaq, no le vendían ni un tornillo a crédito, ¡nada! Le tocaba llevar la plata, en billetes. Entonces vino el proceso con la fiducia, que, como cosa rara, este señor nunca tuvo la medida. Y no era una persona como..., digamos, que peleara, ¡no! Era una persona cuidadosa de los costos de la operación, sí. No tenía en cuenta esa vaina. Era una cosa como muy vaga, pero no le ponía mucho cuidado, mucha atención a lo que le costaba la operación. Obviamente sí, era muy complicado, porque, pues..., en ese momento no había quién le diera crédito de nada. Entonces estructuró una operación, una forma de operación con la fiduciaria y el banco, que era muy costosa, y ¡esa vaina puso a este tipo a gastarse lo que no tenía! (informante 5, 2017, pp. 4-5).

Ahora bien, en 2003 la Superintendencia de Sociedades autorizó a la empresa a celebrar un contrato de fiducia mercantil irrevocable de administración y fuente de pago con la fiduciaria correspondiente. Esto por un valor superior a los 1.000 millones de pesos, con el fin de permitir su operación y a favor de HP (Superintendencia de Sociedades, 2003, p. 3). Además, la empresa, acogiéndose al artículo 17 de la ley 550 de 1999¹⁰, a través de un oficio a la Superintendencia de

¹⁰ El artículo 17 de la Ley 550 de 1999 establece que “las empresas en acuerdo de reestructuración no podrán adoptar reformas estatutarias, constituir o ejecutar garantías o cauciones a favor de los acreedores de la empresa que recaigan sobre bienes propios del empresario, incluyendo fiducias mercantiles o encargos fiduciarios” (Superintendencia de Sociedades, 1999, p. 8). Establece además que “no podrán tampoco efectuarse compensaciones, pagos, arreglos, conciliaciones o transacciones de obligaciones, enajenación de bienes u operaciones que no correspondan al giro ordinario de la empresa, ni compensaciones de depósitos en cuenta corriente bancaria y en general, de depósitos y exigibilidades en establecimientos de crédito. Esto salvo autorización expresa por parte de la Superintendencia de Sociedades, quien debe supervisar al respectivo empresario o su actividad” (Superintendencia de Sociedades, 1999, p. 8).

Sociedades, solicitó autorización para un contrato de patrimonio autónomo¹¹ con la fiduciaria. Así, la compañía trataba de navegar para salir de la crisis:

Cuando arrancamos con HP, cambiaron las condiciones financieras; luego los créditos se fueron reduciendo y, en algún momento, se dio la figura de los patrimonios autónomos, que, seguramente, fue forzado un poco por los proveedores; porque ellos querían que se garantizaran que la compra de los productos, que la plata que ellos destinaban como proveedores financieros para la compra de productos para un proyecto, se hiciera solamente para esos proyectos. Esta fue la figura que hasta el final estuvo en la empresa (informante 2, 2016, p. 2).

En la operación, el banco prestaba la plata y la fiduciaria administraba el dinero. Entonces, en teoría era: la empresa celebraba un contrato y le decía a la fiduciaria: “Mire, yo celebré un contrato de mil millones, necesito 900 millones que cuestan los equipos, el producto me vale 900 millones”. Entonces, el banco situaba los dineros en la fiduciaria y esta le pagaba directamente al fabricante o al proveedor de los equipos y, por el otro lado, el contrato con la entidad contratante o, mejor dicho, la fiduciaria se hacía ceder los derechos que tenía el deudor en el contrato, se los cedían a la fiduciaria. Y ella era la que cobraba el dinero a la entidad contratante. Entonces se suponía que a ella le pagaban los 1.000 millones. De esos mil millones, pagaba el crédito de los novecientos y sacaba su plata, lo que quedara... ¡Tomen las vueltas! Eso, en principio, empezó a funcionar “más o menos bien”, entre comillas, y digo entre comillas, porque el costo de la operación era muy alto (informante 5, 2017, p. 5).

¹¹ Patrimonio autónomo en la modalidad de administración, garantía y fuente de pago - cartera: “Se adquiere con recursos propios, provenientes de aportes (cartera de contratos nuevos) de la empresa y créditos otorgados por multibanca, cartera de propiedad del contrato del nuevo negocio, para encargarse del recaudo de la misma. Esto con el fin de servir de fuente de pago de las obligaciones adquiridas” (Colpatria, 2017).

La cuestión es que este patrimonio autónomo se manejaba como una especie de crédito rotativo y ese crédito rotativo manejaba un cupo hasta donde podían ejecutarse ciertos proyectos (...). En esa mecánica, la compañía, en los equipos comerciales, cerraba negocios. Se hacía un flujo de caja del negocio antes de su ejecución y contra el contrato ya firmado, se entregaba de forma tal que el comité de ese patrimonio autónomo lo revisaba, decía que era un proyecto económicamente viable, que no generaba riesgos mayores; porque, igual, en algún momento, la entidad tenía que pagar esos dineros. Se tercerizaba a través del patrimonio autónomo. Se hacía el pago a los proveedores y, lo que quedaba, era la utilidad que se devolvía a la caja de la empresa, en una mecánica fácil. Y, de esta manera, fue que ese patrimonio autónomo, en la medida que se cerraban negocios y se empezaban sus ejecuciones, pues debía empezar a crecer (informante 4, 2017, p. 3).

De este modo, la firma, haciendo uso de los recursos a su disposición y, de algún modo, también con algo de suerte, logró sobrevivir al estado de morbilidad y abrió las condiciones para una nueva etapa de renacimiento.

4.1.5. El renacimiento

Dotada con un capital de trabajo, producto del crédito rotativo que se formó con los patrimonios autónomos y, gracias al crecimiento de contratos y de proyectos (principalmente ganados y realizados con el sector gubernamental), los cuales eran el resultado de la estrategia comercial y financiera establecida bajo la dirección del gerente general, el flujo de caja de la compañía fue creciendo anualmente:

En este primer año, 2003, luego de que se pasaron afugias económicas importantes, se cerró, algo así como..., con ventas por 7.000 millones de pesos. En 2004 se siguió creciendo. Desde 2005 y hasta el año 2012 se obtuvieron ya ventas alrededor de 120.000 millones de pesos. Esto para una compañía que pasó un proceso de reestructuración bien grave, bien importante.

En menos de cinco, seis, siete años, resurgió de sus propias cenizas (informante 4, 2017, pp. 4-5).

Éramos el líder en el segmento de Gobierno, concentrados en Bogotá y Medellín. Nos ganábamos los grandes negocios y, obviamente, había otros competidores que hacían grandes negocios en el sector, pero, digamos que éramos los de mayores volúmenes de venta, los de mayor número de unidades de producto, específicamente de HP. Se movía producto de Microsoft (MS), porque cada máquina de HP debe llevar una licencia. Vendíamos más en MS sin ser un LAR¹² o un líder de su segmento del mercado, por los volúmenes de licencias que se movían. Entonces, digamos que éramos un líder al que había que seguir. Intentaron imitarnos el modelo, el modelo a nivel técnico, todos lo podían imitar, excelentes configuradores de negocios, de infraestructura o de servicios o, muchos. Uno se daba cuenta, en los procesos, que el riesgo lo manejaban de una manera diferente, decían: “¿Cómo es posible —al hacer cuentas de servilleta, como llamábamos nosotros— sumadas las máquinas, más los servicios, ustedes puedan estar en estos niveles de oferta económica en un proceso!”. Y los demás decían: “¿Ustedes se fueron a pérdida, ustedes se fueron a pérdida, ustedes van sin margen!” o “Ustedes cómo están haciendo, ¿están arriesgando la compañía!” (informante 4, 2017, p. 8).

Este tema de las ventas de equipos de cómputo y servidores siempre fue un mercado de muy baja utilidad, de mucho desgaste. Yo creo que la empresa cometió un error muy grande y es que, al ser una empresa familiar, muchas decisiones se tomaban emocionalmente. Al gerente general y fundador de la empresa siempre le gustó ganar. Eso no es un defecto, pero, digamos que arriesgó cosas que no debía; por ejemplo, las famosas subastas en los negocios del Gobierno, en donde uno claramente veía cuál era el precio que le daba a uno el fabricante y cuál era el precio de venta y, en muchas, si no por decir que en el 90 % de las situaciones, el

¹² *Large Account Reseller* (LAR) es un gran distribuidor, es una etiqueta utilizada por Microsoft para identificar sus mayores revendedores de valor agregado.

valor de venta era inferior al valor de compra. Eso significaba que la compañía estaba perdiendo plata (informante 2, 2016, p. 3).

Así, la impulsividad y el deseo de ganar estuvieron presentes en múltiples decisiones importantes para la compañía también a lo largo de esta nueva etapa. Esto marcó un camino para la empresa y fue delineando aspectos que resultarían ser esenciales para su futuro.

Ahora bien, cada vez que se ganaba un contrato importante, la compañía solicitaba ampliaciones en el cupo de patrimonio autónomo. Presentaba el plan de negocio, el contrato y, con ese valor, respaldaba la ampliación. La fiduciaria revisaba el negocio y la situación de la empresa y, por lo general, aprobaba la transacción. Además, el gerente general, seguía jugando un rol central en la estrategia de la firma y en su avance a través de la situación global que esta enfrentaba:

Yo considero que los patrimonios autónomos están diseñados por la ley para darle como una transparencia a los acreedores o beneficiarios de ese patrimonio autónomo; pero, en este caso, tengo la impresión de que fue una cortina de humo, para que, dentro de los patrimonios, pudiera manejarse desde el punto de vista de información, la injusta o deficitaria carga de ingresos versus egresos. Es decir, los patrimonios, al tener una sola bolsa donde entraban todos los negocios, nunca pudo establecerse si cada negocio era rentable o no, si cada contrato, ¡perdón!, era rentable o no. Y la sumatoria de todos pareciera indicar que era deficitaria. Luego, para mí, el patrimonio, en lugar de darle claridad y transparencia, lo que hizo fue ensombrearlos, darle aún más niebla o posibilidad de no ver en forma transparente los análisis de cada uno de los contratos (informante 3, 2016, p. 3).

Ese poder de “marranear”, como se dice, con las finanzas de la empresa... A él le entró el afán de sacar a la empresa de la ley 550, lo que significó tener que pagar. Por ejemplo, tenía que pagarle como 4.000 millones a los acreedores que estaban todavía pendientes. Había muchos otros con los que ya se habían hecho conciliaciones, como en el caso de Compaq, y los fabricantes grandes ya se habían sacado, digamos, del problema, y ya las conciliaciones,

incluso con los mismos bancos. Pero quedaba un chorrero de acreedores más pequeños que sumaban en ese momento como 4.000 y pico de millones, en el año 2009, valían como 4.000 millones. Inexplicablemente, digo yo, porque no había una explicación realmente válida para forzar la salida, ¿sí me explico? Porque no había ninguna razón, no había..., es decir, la ley 550 no significaba un impedimento para la empresa desde ningún punto de vista. No había ningún problema de nada. Al contrario, había unos beneficios tributarios como era la devolución del IVA trimestral, cosa que no podían las otras empresas hacerlo. Había unos beneficios importantes y, sin embargo, ¡este señor jodió y jodió para sacar a la empresa de la 550! Y así lo hizo. En 2010 la sacó. Supuestamente le pagaron a todo el mundo, eso dijeron, pues, no estoy seguro. Bueno, pero el hecho fue que, aparentemente, esa... ¡se pagó! (informante 5, 2017, p. 4).

Una vez las deudas pendientes fueron conciliadas, se renegoció el saldo y se terminaron los compromisos de pago por adelantado. Con esto, la empresa solicitó ante la Superintendencia de Sociedades salir de la Ley 550 de 1999. Así, una vez comprobó los pagos, esta entidad tomó la determinación y autorizó a la compañía a salir de la Ley 550 en el año 2010. Detrás de esto se encontraba nuevamente, en gran medida, la impulsividad y el instinto del gerente general y fundador, pero también su visión de un nuevo negocio que, aunque en principio era pionera, audaz y prometedora, en la práctica, marcaría un desafortunado hito para la firma:

Estamos hablando del año 2009, 2010, tal vez. La pregunta era: ¿y para qué pagar eso anticipadamente, si estando a la luz de la protección de la Ley 550, eso le generaba cualquier cantidad de beneficios en todos los órdenes a la compañía? La idea era limpiar su historia financiera, mostrarse como una empresa boyante, una empresa que efectivamente en su ejecución era exitosa, para poder traer inversionistas extranjeros o terceros inversionistas y hacer aportes de capital. Pero... ¿qué estaba detrás de todo esto? Una visión del gerente general y fundador de la compañía, la cual tuvo mucho antes que muchas otras empresas, inclusive a nivel internacional, y fue el tema de prestar los servicios en Internet (informante 4, 2017, p. 4).

Entonces a nivel de idea fue muy bueno, pero, a nivel de compañía (...). El hecho de que financieramente se hayan anticipado muchos pagos y se haya, de alguna forma, descapitalizado a la compañía, ¿cierto?, para poder traer inversionistas extranjeros, para apoyar esa idea de los servicios en la nube a través del *Cloud*... Yo creo que fue el punto de quiebre, para que la empresa empezara financieramente a decaer en sus manejos del futuro (informante 4, 2017, p. 6).

Las compañías, obviamente, están dirigidas por personas y con el afán de hacerse más exitosas; pero, en un mercado tan riesgoso, con los procesos de contratación en Colombia, en donde muchos se van por el tema de precio o lo que se adoptó después del 2010..., 2009-2010, que es por el proceso de subasta inversa. El hecho de ser exitoso quiere decir que aumenta el nivel de riesgo en la ejecución de los contratos. Un proyecto en donde escasamente se asume..., se asume un riesgo de bajos márgenes, para garantizar la ejecución del contrato a nivel de la proveeduría y de los servicios que involucren, pero con muy bajos márgenes, conlleva el riesgo de que algo falle, ¿cierto?, de que se lleve este tipo de contratos a una ejecución indebida, o sea, que el margen no sea negro, sino que quede en rojo por alguna circunstancia (informante 4, 2017, p. 4).

Otro tema son los riesgos que se asumen al ganarse un contrato con bajos márgenes, esperando que, en la ejecución, las áreas de servicios optimicen el uso de los recursos y vuelvan estos gastos, estos costos, que se requieren en cada proyecto, los optimicen y hagan el ahorro en las áreas de servicios. Contar con la suerte que la TRM [tasa representativa del mercado] en este caso no impacte el negocio y, al final, también quede el negocio en negro. Pero un escenario que es el más riesgoso, es ganarse, ganarse de entrada los contratos en rojo. Ya ni si quiera tener un pequeño *gap* o una pequeña brecha de que, en el momento de ganarse el negocio tenga algún tipo de margen, así sea muy pequeño; sino que, de entrada, se gana el negocio estando en rojo, con la esperanza de que, en la ejecución, por alguna circunstancia, se pueda poner en negro (informante 4, 2017, p. 4).

Entonces, si los márgenes de por sí, que ya eran muy estrechos y muy pequeños, no daban para ese costo financiero que estaba suponiendo esa operación, no daba para esa vaina, entonces, claro, ya estaba, de hecho, estaba entrando en pérdidas en cada negocio y, entonces, estaban necesitando hacer negocios, y hacer negocios, y hacer negocios..., ¡así fuera a pérdidas! Que eso fue lo que lo reventó (informante 5, 2017, pp. 4-5).

Con todo, la empresa logró atraer un inversionista extranjero que participó en la idea de los servicios en la nube. En efecto, un gran fondo de inversión extranjero se hizo partícipe aportando varios millones de dólares. Entre tanto, la compañía ganaba reconocimientos en ventas por parte de Microsoft y Hewlett Packard, tanto a nivel nacional como a escala latinoamericana:

Y empezó a gestarlos y, empezó a idearlo y, empezó a hacer la arquitectura de la infraestructura y del servicio y, de cómo ofrecer el servicio. Ideas que solamente él tenía en su cabeza. Y generó que primero se hiciera una limpieza financiera de la compañía. De forma paralela, estaba desarrollando toda la estrategia de servicios en la nube. Estamos hablando del año 2010 y hoy, en 2017, seguimos hablando de servicios en la nube. Yo pensaría que él se anticipó a muchas cosas, antes que mucha gente, ¿cierto? Y cuando arrancó, cuando pudo hacer esa limpieza financiera, arranca con los servicios en la nube y arranca como otra unidad de trabajo de la empresa, montando un centro de datos en Bogotá, otro *datacenter* en Medellín, con una serie de prestación de servicios de infraestructura en la nube, cosa que muchos de los fabricantes, muchas multinacionales, uno, dos, inclusive tres años después, llegaron como el gran *boom*, de prestar servicios de procesamiento de datos o de almacenamiento de información y ese tipo de cosas. Y que el aprovisionamiento fuera muy, muy rápido, para que, en temas puntuales, las empresas a cambio de adquirir infraestructura, únicamente la utilizaran pagando por su uso (informante 4, 2017, pp. 5-6).

Yo creo que el *Cloud*, como idea, indudablemente, fue una buena idea; porque tiene un proceso, innegablemente, un poco largo, de invertir dinero en la construcción del *datacenter* y en la consecución de los primeros clientes para usarlos como referencia y mover los

servicios, pero creo el momento en que el *Cloud* nació fue el momento ideal, no había un mejor momento. Antes hubiera sido más lento el crecimiento de la unidad de negocios del *Cloud* (informante 2, 2016, p. 3).

La idea de entrar al negocio de la computación en la nube, en efecto, era considerada como positiva. Sin embargo, múltiples aspectos no fueron tenidos en cuenta y la escala alcanzada, dada la asignación de recursos realizada, el entorno sociocultural de esa época y las posibilidades con las que contaban los competidores, generó dificultades en la realización de la estrategia prevista inicialmente:

Cuando el *Cloud* nació, que fue en el año 2013, otros competidores ya estaban: un Amazon ha sido el rey en el tema de nube, pero, simultáneamente, Microsoft comenzó su esquema con Azure. Otros jugadores, como RaySpace, empezaban a incursionar en el mercado colombiano. Entonces, no era el único jugador que estaba empezando en el tema de nube, había otros competidores. El problema era que no había suficiente conocimiento por parte de los clientes de lo que significaba reemplazar su tradicional infraestructura física por los servicios. Los mitos o las resistencias a los temas de seguridad, a temas de cómo se podían sentir amenazados en su trabajo... Entonces, realmente el *Cloud*, las proyecciones que tenía el dueño, no se pudieron dar; porque, realmente, el mercado no estaba lo suficientemente maduro. Realmente, los dos primeros años de la operación del *Cloud* fueron más de “evangelización” del mercado (informante 4, 2017, pp. 3-4).

La verdad es que el costo de los equipos del *Cloud*, por lo que yo he escuchado, no suma más de tres millones de dólares. Me queda la duda de eso, si..., de pronto, al haber invertido todos los quince hubiéramos tenido un portafolio mucho más grande del que se dio. Porque nosotros solamente teníamos unos límites. Ya no recuerdo ahorita, pero no podíamos crear las máquinas virtuales como el cliente las pedía, teníamos unos límites en cuanto a RAM, en cuanto a procesamiento y eso. Así que llegábamos a escenarios chiquitos, no podíamos participar en los negocios grandes y, seguramente, si hubiéramos invertido toda la plata que se solicitó, si hubiéramos podido estar en un nivel más grande... (informante 2, 2016, p. 11).

Pensaría que fue debidamente planeada. Se trajeron en su momento los líderes en conocimiento de este tipo de servicios o lo que se estaba empezando a desarrollar. Se desarrollaron algunas aplicaciones de cómo prestar el servicio, de cómo garantizar una funcionalidad para los usuarios del 99,99 % (alta disponibilidad de servicio) para garantizar la operatividad. Entonces, pienso que, técnica y financieramente, fue planeada, que, en la ejecución, ya después de que se tuvo esto para prestar el servicio, empezaron a surgir muchos inconvenientes de varios tipos, ¿cierto?, de orden técnico, de orden financiero y de procesos de facturación, tal vez, y, al final, pues por falta de recursos (informante 4, 2017, p. 6).

Yo creo que lo que paso ahí fue que el *Cloud* tenía un portafolio relativamente corto, en su portafolio, básicamente, infraestructura de servicios; pero productos relativamente pequeños frente a lo que luego uno conoció de los competidores. Nosotros llegamos a capacidades de computo que nuestra competencia superaba sin ningún problema. Y eso hizo que la gente viera al *Cloud*, sí, como el jugador colombiano, pero un jugador pequeño, eso nos quitó posibilidades de éxito en los negocios grandes, los cuales realmente son los que, al final, dejan rentabilidad en el negocio. Entonces las proyecciones iniciales del *Cloud*, de tener su punto de equilibrio a los tres años de operación, realmente fracasaron (informante 2, 2016, p. 11).

Las dificultades presentes en el camino ensombrecieron la aparente brillantez de la idea original y, a pesar de que estas se fueron haciendo cada vez más visibles para la empresa, la estrategia asumida por la misma desde un comienzo, bajo el liderazgo de su gerente general, no logró contar con la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a las vicisitudes:

En algún momento se hicieron algunas propuestas, pero el gerente general y fundador seguía, se mantenía en el escenario de que el negocio era el de la infraestructura como servicio y, realmente, el tiempo nos dijo que no. La mayoría de las compañías involucran otras herramientas, otros productos dentro de los esquemas de la nube. Creo que el hecho de que

el *Cloud* se hubiera concentrado solamente en infraestructura como servicio fue una decisión errada, la cual no permitió crecimientos mayores (informante 2, 2016, p. 4).

Creo que la idea de irse al *Cloud* fue una idea buena, en el momento que era; pero creo que nos faltó agresividad en el tema del portafolio. Hubo muchos errores en el tema de la plataforma. Se ofrecieron cosas a los clientes que luego no fue posible cumplir, como la facturación electrónica, la facturación dentro del mismo panel de control y que los clientes pudieran cargar y descargar los recursos que fueran contratando. Todas esas cosas se vendieron como funcionalidades de la plataforma y nunca fueron realidad. Y esas cosas el cliente las castigó, porque el *Cloud* realmente es eso, o sea, cuando tú hablas de *Cloud* y no puedes garantizarle al cliente que pueda cargar recursos en línea o descargarlos, pues se entiende que algo no se hizo (informante 2, 2016, p. 5).

Una giga de RAM, una giga de RAM en un servidor en la nube en el *Cloud* valía dos dólares. Una giga aquí, en gigas, vale treinta dólares mensuales. Estamos hablando de una proporción de quince veces más. Pues..., yo no sé, yo nunca tuve acceso a cómo se hacían los costeos; pero sí he visto precios muy, muy diferentes. O sea, uno se puede aguantar de tres a dos o de cuatro a dos, pero ¿de treinta a dos?! ¡Es porque algo está mal! (informante 2, 2016, p. 6).

Lo que hizo fue, el tipo [el representante legal y dueño de la empresa], les metió un golazo ni el berraco a los señores de la fiduciaria, porque resulta que les creó una unidad de caja, digámoslo así, no sé cómo se llamará eso, pero como una unidad. ¿Qué pasaba?: en la primera parte, digamos, de esta esta operación, cada negocio tenía ese control, pero era individual, se manejaba en forma individual para cada negocio. Yo pedía cien para el Ipse o para el Icetex y entonces me pagaba el Icetex. Y entonces, se le llevaba un registro a cada contrato. Este tipo logró convencerlos de crear como una unidad de caja, es decir, revolver todos los contratos y toda la plata y ¡ahí fue la de Troya! Porque ahí fue donde los tipos [la fiduciaria] no se dieron cuenta a qué horas, se quedaron con un montonón más, se quedó con una plata, me imagino yo, ¡muchal; pero, además de eso, lo más grave fue que las pérdidas, todas, se quedaron allí, en el hueco. Las pérdidas todas se las comió la fiduciaria, porque

todo el hueco tan grande de pérdidas pues, entonces, ¿en dónde quedó? ¡Pues ahí!, en la Fiduciaria. El tipo llegaba y hacía un negocio con 1.000 millones de pérdida, empezaba a entrar plata, pero como los tipos [la fiduciaria] no sabían a qué negocio correspondía, entonces él decía [el representante legal y dueño de la empresa]: “No, eso aplíquenlo a ese negocio, tal y tal y no sé qué, y este...”. Así aplicaban a uno y aplicaban al otro (informante 5, 2017, p. 5).

De este modo, los avances logrados en períodos previos y en esta etapa, en materia de recuperación de la compañía, se vieron gravemente afectados por las decisiones tomadas en la empresa, así como por los inadecuados manejos dados a las situaciones que esta enfrentó. Esto, en particular, a partir de la decisión del gerente general y fundador de entrar en el negocio de la computación en la nube. Como resultado, la situación se fue agravando hasta llevar a la firma a un escenario verdaderamente complicado y enfrentarse, finalmente, a su propia desaparición.

4.1.6. La muerte

Después de haber cerrado un año 2012 verdaderamente excelente en ventas, con más de 157.000 millones de pesos, el 2013 abrió con nuevos negocios. La dirección solicitó una nueva ampliación de crédito al patrimonio autónomo para incluir múltiples negocios adicionales. Sin embargo, en aquella época, el Scotiabank, un banco de origen canadiense, tomó participación en el banco de la fiduciaria y, de este modo, el patrimonio autónomo aprobado, que en ese momento era en realidad uno de los más grandes otorgados a una empresa en Colombia, pasó a ser revisado:

Entonces, si los márgenes de por sí, que ya eran muy estrechos y muy pequeños, no daban para ese costo financiero que estaba suponiendo esa operación, ¡no daba para esa vaina!, entonces, claro, ya estaba, de hecho, estaba entrando en pérdidas en cada negocio y entonces estaban necesitando hacer negocios, y hacer negocios, y hacer negocios..., así fueran a perdidas, que..., ¡eso fue lo que los reventó! (informante 5, 2017, pp. 4-5).

En la medida en que yo tenga muchos, varios contratos, de diferentes tamaños, pero todos con bajos márgenes y bien ejecutados, no debería haber inconveniente, porque todo va sumando, de monedita en monedita se va sumando; pero cuando se asumen estos riesgos y cualquier tipo de inconveniente en la ejecución o de variación de agentes externos como el dólar hacen que el negocio ya deje de ser positivo y pase a ser negativo y, ya no suceda con uno, sino con dos o con tres, pues, es donde se empiezan a generar este tipo de riesgos y esa acumulación de ese tipo de contratos, pues... abre un boquete financiero en la compañía (informante 4, 2017, p. 5).

Como ese, se hacían, realmente, se hicieron muchísimos negocios. Precisamente, como se regalaba el precio, ¡eso mejor dicho era regalando! Hubo una época en la que en todos los negocios..., este se estaba haciendo adjudicar casi el 70 % de los negocios de este país en ese ramo. Se los echaba al bolsillo... ¡Y los negocios más grandes! Entonces estos tipos perdieron el control financiero de esa operación y, cuando perdieron el control financiero, ¡se jodieron! Porque ahí no se dieron cuenta ellos del hueco que les estaba metiendo. Resulta que, claro, yo les estoy cediendo los contratos y les cedía los contratos, pero cuando fueron a recuperar cartera, aquí la cartera, por decir, vale 20.000 millones, resulta que nosotros hemos entregado 60.000. El tipo nos debe 40.000... ¿En dónde están? No estaban ni en cartera, ni en contratos, ni en nada. ¿En dónde está esa plata? Pues esa plata estaba en eso, en las pérdidas que se han tenido, en los gastos de administración, porque mover la empresa valía un montón de plata, tenerla moviéndose, tenerla viva, valía un montonón de plata. Y entrega, gastos de administración, incluido él, que ya de por sí era un gasto bien grande, enorme, más los gastos... Y resulta que se trataba de contratos a pérdida, pues, mi hermano, ahí el hueco se fue armando, ¡un huecaso el berraco!, cuando estos tipos se pellizcaron (informante 5, 2017, p. 6).

El gerente general y fundador de la compañía, tal y como lo había hecho hasta ese momento, ocupó también un rol esencial en el desenvolvimiento de las circunstancias que dieron forma a esta nueva etapa:

Yo pensaría que hay un tema de la ambición ¿no? Y, de dónde viene uno. Y de estar pensando en incrementar sus beneficios económicos particulares o, dicho también, de otra manera, de saber uno hasta dónde quiere crecer y hasta dónde quiere ser. En la medida en que la compañía es exitosa se gana un nombre, se gana un respeto, se gana una posición ante los clientes, ante los proveedores y ante la misma competencia. Se sigue creciendo, se sigue ejecutando y se siguen asumiendo riesgos cada vez más importantes. Ya no era el negocio de los 500 millones de pesos, de los 200 millones, era el de 1.000 o el de 5.000 o el de 7.000 millones, ya a finales del año 2012.

Se presentaban negocios sin límite en el nicho de mercado en el que se movía la empresa, a nivel de proveeduría de infraestructura, en venta o como un servicio de arrendamiento con todo el paquete de servicios. Pues un ejemplo de esos negocios es la Fiscalía, que fue un negocio del orden de los 47.000 millones de pesos o los Bancos Agrarios, que eran órdenes de negocios de ocho, nueve o quince millones de dólares, que eran los más grandes y de ahí para abajo se hacían también negocios de diferentes montos.

Y en ese afán de seguir siendo el principal proveedor y de seguir llevando la pancarta del número uno, pues de pronto no se midieron esos riesgos. Eso se llama ambición. Y es algo que riñe o que debe ir de la mano con el tema de valores: ¿qué prometo yo? ¿Qué cumplo yo? ¿Qué capacidad tengo para hacerlo? Saber cuándo decir: “¡no!”, cuando decir: “¡no, basta!, cuándo parar. El tema de orgullos, pienso yo, que es un tema importante de ver que hay otros proveedores en el mercado que también comienzan a surgir y, arriesgar en un negocio, arriesgar la compañía, para evitar que un competidor se gane un negocio. Pues eso, vuelvo y digo, eso va en el tema de márgenes, en el tema de cuánto ganar o dejar de ganar o entrar a perder respecto al riesgo de cumplir o no cumplir un contrato (informante 4, 2017, pp. 7-8).

Además, con la compra de la fiduciaria por parte del Scotiabank de Canadá, la situación de la empresa fue revisada y se canceló cualquier posible nuevo aumento en el cupo del patrimonio

autónomo para la misma, así como en los desembolsos. Esto limitó estrictamente el flujo de caja y generó una situación de iliquidez para poder seguir atendiendo los compromisos de la compañía. Así, a mediados de 2013, la firma quedó paralizada:

Negocios, por ejemplo, los negocios de Fonade, nos ganamos dos negocios por el orden de 31.000 millones de pesos, negocios que no se pudieron ejecutar, porque no hubo manera financiera de poderlos ejecutar. Iban de la mano con la Fiscalía, fueron de la mano en su momento con el Banco Agrario y con multiplicidad de contratos adicionales. Y es precisamente por eso, es decir: “en esta me puedo presentar, me lo puedo ganar”, pero ¿puedo cumplir? Desafortunadamente, el tema de la toma de decisiones estaba centrado en una sola persona, que era el gerente general, propietario y fundador de la empresa. Y los que estábamos alrededor de él solamente podíamos darle algún nivel de recomendación: “no subastemos más, paremos ahí, no debimos ganarnos ese contrato...”, o, ya en el tema de la posventa, ¿cierto?, en el área de servicios, inclusive, en las áreas comerciales o financieras, tratar de dar algún tipo de idea, pero todo estaba centralizado en él (informante 4, 2017, pp. 7-8).

Resulta que entonces el banco le paró todos los recursos de crédito, como diciendo: “Bueno quieto ahí, ¡nosotros no damos ni un peso más hasta que aclaremos esta vaina!”. Eso significaba absolutamente la ahorcada total de la empresa y, así fue, ¡tal cual! (informante 5, 2017, p. 6).

Por eso al tipo le tocó lanzarse, meterse a la tal reorganización. Y buscó tratar de meterse a la reorganización en una fórmula que a mí me pareció totalmente absurda, que era una reorganización, una forma de reorganización que es un acuerdo que se hace por fuera, digamos, que se hace por fuera de los tramites, es como extrajudicial, digámoslo así. Y que, posteriormente, se le presenta a los acreedores y esa vaina no, no funcionó. ¡Eso fracaso! Y ya la Superintendencia estaba, ya “se puso mosca”, llegó y dijo: “Nada, vamos a la reorganización normal” y le tocó presentar ya lo que era la disolución (informante 5, 2017, p. 6).

Así, la empresa fue declarada en reorganización empresarial en 2013 bajo los lineamientos de la Ley 116 de 2006. Esto debido al incumplimiento de pagos en lo laboral y lo comercial. Las cosas no mejoraron, el montaje de los servicios en Internet y los altos costos de operación generaron la caída drástica de las utilidades a partir de 2012, cuando se unieron las actividades del *Cloud* y se intensificaron las acciones de búsqueda de arreglo de pago extraoficial con los acreedores. Estas estrategias no fructificaron, por el descontento y la incredulidad que esto generó. Posteriormente, en 2014, la empresa fue declarada en liquidación judicial por parte de la Superintendencia de Sociedades.

Durante la fase de muerte, ya en la etapa de liquidación de bienes, antes de rematar los activos de la compañía, se decide realizar la unidad de venta *Cloud*. En su informe, el perito designado llegó a la conclusión de que los costos mensuales superaban en seis veces el monto de los ingresos (perito, 2015, p. 21).

Otro de los hallazgos que incluye el informe del perito indica que los costos medios de producción fueron exageradamente altos. Además, se señala que la infraestructura de la unidad de negocio *Cloud* estaba excedida para los niveles de venta alcanzados o, en otras palabras, que se encontraba sobrevalorada en relación con el valor real de la empresa y que, por otra parte, nunca fue depreciada (perito, 2015, p. 37). Igualmente, dentro de la calificación final hecha a los pasivos de la compañía, se encontró un total de acreencia por valor de 290.000 millones de pesos.

De los activos representados por oficinas, de acuerdo con el informe del grupo de liquidación (ELJ, 2016) se encontró: “un contrato de promesa jurídico entre la empresa objeto de estudio y una sociedad de finca raíz. En él la empresa se comprometió a pagar 60 cuotas consecutivas y un valor de salvamento de 128 millones de pesos a los 30 días después del pago de la cuota 60” (p. 15). Ahora bien, “durante los siguientes sesenta (60) meses, la compañía procedió a ejecutar los pagos mencionados (...). La empresa no pagó el saldo restante de la promesa de negocio jurídico. Esto es, el saldo de \$127.837.100” (ELJ, 2016, p. 15).

Igualmente, el ELJ (2016) indicó que: “el actuar del representante legal **1)** No permitió que la compañía se hiciera con la propiedad de un activo valioso; **2)** Puso en peligro el reintegro de las sumas que la empresa entregó a la sociedad de Finca raíz” (p. 16). Interrogado el empresario y dueño de la empresa acerca de la razón por la cual no se efectuó el pago restante, a pesar de contar en su momento con los recursos necesarios para hacerlo, el citado informe indica: “que, aparentemente, el incumplimiento en el pago de las cuotas fue pactado de común acuerdo entre las partes” (ELJ, 2016, p. 16). Esto dado que “el exrepresentante legal no tuvo más solución que reconocer abiertamente un negocio irregular, lo que, a su vez, permitió entrever que ese mismo fue el manejo que le dio a otras actividades que desplegó. Esto es, edificando negocios aparentes con una correlativa inconsistencia en la información contable de la sociedad fallida” (ELJ, 2016, p. 17). Finalmente, el activo se perdió en un fallo en contra de la empresa, el cual fue proferido por el juez que manejó este pleito.

Alrededor de este tema puntual, pero importante y, en particular, significativo de múltiples asuntos de fondo que caracterizaron la vida y la muerte de la empresa, se identifica lo siguiente:

Teniendo una carencia de activos fijos y solamente la posibilidad de un negocio que hoy todavía para la liquidación es totalmente oscuro, nada claro, lleno de interrogantes, el haber adquirido el único activo fijo sometido a 61 cuotas, haber pagado 60 cuotas y la última cuota no haberlo hecho... Y pareciera que fue un tema convenido, hizo que se perdiera el único activo que podría haber tenido alguna contundencia económica, en cuanto su valor estuviera implícito en el activo (informante 3, 2016, p. 3).

Ahora bien, sobre el ingreso del monto invertido por la firma extranjera en dólares, fueron muy pocos los documentos que dan fe del mismo y de los gastos correspondientes. Las facturas con las que se cuenta no superan los dos millones, encontrándose que el 45 % de la infraestructura era arrendada al fabricante de los servidores, equipos de almacenamiento, de seguridad y comunicaciones (perito, 2015).

El informe del descargo por parte del representante legal da cuenta de cómo se invirtieron los gastos de la unidad *Cloud*. En este documento se indica que, en los gastos de implementación y de operación de esta unidad, de dos años, se invirtieron \$16.472 millones, de los cuales un 50 % fueron pagados al inversionista. Además, para el pago de proveedores de la empresa se hicieron desembolsos por \$9.670 millones de pesos (empresario, 2015, p. 8-9).

Por otra parte, las carpetas del área comercial no fueron encontradas y, de acuerdo con la liquidación, la contabilidad no refleja la realidad:

Pero sobre el tema contable, sí se deja un sistema de registros en donde no hay nada más. De ahí no se puede reconstruir una concepción financiera de la compañía o una proyección económica. No hay bases para eso. Luego, puede ser que existió, no existió, que era buena o no era buena. La gran pregunta que nos hacemos es: ¿Por qué no la dejaron [el equipo administrativo y financiero de la empresa en estudio] si era buena [sistema contable]? ¿Porque si era precisamente lo más importante para mostrar, se evaporó?, por darle algún término (informante 3, 2016, p. 3).

El evaluador ha detectado una práctica contable que puede clasificarse como “irregular” o al menos “discutible”. Esto en relación con la depreciación de los activos. Los activos no fueron depreciados. No puede argumentarse que dichos activos hayan estado a la espera del término de un proyecto, porque los mencionados activos se encontraban en explotación, en un negocio en marcha. Los activos no tienen el valor de equipamiento nuevo, se trata de equipamiento usado, cuyo valor está afectado por un menor valor de mercado, desgaste y obsolescencia (perito, 2015, pp. 16-17).

La compañía de *Cloud*, en donde pensábamos que estaba el activo más importante de la compañía, por lo menos contablemente, así se había diseñado a la entrega de la liquidación, la sorpresa es evidente cuando: 1) el avalúo es de 40 millones de dólares a 450 mil dólares, con toda una serie de argumentos que no vale la pena volver a repetir y que estaban

estructurados de una manera muy clara y 2) los dineros que se habían o que se debían a los principales acreedores o al único acreedor financiero, pues hacían inviable totalmente la suerte de la compañía. Es más, me temo que ni siquiera con un acuerdo privado, tal como se había diseñado en 2013, la compañía tenía una posibilidad. Yo pienso que ese acuerdo privado lo único que estaba logrando era comprar tiempo en condiciones financieras, mientras los dueños generaban una demanda contra su principal proveedor, Hewlett Packard, para así evitar el pago de cánones de arrendamiento que se debían y aliviar de esta manera la liquidez que indudablemente iba a ser muy crítica en los meses posteriores (informante 3, 2016, p. 2).

El documento con los principales hallazgos que realizó el equipo de liquidación judicial a la Superintendencia de Sociedades, acerca de la rendición de cuentas y del informe de gestión del empresario y de su equipo administrativo y financiero en 2014, indica que hubo variaciones “no fundamentadas” en los activos y pasivos. Esto modificó el patrimonio de la compañía:

La rendición de cuentas, bajo examen, constituye una presentación no fundamentada de los estados financieros. Esto por cuanto, técnicamente, no cuenta con información pormenorizada relacionada con el detalle de las actividades y registros que originaron variaciones significativas en el activo, el cual, sin tener en cuenta las valorizaciones registradas, decreció en un 57 %, es decir en \$62.493 millones, el pasivo se incrementó en un 18 %, es decir en \$14.750 millones y, a su vez, el patrimonio reflejó variaciones importantes en algunas de sus cuentas de contrapartida (ELJ, 2016, p. 5).

Esta serie de aspectos marcan entonces la vida y la muerte de la organización. Esta última, como se ha puesto en evidencia, es el resultado de una serie de decisiones, circunstancias y sucesos que es posible identificar de algún modo al observar atentamente el ciclo de vida de la empresa. En esta sección del texto hemos tratado de evidenciar ante los ojos del lector, con base en el material empírico recabado, procurando dar voz a actores protagónicos del proceso, los elementos más relevantes de este fenómeno.

En el siguiente capítulo del presente informe final de investigación se presenta el resultado del proceso interpretativo realizado por parte de los autores, en relación con el conjunto de los aspectos tratados en este lugar del texto. En él se analizan y discuten los resultados aquí presentados, los cuales, por supuesto, el lector acaba de recorrer.

5. ANÁLISIS

Dados los testimonios encontrados en el terreno de investigación acerca del transcurrir de los últimos veinte años de la empresa objeto de estudio y, tras verificar la relevancia de llevar a cabo esta actividad una vez hecha la revisión minuciosa de múltiples documentos internos y externos, se consideró necesario, para poder cumplir con los objetivos que nos hemos planteado, revisar información financiera esencial de la empresa y de su sector básico de actividad. Esto a lo largo de las cuatro últimas etapas de vida de esta.

Con el desarrollo de esta actividad se buscó poder evaluar la plausibilidad y la contextualización de los hallazgos descritos en el capítulo anterior. A esta labor se concentra entonces la primera sección del presente apartado. En la segunda, una vez nutridos con los resultados de esta labor, se amplía el análisis y, en particular, se realiza una discusión de lo identificado gracias al trabajo de campo efectuado.

5.1. Análisis financiero

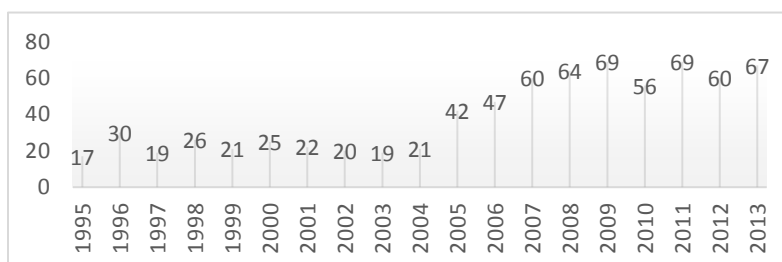
Como complemento al trabajo realizado y, en realidad, como una labor emergente del mismo, se llevó a cabo un análisis de los estados financieros de la empresa. Por las razones indicadas previamente, se consideró para la concreción de esta tarea un período de dos décadas. Por otra parte, se realizó un análisis de la información financiera correspondiente al sector estratégico al que la compañía perteneció, teniendo en cuenta el mismo número de años. Esto último, se llevó a cabo de acuerdo con el CIIU G5163, es decir, el código sobre el cual se agruparon el número de empresas que conformaron el sector estratégico para este estudio en cada año.

El Sistema de Información y Reporte Empresarial [SIREM] recoge, al 31 de diciembre de cada año, la información financiera de las empresas que se encuentran sometidas a vigilancia, control e inspección por parte de la Superintendencia de Sociedades y que pertenecen al sector real de la economía (Superintendencia de Sociedades, 1995-2014).

La información del número de firmas pertenecientes al sector a lo largo del período de tiempo considerado, de acuerdo con el SIREM, es presentada en la figura 12.

Figura 12.

Número de empresas que conforman el sector estratégico cada año (1995-2014)



Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

La figura 12, muestra, en efecto, el número de empresas que conformaban el sector estratégico en cada año. Así, a finales de 1995, diecisiete compañías conformaban el sector. Ahora bien, tanto en 2010 como en 2012 eran sesenta y nueve. Con todo, como se observa, no hubo dos años seguidos con un número de empresas constante en el sector. Sin embargo, se observa que, a partir de 2005, el sector comenzó a crecer. Esto, posiblemente, por las políticas gubernamentales de introducción y ampliación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en Colombia.

Por otra parte, las ventas del sector estratégico y de la empresa estudiada pueden apreciarse en la tabla 3. La primera columna muestra el año fiscal al que corresponden los datos, las columnas dos y tres muestran las ventas año por año tanto del sector estratégico como de la empresa, respectivamente. Las siguientes dos columnas muestran año a año también la utilidad operacional, igualmente, tanto para el sector estratégico como para la empresa:

Tabla 3.

Ventas y utilidad operacional (Sector estratégico CIU G5163 respecto a la empresa estudiada)

AÑO	VENTAS SECTOR ESTRATÉGICO	VENTAS DE LA EMPRESA	UTILIDAD OPERACIONAL SECTOR ESTRATÉGICO	UTILIDAD OPERACIONAL EMPRESA
1995	16.969.848	37.189.199	177.277,53	2.030.338
1996	14.778.350,4	51.129.451	-404.141,07	2.432.576
1997	34.415.232	65.178.444	1.710.289,32	5.030.820
1998	22.143.979	93.850.159	8.805,54	7.230.158
1999	30.663.817,71	45.213.393	-160.606,90	3.214.270
2000	37.773.345,92	28.461.209	936.843,72	4.366.932
2001	59.661.738,41	33.830.120	1.953.679,05	-474.274
2002	46.271.707,8	32.416.629	1.208.974,00	-9.614.058
2003	81.187.228,16	18.580.249	1.765.156,74	-2.134.324
2004	38.953.698,05	24.848.141	-423.880,76	637.289
2005	25.017.338,62	25.681.236	-352.156,90	-519.382
2006	31.663.851,04	39.871.159	514.108,34	22.839
2007	45.085.759,22	69.811.703	612.042,67	2.482.456
2008	45.628.725,73	103.637.104	1.005.490,05	6.268.805
2009	46.738.874,38	109.946.257	204.306,57	8.924.901
2010	36.878.638,64	109.752.386	1.244.695,48	12.106.089
2011	35.512.465,23	152.098.726	1.100.826,26	17.017.117
2012	36.061.939,15	141.183.599	797.836,18	16.473.780
2013	36.290.149,49	96.439.171	1.265.812,30	-3.337.291
2014	No disponible	45.249.741	177.277,53	-45.249.741

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

La comparación año a año de las ventas del sector estratégico y de la empresa (ver figura 13) en el período considerado indica que entre 1995 y 1999 y, de 2005 a 2013, el liderazgo en ventas que tuvo la empresa fue notable. Esto si se considera la cifra promedio que obtuvo el sector estratégico como un todo. Lo anterior se hizo muy latente en 2011, un año en que las ventas de la empresa alcanzaron los 152 mil millones de pesos, mientras que el promedio del sector se mantuvo cerca a los 36 mil millones, es decir, casi 4,2 veces menos que el de la compañía estudiada.

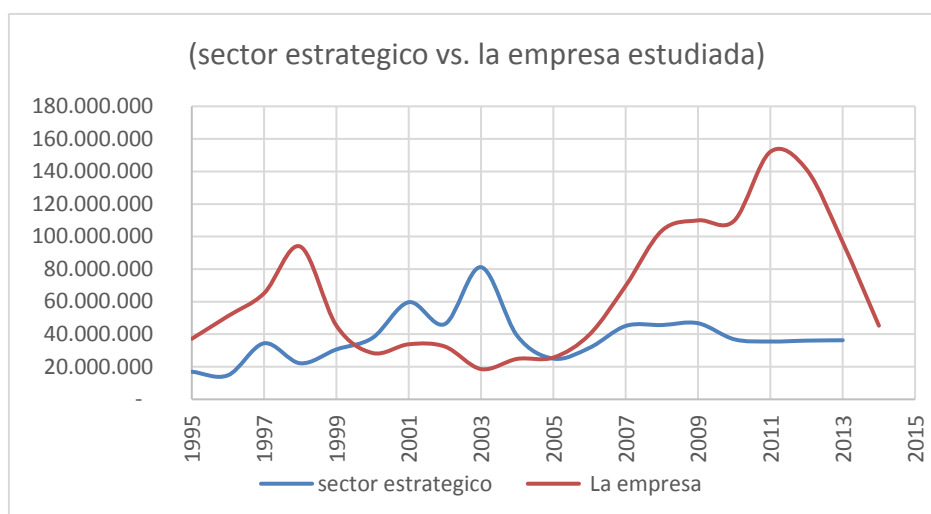
Ahora bien, entre 2000 y 2005 se advierte una disminución en las ventas de la empresa (ver figura 13), las cuales, además, se situaron por debajo del promedio obtenido por el sector estratégico. Como se indicó en el capítulo anterior, esto se explica por la baja en ventas debida a la crisis que enfrentaron los fabricantes de computadores personales y de servidores a nivel mundial, así como por las indebidas presiones ejercidas por los fabricantes para la compra de un mayor *stock* de productos. Esto fue así hasta la entrada de la compañía en el proceso de reestructuración de pasivos bajo la Ley 550, lo que se observa claramente por la baja en ventas de la firma en comparación con las ventas promedio del sector durante ese período.

Se advierte también que la estrategia seguida por la empresa en este periodo fue diferente y, en realidad, negativa. Esto si se tiene en cuenta el efecto que causó en el sector estratégico esta misma crisis. Esta situación puso en serios problemas la continuidad de los dos grandes fabricantes que distribuía la empresa estudiada. Posiblemente, gran parte de las otras empresas del sector, además de computadores personales (PC), tenían otros productos de tecnología con los cuales solventaron la crisis y, de hecho, esta fue una ventaja aprovechada por este sector. Esto en virtud del vacío que dejó la operación comercial de la empresa durante esos años.

A partir de 2005, una vez le fue aceptado a la empresa el préstamo a través de los fondos de la fiducia y el patrimonio autónomo por parte de la Superintendencia de Sociedades, se observa el efecto creciente del manejo que se daba a estos patrimonios como unidad de caja y capital de trabajo. Esto con el fin de ganar cada año contratos de mayor cuantía, tal y como fue informado por

Figura 13.

Comparación de las ventas (1995-2014)



Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

los entrevistados (ver capítulo 3). Llama la atención que con el nivel de ventas que tenía la empresa, en comparación con el comportamiento promedio del sector estratégico, esta recurriera a solicitar una ampliación del crédito provisto por los patrimonios.

La curva creciente de las ventas de la empresa, iniciada en el año 2005 (ver figura 13), muestra hacia el 2008 y hasta el 2010 una estabilidad en las ventas. Durante ese periodo, como advirtieron los entrevistados, se realizó el pago acelerado de los compromisos con los acreedores de la reorganización de pasivos. Esto para salir de la Ley 550. Después de este último año se retoma la misma pendiente de crecimiento acelerado hasta 2012 y 2013, cuando esta cambia y comienza a ser negativa. Durante este lapso se produjo la aprobación y el desembolso de quince millones de dólares, los cuales aportó el inversionista extranjero, para que fuera realidad el proyecto de la nube. Este fue estructurado en 2012 y salió al mercado en 2013.

Ahora bien, la fase de decadencia, hasta el momento de la muerte de la empresa, es igualmente evidenciada en la figura 13. Después del año 2011 comienza un descenso importante en las ventas

el cual se agudiza, justamente, luego de 2013. De hecho, como se ha indicado, es durante ese año que la unidad de negocio *Cloud* de la empresa sale al mercado, con su portafolio de servicios en la nube. Este, como lo indicaron los informantes, es afectado seriamente por la interrupción abrupta del flujo de caja, dado el freno del banco al patrimonio autónomo.

Esta acción, la cual impidió seguir compitiendo por nuevos contratos, representó inmediatamente una pérdida de credibilidad y de imagen. Esto en virtud de los incumplimientos en servicios y contratos, tanto los que se encontraban en operación como los vinculados a nuevos negocios. Además, debido a las demoras en los pagos a fabricantes, proveedores y empleados de la compañía. Todo esto terminó generando en 2014, como se ha indicado, la declaración judicial de liquidación de la compañía por parte de la Superintendencia de Sociedades o, en otras palabras, la muerte de la empresa.

Ahora bien, el análisis de la rentabilidad del sector estratégico frente a la de la empresa ratifica lo descrito por los entrevistados, así como lo visto gracias al análisis de las ventas de la compañía. Así, la figura 14 muestra un sector estratégico con una baja utilidad a lo largo del período estudiado. Esto, incluso, con alguna tendencia negativa en algunos años (1996, 1999, 2004 y 2005). Este resultado contrasta con la utilidad obtenida por la empresa, la cual, de hecho, durante los periodos de crecimiento y renacimiento fue muy superior a la alcanzada por las otras compañías que componían el sector estratégico.

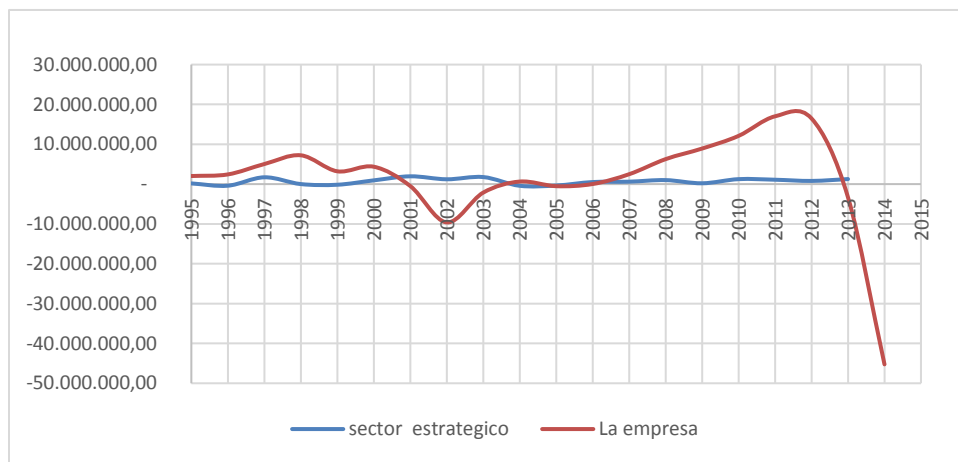
En realidad, la firma mostró pérdidas en el intervalo 2001-2004. Esto también sucedió posteriormente, en 2013, un momento en el que la firma ingresaba ya en la reorganización empresarial bajo la Ley 116 de 2006. Esta situación se generó por la iliquidez derivada de cese del flujo de caja proveniente del banco, a través de los patrimonios autónomos.

La información incorporada en la figura 14 coincide también con la explicación de la entrada en restructuración de la empresa entre 2001 y 2004. Esta muestra el efecto positivo que le dieron los patrimonios autónomos para poder pagar y negociar con los acreedores durante el periodo

2008-2010. Para la empresa no se advierte una baja importante de su rentabilidad. Esto si se tiene en cuenta que durante este espacio de tiempo la estrategia de la alta dirección fue el saneamiento financiero de la empresa con sus acreedores provenientes de la Ley 550. Por el contrario, la curva sigue su pendiente positiva y aquí surge entonces una pregunta: si la empresa en 2010 estaba sana financieramente y contaba con una rentabilidad positiva, ¿qué necesidad tenía de seguir elevando su nivel de endeudamiento?

Figura 14.

Comparación de la utilidad operacional (Sector estratégico respecto a la empresa estudiada)



Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

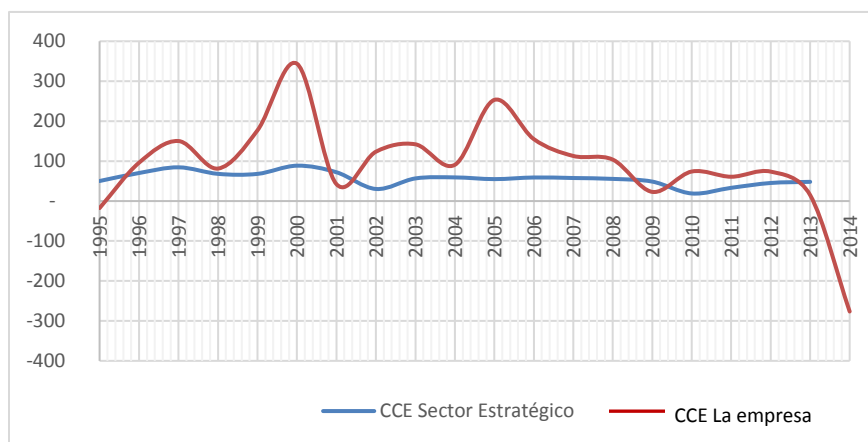
La estrategia de precios por debajo del costo, la gestión de los incrementos del patrimonio autónomo y el alto costo financiero de los créditos manejados en la llamada unidad de caja fueron, al parecer, acciones exitosas casi durante los ocho últimos años de vida de la empresa o, al menos, eso era lo que esta hacía ver. De hecho, el efecto que se observa de esta estrategia en teoría y, en virtud de estos estados financieros, muestra que la misma propició efectivamente la generación de nuevos contratos, negocios e inversiones en sus proyectos.

Si bien los ingresos y la utilidad operacional explican cómo funcionó la estrategia comercial de la empresa, quedaban ciertos interrogantes que hicieron necesario a los investigadores revisar algunos otros indicadores para poder tener una mejor visión de la realidad financiera de la misma. De igual manera, se consideró pertinente, una vez más, tener en cuenta el comportamiento del sector estratégico al que pertenece esta sociedad, lo cual se realizó observando el mismo período.

El cálculo del ciclo de conversión de efectivo (CCE)¹³ realizado se muestra en la figura 15, para cada año del periodo considerado (1995-2014). Esto, una vez más, tanto para el sector estratégico como para la empresa:

Figura 15.

Comparación del CCE anual entre el sector estratégico y la empresa (1995-2014)



Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

Para elaborarlo fue necesario realizar el cálculo del indicador de endeudamiento. Esto se hizo utilizando la siguiente ecuación:

$$CCE = PCI + PC - PP, \text{ en donde:}$$

¹³ El ciclo de conversión del efectivo (CCE) es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto. Para un número positivo existe deuda y para un número negativo existe inversión.

PCI = días promedio de inventario.

PC = días promedio de cobranza.

PP = días promedio de pago.

$$PCI = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Ventas diarias}}, PC = \frac{CC}{\text{Ventas diarias}} \text{ y } PP = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de ventas diarias}}$$

Las tablas 4 y 5, muestran el resultado año a año de cada una de las variables de la ecuación. Esto tanto para el promedio del sector estratégico, como para la empresa estudiada. Estas tablas indican que el sector estratégico tiene como práctica apalancarse financieramente. En realidad, son pocos los años en que pudo haber existido algún tipo de inversión. Esto puede llegar a ser considerado como una mala práctica en lo que atañe a la perdurabilidad del sector.

Tabla 4.

CCE para el sector estratégico

Año	PCI	PC	PP	CCE	Interpretación
1995	61,9820306	109,805473	158,424088	13,3634163	Existe deuda
1996	53,8758634	91,694119	104,628315	40,9416674	Existe deuda
1997	46,1166226	101,907065	97,9259291	50,0977583	Existe deuda
1998	57,729541	80,8630527	104,216274	34,3763202	Existe deuda
1999	62,8615514	96,426289	136,725	22,5628403	Existe deuda
2000	60,3394007	95,1068361	111,026312	44,419925	Existe deuda
2001	40,971424	95,8381301	105,199887	31,6096667	Existe deuda
2002	48,031827	52,7302726	124,068486	-23,3063867	Existe inversión
2003	29,4006531	91,1626616	90,6504043	29,9129104	Existe deuda
2004	29,7234908	75,092476	62,1403741	42,6755926	Existe deuda
2005	39,3750969	66,1313396	68,0505492	37,4558873	Existe deuda

Año	PCI	PC	PP	CCE	Interpretación
2006	38,7806401	64,7563767	63,4152125	40,1218043	Existe deuda
2007	37,9092567	60,7623075	57,6021483	41,0694159	Existe deuda
2008	37,8490289	71,8412917	74,5451313	35,1451893	Existe deuda
2009	33,4173173	60,6217585	63,020177	31,0188988	Existe deuda
2010	18,9969658	28,1193197	41,1513271	5,9649584	Existe deuda
2011	39,9650752	56,9554953	90,9686412	5,95192929	Existe deuda
2012	42,9159501	54,6303333	80,548663	16,9976203	Existe deuda
2013	41,763702	58,2597364	81,7572327	18,2662056	Existe deuda
2014	No hay datos	No hay datos	No hay datos	No hay datos	No hay datos

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

Tabla 5.

CCE para la empresa

Año	PCI	PC	PP	CCE	Interpretación
1995	72,9761176	50,8471021	186,561188	-62,73796828	Existe inversión
1996	119,99007	51,0856328	126,12941	44,94629231	Existe deuda
1997	108,473219	63,9731571	64,0998743	108,3465014	Existe deuda
1998	97,8269209	37,7160486	96,9435733	38,59939616	Existe deuda
1999	186,449508	62,1609486	222,215919	26,39453797	Existe deuda
2000	403,177193	107,734961	658,31363	-147,4014759	Existe inversión
2001	210,622579	44,4842218	428,074427	-172,9676265	Existe inversión
2002	148,894004	52,9479361	200,020363	1,821576886	Existe deuda
2003	249,461079	44,0009819	347,085632	-53,62357162	Existe inversión
2004	157,69765	35,867216	230,935763	-37,37089693	Existe inversión
2005	149,643508	58,4095018	0	208,0530096	Existe deuda
2006	84,241506	55,561807	0	139,803313	Existe deuda
2007	47,4007311	56,1024732	0	103,5032043	Existe deuda
2008	64,3445139	61,5973877	43,8598341	82,08206761	Existe deuda

Año	PCI	PC	PP	CCE	Interpretación
2009	46,621777	0	46,5534315	0,068345544	No hay nada
2010	45,7943961	54,3142284	58,008194	42,10043056	Existe deuda
2011	28,9395347	58,8861193	46,0431602	41,7824938	Existe deuda
2012	31,9561186	62,672597	43,2409166	51,38779899	Existe deuda
2013	64,6854785	80,689434	165,849289	-20,47437657	Existe inversión
2014	40,0456586	0	334,855822	-294,8101631	Existe inversión

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

A partir de esta información se construyó la figura 15, presentada previamente. Esta se encuentra compuesta por dos curvas, una de color azul, la cual corresponde al CCE del sector estratégico y la otra, en color rojo, la cual corresponde al CCE de la empresa. Ahora bien, la curva de CCE del sector estratégico (figura 15) resulta muy estable y por debajo siempre de los 90 días, mientras que el comportamiento del CCE de la empresa, desde su etapa de crecimiento y decadencia, fluctúa entre 350 y mayor a 100 días. Esto significa que la compañía no estaba desarrollando actividades que, desde la perspectiva financiera, se enmarcaran en un comportamiento aceptable para lo que sucedía con el sector estratégico.

Así, por ejemplo, para el 2000, el CCE del sector estratégico se encontraba en menos de 100 días, mientras que para la empresa correspondía a 350 días. Esto corrobora que la firma asumió un costo de financiación muy alto en comparación con la práctica financiera del sector estratégico, lo que produjo un comportamiento adverso en los resultados financieros de la organización en esos años.

En otro periodo, por ejemplo, en 2001, el CCE de la empresa estudiada se encuentra por debajo del CCE del sector estratégico. Esto está representando en el hecho de que la diferencia entre un periodo y otro no es coherente con lo que se esperaría para una organización que tiene una adecuada planeación financiera. Ahora bien, si se observa el promedio de los días de cobranza (PC) durante el tiempo estudiado para el sector estratégico, este se encontraba en setenta y cuatro

días, mientras que para la compañía era de cincuenta y cuatro. Esto indica que la cartera de la empresa era sana y que sus clientes pagaban por debajo del estándar del sector estratégico, es decir, veinte días antes.

El promedio de días de pago (PP) para el sector es noventa días, es decir que, en este, en general, se paga a los proveedores después de dieciséis días en promedio, luego de haber cobrado a los clientes. Este mismo indicador para la empresa está en 165 días. Esto muestra que el pago a sus proveedores era realizado a los 111 días después de haber recibido el pago.

En realidad, lo anterior no sería algo lógico. Si se tenía una cartera sana, la empresa objeto de estudio demoraba los pagos por encima del promedio casi diez veces más del tiempo promedio de pago de su sector estratégico. Si bien la intermediación se hacía a través del fondo del patrimonio autónomo y los pagos se recibían a tiempo, no habría una explicación más que la planeación de pagos no era estricta o que, quizás, como indicaban los informantes, con el pago a tiempo de los proyectos se pagaban deudas de proyectos anteriores y esto se repetía una y otra vez. De este modo, se escalonaba el flujo de caja, pero entonces, cabe preguntar: ¿qué seguimiento realizaba el banco?

Por otra parte, el CCE de la empresa tiende a mantenerse constante entre 2010 y 2013, aunque siempre por encima del promedio de días del CCE correspondiente al sector estratégico. Ahora bien, la gran mayoría de contratos de la compañía fueron con el sector gubernamental. Por esa razón, el pago no tenía mayores retrasos, la cartera era sana y el tiempo de cobro era mínimo. Por esta razón, el tiempo de pago debería comportarse de la misma manera. Además, como lo muestra la figura 15, las utilidades fueron superiores al promedio de las del sector estratégico. En consecuencia, el hecho de que sean números positivos no es una buena señal y, en realidad, indica que en la firma prefería pagar un mayor costo de financiación.

Otro de los cálculos realizados para ampliar nuestro análisis fue el del valor económico agregado (EVA). Para el cálculo del EVA¹⁴ se utilizó la siguiente ecuación:

$EVA = NOPAT - (EC * WACC)$, en donde:

$NOPAT$ = Utilidad operacional después de impuestos. Así,

$NOPAT = UODI = U_o (1-\tau)$; en donde: τ = Tasa de impuesto de renta.

$WACC^{15} = (\text{Costo deuda} \times \text{Participación deuda}) + (\text{Costo capital} \times \text{Participación capital})$. Así,

$WACC = W_d k_d(1-\tau) + W_a K_a$.

$EC = (\text{Obligaciones financieras } (K_d)) + \text{Patrimonio } (W_a)$; en donde:

$K_d = \text{Gastos Financieros/Obligaciones Financieras} \leq \text{Tasa de usura}$.

Después de calculados cada uno de los elementos que conforman la ecuación, se obtuvo el valor del EVA. Este se incorpora en las tablas 5 y 6, considerando tanto el sector estratégico, como la empresa objeto de este estudio.

Para realizar lo anterior, se tuvieron en cuenta dos supuestos:

1. El costo de la deuda K_d o la tasa de usura para cada año fue asumida en un $K_d = 20 \%$. Esto de acuerdo con el promedio, en el período estudiado, de las compañías de financiamiento comercial obtenida del Banco de la República¹⁶. Esta es la tasa preferencial a la cual prestan los bancos a los clientes conocidos. Una razón por la que

¹⁴ El valor económico agregado (EVA) es el importe que queda en una empresa una vez son cubiertos la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada.

¹⁵ El *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) o costo promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza, justamente, para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: 1) como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; 2) desde el pasivo: es el coste económico para la compañía de atraer capital al sector, y 3) como inversores: es el retorno que estos esperan al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

¹⁶ Ver www.banrep.gov.co/economia/pli/Seccion05.xls

estos ofrecen garantías reales con su activo, lo que disminuye el riesgo para cada periodo del sector estratégico y de la empresa.

2. El Ka o el porcentaje mínimo de rentabilidad que esperan los accionistas para cada periodo se asumió bajo la perspectiva de la tasa libre de riesgo. El grado de los títulos valores emitidos por el Banco de la República es del 8 %.

En la tabla 6 se muestra el cálculo del EVA para el sector estratégico por cada año del periodo escogido para el estudio. Las obligaciones que presentan los estados financieros de las empresas que conforman el sector estratégico se promedió y su resultado se ubica en la columna 1. De forma similar, se calculó cada uno de los valores que se muestra en la tabla 6. El promedio de cada valor fue calculado con el número de compañías que, para cada periodo fiscal, se encontraban inscritas en la DIAN bajo el código CIU G5163 y que fueron evidenciadas en la figura 12.

Tabla 6.

WAAC y EVA para el sector estratégico

AÑO	OBLIGACIONES FINANCIERAS	OF+ PATRIMONIO	% OB. FIN WD	% PAT WA	KD	T	KA	WACC	= NOPAT UODI	EVA
1995	841.475	3.264.955	0,26	0,74	0,00%	0,35	0,08	9,29%	115.230,39	-188.039,77
1996	1.285.873	2.978.716	0,43	0,57	0,00%	0,35	0,08	10,16%	-262.691,69	-565.282,61
1997	4.505.629	10.414.625	0,43	0,57	20,00%	0,35	0,08	10,16%	1.111.688,06	53.236,65
1998	1.595.386	4.627.192	0,34	0,66	20,00%	0,35	0,08	9,72%	5.723,60	-444.221,04
1999	2.366.182	7.257.874	0,33	0,67	20,00%	0,35	0,08	9,63%	-104.394,49	-803.333,51
2000	4.255.113	8.994.050	0,47	0,53	20,00%	0,35	0,08	10,37%	608.948,42	-323.331,25
2001	4.182.625	13.231.182	0,32	0,68	20,00%	0,35	0,08	9,58%	1.269.891,38	2.265,57
2002	521.229	7.633.614	0,07	0,93	20,00%	0,35	0,08	8,34%	785.833,10	149.082,55
2003	2.647.555	15.688.251	0,17	0,83	20,00%	0,35	0,08	8,84%	1.147.351,88	-240.085,96
2004	1.251.893	8.004.797	0,16	0,84	20,00%	0,35	0,08	8,78%	-275.522,50	-978.500,90
2005	2.397.421	5.125.393	0,47	0,53	20,00%	0,35	0,08	10,34%	-228.901,99	-758.804,49
2006	2.307.930	6.942.357	0,33	0,67	20,00%	0,35	0,08	9,66%	334.170,42	-336.614,64
2007	2.386.131	9.104.894	0,26	0,74	20,00%	0,35	0,08	9,31%	397.827,73	-449.870,31
2008	2.185.971	8.569.563	0,26	0,74	20,00%	0,34	0,08	9,33%	663.623,43	-135.612,12
2009	1.767.505	8.700.144	0,20	0,80	20,00%	0,33	0,08	9,10%	136.885,40	-654.571,39

2010	587.264	2.693.974	0,22	0,78	20,00%	0,33	0,08	9,18%	833.945,97	586.715,76
2011	1.327.258	6.042.121	0,22	0,78	20,00%	0,33	0,08	9,19%	737.553,59	182.511,95
2012	1.739.502	7.425.257	0,23	0,77	20,00%	0,33	0,08	9,27%	534.550,24	-153.403,46
2013	1.458.444	7.888.428	0,18	0,82	20,00%	0,33	0,08	9,00%	848.094,24	138.264,02
2014	-	-			20,00%		0,08			

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

Por su parte, la tabla 7 muestra el cálculo del WACC y el EVA para la empresa. Esto de acuerdo con los estados financieros presentados por parte de la compañía ante la Superintendencia de Sociedades a lo largo de sus últimos veinte años de vida.

Tabla 7.

WAAC y EVA para la empresa

AÑO	OBLIGACIONES FINANCIERAS	OF + PATRIMONIO	% OB FIN WD	% PATRIMONIO WA	D	T	A	WACC	NOPAT = UODI	EVA
1995	168.899	5.001.471	0,03	0,97	0,00%	0,35	0,08	8%	1.319.719,70	911.157,07
1996	9.607.459	17.093.467	0,56	0,44	20,00%	0,35	0,08	11%	1.581.174,40	-266.675,91
1997	12.955.879	21.555.885	0,60	0,40	20,00%	0,35	0,08	11%	3.270.033,00	897.768,25
1998	13.664.915	24.142.791	0,57	0,43	20,00%	0,35	0,08	11%	4.699.602,70	2.084.933,67
1999	3.119.774	13.944.137	0,22	0,78	20,00%	0,35	0,08	9%	2.089.275,50	817.755,84
2000	3.620.702	17.578.464	0,21	0,79	20,00%	0,35	0,08	9%	2.838.505,80	1.251.193,58
2001	4.042.970	23.718.157	0,17	0,83	20,00%	0,35	0,08	9%	-308.278,10	-2.407.879,16
2002	2.212.350	24.690.166	0,09	0,91	20,00%	0,35	0,08	8%	-6.249.137,70	-8.334.968,48
2003	-	14.501.624	0,00	1,00	20,00%	0,35	0,08	8%	-1.387.310,60	-2.547.440,52
2004	-	14.614.569	0,00	1,00	20,00%	0,35	0,08	8%	414.237,85	-754.927,67
2005	-	18.651.922	0,00	1,00	20,00%	0,35	0,08	8%	-337.598,30	-1.829.752,06
2006	-	18.876.668	0,00	1,00	20,00%	0,35	0,08	8%	14.845,35	-1.495.288,09
2007	-	28.858.328	0,00	1,00	20,00%	0,35	0,08	8%	1.613.596,40	-695.069,84
2008	275.833	37.821.343	0,01	0,99	20,00%	0,34	0,08	8%	4.137.411,30	1.097.360,54
2009	20.627	39.579.719	0,00	1,00	20,00%	0,33	0,08	8%	5.979.683,67	2.812.192,29
2010	60.537	41.962.844	0,00	1,00	20,00%	0,33	0,08	8%	8.111.079,63	4.750.783,11

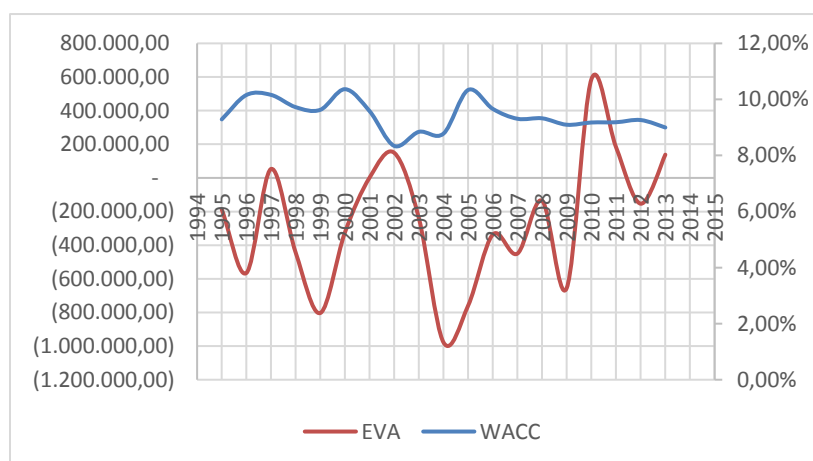
AÑO	OBLIGACIONES FINANCIERAS	OF + PATRIMONIO	% OB FIN WD	% PATRIMONIO WA	D	T	A	WACC	NOPAT = UODI	EVA
2011	1.274.562	44.918.049	0,03	0,97	20,00%	0,33	0,08	8%	11.401.468,39	7.739.198,12
2012	1.509.380	47.730.745	0,03	0,97	20,00%	0,33	0,08	8%	11.037.432,60	7.137.466,48
2013	2.647.142	30.592.942	0,09	0,91	20,00%	0,33	0,08	8%	-2.235.984,97	-4.826.366,00
2014	38.363.703	68.150.341	0,56	0,44	20,00%	0,33	0,08	11%	- 12.528.815,75	-20.052.482,99

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

El WACC que muestra la figura 16 para el sector estratégico oscila entre el 8 % y 10 %, mientras que el EVA calculado para este sector permanece más en lo negativo que en lo positivo. Esto indica que el sector estratégico es depredador de valor, pues la rentabilidad mínima esperada es negativa.

Figura 16.

Comparación WAAC y EVA del sector estratégico (1995-2014)



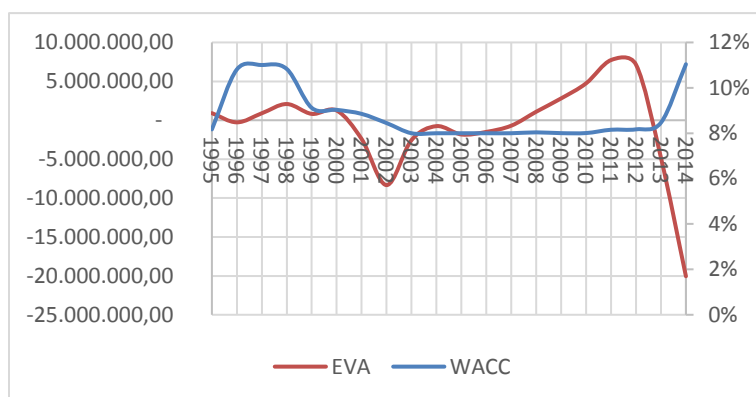
Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

La figura 17 da cuenta del WAAC calculado para la empresa objeto de estudio. El costo de capital oscila entre 8 % y 11 %, siendo el primer valor constante en la mayoría de los periodos. Mientras que el EVA es negativo en el período en el que la compañía estuvo en restructuración empresarial dentro de la Ley 550. El resto del tiempo, la firma demuestra un EVA positivo hasta

2013, cuando su flujo de caja desaparece. Se trata entonces de un caso contrario al comportamiento identificado para el sector estratégico.

Figura 17.

Comparación WACC y EVA de la empresa (1995-2014)

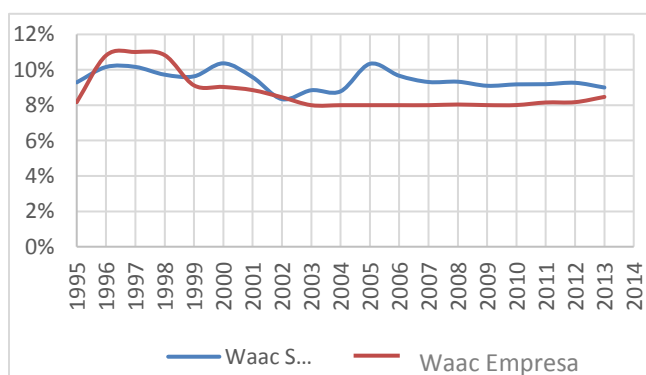


Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

Ahora bien, la comparación entre el WAAC del sector estratégico y el de la empresa (ver figura 18) muestra que la compañía, principalmente durante las etapas de declive y renacimiento, obtuvo un promedio ponderado del costo de capital por debajo del que manejó el sector estratégico durante este periodo de tiempo.

Figura 18.

Comparación entre el WAAC del sector estratégico y de la empresa

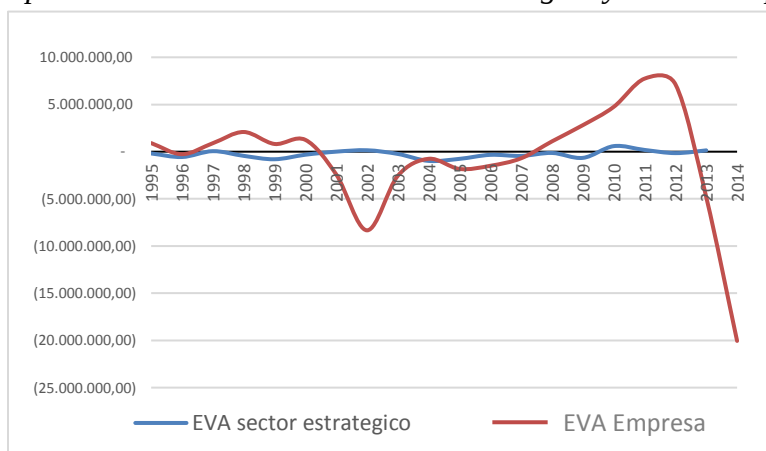


Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

Por otra parte, el EVA del sector estratégico (ver figura 19) fue constante, permaneciendo más tiempo en el área negativa en comparación con el EVA de la empresa. Este último permaneció en el área negativa durante el periodo en el que la firma estuvo en la Ley 550. En el año 2014, cuando la compañía ingresó en la liquidación judicial, se observa claramente lo depredador de valor que fue el sector estratégico.

Figura 19.

Comparación entre el EVA del sector estratégico y el de la empresa



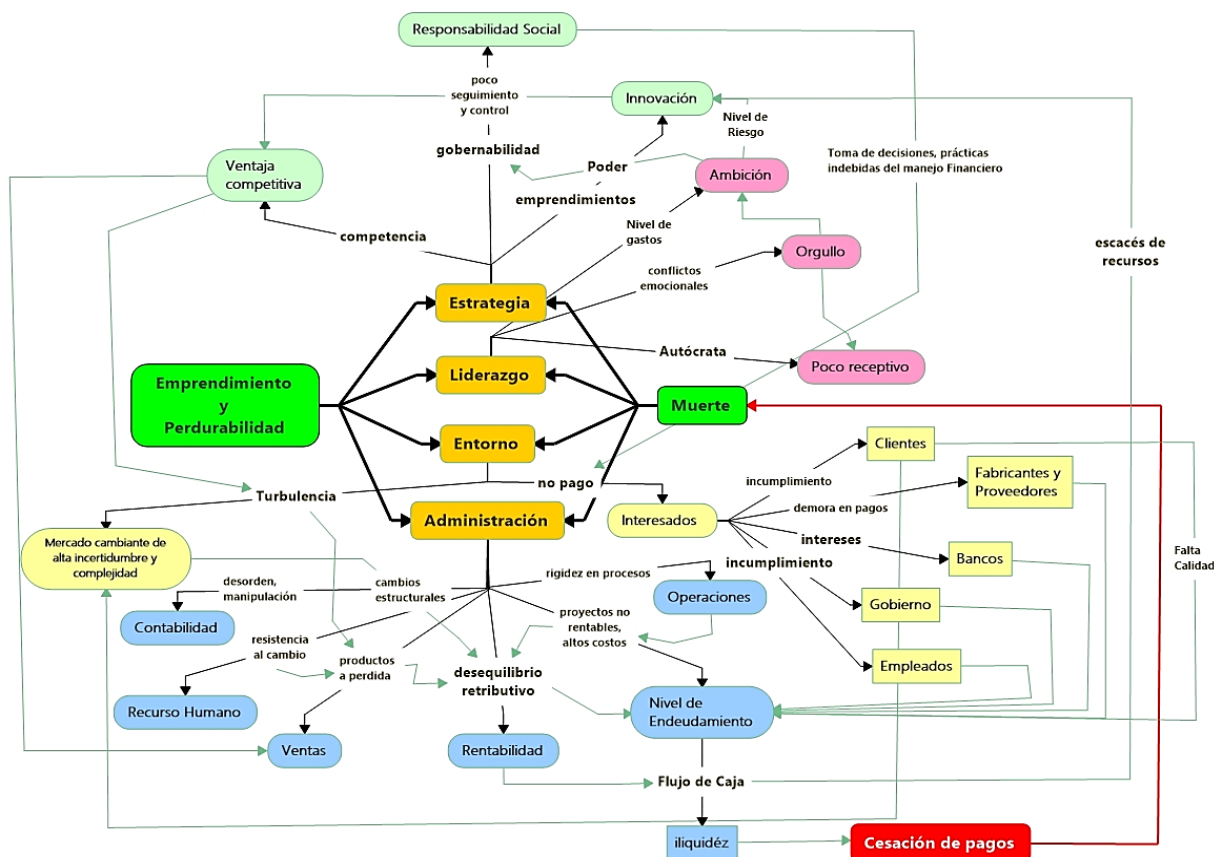
Fuente: elaboración propia, a partir de información de la Supersociedades (1995-2014).

El EVA de la empresa, en la etapa de renacimiento, estuvo muy por encima de la media del sector estratégico. Esto daría cuenta de un rotundo éxito en la estrategia comercial seguida por la empresa. Sin embargo, lo señalado por los informantes indica que la mayoría de negocios fueron desarrollados a pérdida, lo cual no es claro, de acuerdo con la pendiente que muestra la curva del EVA de la empresa.

Finalmente, se encuentra que el nuevo proyecto en la nube, desde su concepción, generó pérdidas. Esto de acuerdo con lo que indicó el perito evaluador. Él analizó la situación final de esta unidad de negocio para efectos de una eventual venta de ese activo. Sus hallazgos fueron puestos en evidencia en el capítulo anterior.

Figura 20.

Cruce de variables comunes identificadas en las fases de emprendimiento y perdurabilidad con las etapas de declive y muerte del ciclo de vida de la empresa causa de estidio, sus causas y efectos dentro de la muerte



Fuente: elaboración propia utilizando MindManager 2017

La figura 20 muestra el cruce de las variables que se mantienen en el ciclo de vida de las empresas. Esto desde las fases de perdurabilidad hasta la muerte. Cada una de ellas asocia los factores que, para el caso de estudio, sumaron las causas que determinaron el final de la organización. En el siguiente apartado se provee una explicación detallada de esto.

6. DISCUSIÓN

El hecho que derivó en la declaración por parte de la Superintendencia de Sociedades de la liquidación judicial de la empresa fue encontrar que la situación económica y financiera de la sociedad no le permitía el cumplimiento oportuno de las obligaciones causadas con posterioridad al inicio del proceso de reorganización. Esto al no superarse un acuerdo de pago con los acreedores de la compañía durante el período de reorganización empresarial. Lo anterior plantea el problema de que la declaración de liquidación está sujeta a la normativa nacional a que hace referencia la Ley 116 de 2006.

Las variables encontradas desde los estudios de perdurabilidad, las cuales provocaron la muerte de la compañía (figura 20, color verde), fueron agrupadas en cuatro grupos de asuntos (en color amarillo), a saber: estratégicos, del entorno, administrativos y vinculados con el liderazgo (ético). Para las variables correspondientes a cada uno de estos aspectos se buscaron las posibles relaciones con las variables propias de los otros tres. Esto dejando ver entre ellas —con el fin de aproximarnos a responder nuestra pregunta de investigación— las variables principales que influyeron, finalmente, en la muerte de la empresa (figura 20).

El detalle de lo encontrado a través de este ejercicio minucioso se explica y discute a continuación:

6.1. La estrategia y el entorno

En sectores estratégicos como el de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), al que pertenece la empresa objeto de estudio, las operaciones se desarrollan usualmente dentro un entorno turbulento. Esto de acuerdo con los estudios que sobre el sector se han realizado,

en los que se encuentra que, en efecto, el mismo “está caracterizado por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad”¹⁷ (Rivera, 2010, p. 87).

En el marco de este sector, la empresa estudiada experimentó efectivamente constantes e impredecibles acontecimientos transformadores a lo largo de su ciclo de vida. Esto resulta de las respuestas de los entrevistados. Los eventos fueron, principalmente:

1. De tipo demográfico: pues el producto que vendía la firma se diseñaba de acuerdo con las necesidades de sus clientes y se integraba con los bienes que desarrollaban para el mercado los fabricantes y proveedores de tecnología, así como con los servicios propios, elaborados para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.
2. Cambios en el producto o mejoras: las cuales se introducían con regularidad y en cortos períodos. Esto al ser productos de tecnología generados siempre con el fin de tratar de enfrentar a la competencia.
3. Cambios en materia de regulación: por ejemplo, las metodologías de compra como las subastas a la inversa realizadas por parte del sector gubernamental y las condiciones de los pliegos a ser cumplidas por parte de los oferentes.

Estos factores resumen y contribuyen a explicar el ambiente de turbulencia que presenta el sector (Rivera, 2010). Ahora bien, los hallazgos presentados en el capítulo 3 muestran una organización en la que hubo avances (madurez y renacimiento) y retrocesos (decadencia y muerte), es decir, rasgos de estabilidad e inestabilidad (crecimiento, decadencia y renacimiento) y de adaptación y aislamiento (reorganización de pasivos, Ley 550...), los cuales, en efecto, son propios de un ambiente complejo (Etkin, 2000).

¹⁷ “La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones, un espacio en el que no se logra tener certeza sobre lo que puede o no pasarle a la empresa (...). El dinamismo se logra observar por el cambio permanente de las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevos productos. Esto origina un incremento de la rivalidad por precio (...). La complejidad puede identificarse, entre otros factores, en el surgimiento de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción” (Rivera, 2010, p. 87).

Sobre la base de este hecho y, considerando que un “trabajo esencial del estratega es comprender y enfrentar la competencia” (Porter, 2008, p. 1), se identifica que la empresa estudiada modificaba su estrategia de acuerdo con las circunstancias. Esto con el fin de buscar y mantener sus ventajas competitivas (Rivera, 2010) a través de la administración del riesgo y del manejo del apalancamiento financiero de sus operaciones.

Asumir riesgos, en realidad, hace parte de cualquier actividad humana. Es preciso entonces aprender a vivir con ello y a manejarlo; a arriesgar, de algún modo, de forma consciente. Para la empresa, el hecho de asumir riesgos constantemente para poder ganar los negocios que más le importaban fue, efectivamente, un componente central y permanente de sus operaciones (Cunha, 2008). Desde sus inicios, la compañía aprendió a vivir con ellos, con frecuencia de manera exitosa, superando gracias a esto a sus competidores durante mucho tiempo. Esto, de algún modo, fue la base de su modelo de operación y de su competitividad.

De acuerdo con la literatura, “la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos en un sector e incluye otras cuatro fuerzas competitivas, a saber: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos” (Porter, 2008, p. 1). A partir del caso estudiado, puede extraerse que parte de la estrategia central de la empresa aquí considerada, incluyó las buenas relaciones que siempre mantuvo con sus clientes, proveedores y fabricantes. En efecto, la compañía supo ganar su confianza desde que tuvo su primera caída. Esto le otorgó credibilidad y le brindó la posibilidad de obtener una mejor apuesta de su parte durante el período de declive y, posteriormente, a lo largo de la etapa de renacimiento.

La visión de generar nuevos servicios como sustitutos de los existentes y de enfrentar un mercado altamente turbulento y complejo apareció con los servicios en la nube. Este proyecto fue diseñado, formulado e implementado al final de la etapa de renacimiento de la empresa. Para mantener los gastos operacionales de la compañía, mientras se daba inicio al proyecto de los servicios en la nube, la firma se empeñó en ganar todos los negocios posibles con el sector gubernamental. Esto a través de la oferta de precios más bajos de los ofrecidos por sus

competidores, siempre con la esperanza de recuperar las pérdidas a través de una esperada — aunque frecuentemente no lograda— disminución de los costos relativos a su operación interna.

De cualquier manera, estos patrones de conducta, promovidos en la compañía estudiada por parte de la alta dirección, son de alguna manera connaturales al contexto organizativo. De hecho, en las empresas suele no encontrarse disposición alguna que obedezca a reglas naturales. Esto, entre otros factores, dado que existe en ellas una compleja multiplicidad de procesos vinculados al poder y la estrategia (Etkin, 1996):

Uno puede ser arriesgado en los planteamientos de negocios si no tiene pasivos, pero cuando uno juega al riesgo teniendo pasivos tiene dos posibilidades: una, porque es el carisellazo, con el que quiere inevitable o milagrosamente tratar de solucionar el tema del pasivo o porque de verdad puede arriesgar; pero vuelvo y repito, sin pasivos, su propio patrimonio. En el caso de la empresa no fue el supuesto individual de un empresario, sino que el riesgo conllevaba la prenda de muchos acreedores. Y la apuesta al riesgo de esa compañía nueva o esa unidad de negocios nueva, pues si no daba resultado, iba a ser evidentemente aún más grave la situación financiera, tal y como terminó siéndolo (informante 3, 2016, p. 1).

Cada empresario define el nivel de riesgo de acuerdo con la capacidad que resista su propio capital de trabajo o el respaldo de su patrimonio. Sin embargo, cuando se asumen riesgos sobre capitales de terceros, sin su consentimiento, como fue el caso de la empresa estudiada, en donde el nivel de riesgo fue asumido en realidad por el capital de los bancos, los fabricantes, los proveedores y los empleados, se entra en un indelicado esquema de valores morales y éticos que escapa a cualquier consideración de una adecuada rectitud y una franca responsabilidad.

6.2. La administración

De acuerdo con Etkin (2000), las acciones derivadas de estrategias basadas en la supervivencia “desarrolladas con el fin de tratar de conquistar entornos agresivos, suelen generar inestabilidad e

imperfección en los procesos. Esto se refleja en la propia competitividad de la organización” (p. 286).

La gestión es un aspecto importante para ampliar la duración del ciclo de vida de una empresa en un contexto competitivo. La presencia de estrategias equivocadas, de resistencia a cambios (en ocasiones inevitables), de discordancia de rumbos al interior de la alta dirección, de fricciones y de determinados conflictos en el ámbito accionario, son factores que contribuyen a llevar a la organización hacia el “día del juicio final” (Cunha, 2008, p. 21).

Si bien el aprovechamiento de salvavidas como los que plantea la actual regulación en Colombia (con los cuales es posible entre otras cosas apalancar financieramente el capital de trabajo) se convierten en una estrategia alternativa de capitalización (Gerente financiero, 2003) útil para tratar de salir de la iliquidez en un ambiente inestable y en ausencia de controles efectivos; el abuso de esta herramienta, con el tiempo, puede plantear un aumento en el riesgo de descapitalización de la organización. Esto fue visible en el contexto del caso estudiado.

Ahora bien, las entidades financieras tienen también una responsabilidad que asumir. Estas aprobaron los créditos en las diferentes situaciones que vivió la compañía durante su ciclo de vida. Además, asumieron un componente de la exposición al riesgo operativo determinado por el sistema interno de cada entidad. Estas entendían completamente los negocios y la operación de la compañía.

Por otra parte, la implementación de las diferentes acciones de la empresa contó siempre con la aprobación del organismo gubernamental correspondiente, es decir, la Superintendencia de Sociedades. Esta entidad actuaba como supervisora. Adicionalmente, el seguimiento de las actividades fue llevado a cabo por medio del propio banco (empresario, 2015, p. 6). Con todo, ninguna de estas instituciones advirtió a tiempo el declive y los niveles de endeudamiento de la compañía, salvo hacia el final de la vida de la firma, cuando ya, en realidad, poco se podía hacer.

Una adecuada supervisión al desempeño de las empresas y una atenta administración de los riesgos son actividades necesarias para poder enfrentar eventos que, como es frecuente, “pueden sobrepasar el instinto y las intenciones de los directivos de la firma y, en particular, de sus recursos financieros” (Becerra, Guzman, & Trujillo, 2006, p. 288).

La empresa estudiada presentó imperfecciones de tipo administrativo derivadas de la estrategia por ella establecida. Esto, en particular, en momentos de elevada incertidumbre. Además, el manejo de las utilidades no fue transparente:

La compañía estaba dividida como si fuera un avión: en dos alas. Un ala que tenía los contratos tradicionales, que su negocio básicamente consistía en arrendar equipos para después subarrendarlos a través de licitaciones que ganaba. Ese negocio fue en su momento un negocio que le debió producir buenos rendimientos a la compañía (...). Cada uno de estos contratos tradicionales debería haber tenido un PyG, para saber si los ingresos o egresos de cada contrato estaban debidamente ajustados a la realidad mínima financiera; en donde los ingresos fueran indudablemente mayores a los egresos (...). La otra ala se la había apostado a una unidad de negocios de *Cloud*, la cual se había construido y diseñado sin un verdadero análisis de los requerimientos que debía tener. El negocio nunca iba a ser rentable como estaba concebido. Quiere decir que la estructura o el diseño con el que se hizo no se acomodaba: 1) a las condiciones del país y 2) a las condiciones del mercado. Una vez, se pudo establecer que los clientes potenciales tenían un costo comercial muy alto versus la utilidad que generaba cada contrato que se lograba con cada uno de ellos. Esto quiere decir que la plata buena del ala comercial se iba a la plata mala del ala del *Cloud* (...). Luego, de verdad, el patrimonio autónomo fue una formula mucho más viable para hacer que las causas, las cuentas, las responsabilidades se diluyeran dentro de toda la operatividad de esos patrimonios (informante 3, pp. 1-3).

El análisis financiero realizado, como mecanismo de ampliación y soporte a la comprensión alcanzada gracias al análisis del material empírico recabado por medio de nuestro trabajo

cualitativo, así como los testimonios y los resultados obtenidos por medio del mismo, sugieren la existencia de una elevada improvisación en relación con los planes de manejo financiero y la estrategia global de la firma. Su desarrollo dependía siempre del momento en el que se encontrara la empresa y de la consecuente definición de las urgencias y las iniciativas de pago correspondientes:

Yo diría que poder analizar la concepción financiera es totalmente imposible, o sea, ver una planeación financiera..., aquí hay una ausencia total de estrategia financiera. Por lo menos en los registros y en lo que nos dejaron. Supongo que la hubo, pero, si la hubo, pues no la conocemos. Yo no podría hablar de ella. Pero sobre el tema contable, sí se deja un sistema de registros en donde no hay nada más. De ahí no se puede reconstruir una concepción financiera de la compañía o una proyección económica. No hay bases para eso. Luego puede ser que existió, no existió, era buena, no era buena... La gran pregunta que nos hacemos es: ¿por qué no la dejaron si era buena? Porque si era precisamente lo más importante para mostrar, “se evaporó”, por darle algún término (informante 3, p. 4).

Las dificultades para mantener los niveles de capital de trabajo necesarios para atender la remuneración de todos los insumos vitales para el negocio hicieron que la empresa no lograra aportarlos y empezara a presentar signos de debilitamiento. Esto frente al deber de “los compromisos asumidos y el peso de las estrategias establecidas” (Cunha, 2008, p. 20).

Otro aspecto importante que considerar está relacionado con la indisciplina financiera de los gestores de la compañía. Resulta evidente, por ejemplo, la inconveniencia de tratar la caja de la empresa como si fuera la billetera de su directivo, haciendo retiros de manera indiscriminada con múltiples propósitos no necesariamente vinculados con los fines de la firma. Esto, además, sin considerar frecuentemente los compromisos por venir y desconociendo el hecho de que “los gestores deben tener en cuenta que su necesidad de retiros está condicionada a los compromisos asumidos por cuenta de las operaciones de la firma a su cargo” (Cunha, 2008, p.27).

Por último, a partir de los resultados de nuestro trabajo, conviene señalar que el uso de indicadores de rentabilidad, balance, estructura financiera, endeudamiento y de otros márgenes para evaluar la salud financiera de una empresa, tal y como lo recomiendan la mayoría de los modelos predictivos revisados en el presente trabajo, no son del todo concluyentes. Esto, según el caso estudiado, debido a la posible manipulación de las cifras en los estados financieros, la cual puede distorsionar la realidad.

Así, además del análisis financiero, resulta conveniente considerar otro tipo de información, con sustento empírico, para tratar de prevenir el impacto social que genera una eventual muerte empresarial. De hecho, las técnicas de investigación cualitativa pueden emerger como herramientas que, adecuadamente operadas y en las condiciones correctas, pueden llegar a ser útiles para tratar de profundizar en la verdadera situación de una organización y visualizar algunas de sus más destacadas perspectivas futuras.

6.3. El liderazgo ético

Como concepto, es esencial entender su significado antes de asociarlo a los componentes fundamentales de la mentalidad de un empresario. La palabra “ética” proviene del griego y tiene dos significados: “Una primera etimología nos dice que proviene de *ἔθος*(*εος, τό, ἔθω*) que significa ‘hábito’, ‘costumbre’, ‘estar acostumbrado’, como cuando Aristóteles afirma en la *Ética nicomaquea*: ‘Algunos creen que los hombres llegan a ser buenos por naturaleza, otros por el hábito’” (Ortiz, 2016, p. 117).

Tal y como se define actualmente, este vocablo hace referencia a la ciencia normativa de la rectitud de los actos humanos según principios últimos y racionales. Ahora bien:

Una segunda etimología determinó “ética” lo haría provenir de *ἦθος* (*êthos*) que significa “carácter”, y que Aristóteles, como dije, vincula con *ἔθος*, hábito o costumbre. La

vinculación de estos dos términos es clara dentro de la ética aristotélica: el carácter se forma a través del hábito o la costumbre. (Ortiz, 2016, p. 117)

Aunque múltiples autores del campo de la administración reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal (Bass, 1990, p. 4), también aceptan que los valores, las creencias, las normas y los ideales propios de una determinada cultura afectan las conductas del líder, así como sus propias metas y las estrategias de las organizaciones de las que forman parte (Bass, 1990, p. 772).

Ahora bien, un dilema planteado es que, al no contar con una única y consensuada definición de la ética, pero, sabiendo que ella rige nuestras acciones, ¿cómo sería posible asegurar entonces que nuestras acciones y decisiones son en realidad éticas? Este dilema fue planteado el siglo pasado, en particular a las grandes compañías, y se materializó en demandas concretas para que las mismas contaran con un código de ética que les permitiera direccionar, fundamentar y regir el comportamiento de sus miembros y, en general, las acciones de la empresa.

El gobierno corporativo aparece entonces como un asunto esencial. Este constituye un sistema a través del cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece, entre otros propósitos, con el fin de que ella cumpla: 1) la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa y 2) las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa (Ortega, 2010).

En la empresa objeto de estudio, no se encontró documento alguno que diera cuenta de estos fines. Ahora bien, en la actualidad es difícil saber si este existió en realidad o no. Tal y como se puso en evidencia a través de los hallazgos de nuestra investigación, en la compañía se conocía ampliamente que la toma de decisiones estaba concentrada en una sola persona. De hecho, las responsabilidades eran claras en los contratos de trabajo y, en realidad, el manejo financiero era un asunto exclusivo del representante legal y de su gerente financiero.

Con respecto al liderazgo, es factible creer que en una cultura con alta “evitación de la incertidumbre”¹⁸ se demande un líder directivo. En una cultura de este tipo se esperaría que el líder “diga a cada momento lo que se debe hacer. Esto dado que, en caso contrario, se generaría una gran ansiedad” (Molero, 2002):

Una de las cosas que podemos pensar que pudo haberle pasado a esta empresa era la concentración de la toma de decisiones en una sola persona. Una sola persona era la que tomaba la decisión, por ser un negocio familiar (...). De la información que se tiene se encuentra que era decisión de junta, pero la junta era el dueño y la esposa, y ellos dos decidían, pero nunca hubo una gobernabilidad (informante 1, 2016, pp. 2-4).

Con todo, la empresa encontró un salvavidas en su etapa de declive, cuando solicitó a la Superintendencia de Sociedades el ingreso a una reestructuración de sus pasivos (a la que hace referencia la Ley 550). Encontró además la solución a este problema con la aceptación del ofrecimiento de los bancos, a través de sus fiduciarias, de productos para generar capital de trabajo y auxiliar a esas firmas con el pago de algunas acreencias. Esto para que pudieran aliviar su iliquidez y, al mismo tiempo, manejar tanto los ingresos como los desembolsos sobre los proyectos rentables, dando así ante los actores algunas muestras de cierta transparencia y generando con ello credibilidad frente a la operación de la compañía.

En un negocio la operación diaria, materializada en sus múltiples procesos, genera conocimiento. Con este las empresas logran llevar a cabo mejoramientos que pueden traducirse en ventajas competitivas. Para la empresa objeto de estudio este conocimiento generó un mejoramiento en términos del capital de trabajo, el cual se traducía en tener la capacidad de mostrar estados financieros aparentemente saludables. Con ellos conseguía ser escogida entre los finalistas

¹⁸ Esta dimensión puede definirse como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por el miedo a situaciones desconocidas.

de proyectos de cada vez mayor envergadura y, además, mostrarle a la fiducia su capacidad de pago para poder solicitar una ampliación de sus cupos de endeudamiento.

Por otra parte, la compañía logró convencer al banco para que se unificara el seguimiento del progreso financiero de cada proyecto en una sola unidad de trabajo. Esto para poder administrar libremente los gastos de los proyectos, pagando así las deudas pasadas con los nuevos dineros. Es posible ver este comportamiento durante el periodo de declive y parte del renacimiento de la firma, en particular, a través de los gráficos que en este documento han evidenciado el ciclo de conversión del efectivo:

Yo considero que los patrimonios autónomos están diseñados por la ley para darle una cierta transparencia a los acreedores o beneficiarios de ese patrimonio autónomo; pero, en este caso, tengo la impresión de que fue una cortina de humo para que dentro de los patrimonios pudiera manejarse desde el punto de vista de información, la injusta o deficitaria carga de ingresos versus los egresos. Es decir, con los patrimonios, al tener en una sola bolsa donde entraban todos los negocios, nunca se pudo establecer si cada negocio era rentable o no (informante 3, 2016, p. 3).

Una vez generado el modelo financiero para la compañía y ampliados los cupos, empezaba a crecer el desequilibrio financiero en la misma. Esta situación llevó a su directivo a pensar en el pago anticipado de las acreencias que había renegociado dentro de la Ley 550 a más de diez años. Esto para evitar recaer nuevamente en un estado de iliquidez que le podría costar incluso llegar a perder la empresa. Al final, él lo logró, disminuyendo inclusive las deudas, al renegociar el pago por anticipado con los dineros que provenían de los patrimonios autónomos. Esto demuestra en él un oportunismo inteligente, aunque no necesariamente ético, que va más allá de su evidente y necesario conocimiento sobre su negocio:

El representante legal [en este tipo de empresas] debe ser una persona que debe conocer mucho del tema tecnológico, o sea, el objeto social de su compañía. Creo que es una persona

con mucha destreza, habilidad y creatividad suficiente para ser un ganador dentro de ese tema. Eso lo puedo evidenciar por el área de contratos tradicional y pues la innovación totalmente pretendida en el *Cloud* y el diseño del *Cloud*, en fin (...). Sobre el tema financiero yo pensaría que aquí hubo una absoluta situación negativa, no sé si de mala o de buena fe, eso no lo podría responder, porque no tengo argumentos, pero hay una negligencia absoluta en esto. Y al no existir un tema financiero claro, yo pensaría que hay una ausencia de estrategia, pensaría que, a nivel de administración, de la alta administración, o no dejaron ese componente, y no lo conocemos o no existía. Y se manejaba como una compañía muy familiar, por darle un nombre, en cuanto a su dirección (informante 3, 2016, p. 5).

Múltiples casos de fracasos empresariales son ocasionados por algún tipo de vanidad personal. Debido a momentos en los que por la cabeza del propietario pasan consideraciones como: “‘yo soy el dueño y puedo con todo’, ‘quien manda aquí soy yo’, ‘yo soy el empresario, no necesito a nadie más’, etc. Estas son formas de expresar un tipo de egocentrismo que puede hacer extender los límites éticos corrientes más allá de lo debido y generar un ambiente propicio para que las cosas, al final, no funcionen bien para la compañía como un todo” (Cunha, 2008, p. 35). La ambición es un factor correlacionado con esto, el cual necesita ser también adecuadamente controlado. Esto en pro de la salud y solidificación de la empresa, lo cual, por supuesto, está siempre mediado, entre otras cosas, por “el hecho de que la firma pueda ser rentable” (Cunha, 2008, p. 30).

Cuando entra en escena el nuevo banco canadiense, revisa los patrimonios autónomos y, a mediados de 2013, decide que no es viable la ampliación solicitada por la compañía. Duda además de su capacidad de pago, por lo que frena y bloquea los desembolsos que estaba realizando para la operación de sus contratos. Esto refleja un nivel de desconfianza respecto al comportamiento de la firma y, por este medio, en relación con el liderazgo de la misma. Sin embargo, algunos aspectos de la relación entre unos y otros generan ciertas suspicacias, lo que pone en cuestión, en alguna medida, la dimensión ética presente en la misma:

Para él toda la apuesta era que el banco, quien le había dado la financiación en los últimos diez años, estaría obligado a continuar con los préstamos, so pena de que la compañía se quebrara. Y, como la compañía no recibió el crédito, se quiebra. Si uno mira las condiciones del banco, dice: “Yo no le podía prestar a un deudor que no me podía pagar y que sus estudios de crédito lo llevan a ser una persona altamente improbable o no viable de ser sujeto de crédito”. Luego esa gran pregunta de: ¿Quién tiene la razón?, ahí sí, ¿fue el empresario, su banco o su sistema o grupo financiero?, el cual lo mantuvo por diez años y lo abandonó. Fíjese que no existe una demanda entre ellos, lo cual hace también que uno diga: “Pues si tanto daño sucedió entre ellos, especialmente si el grupo financiero siente que fue atacado o vulnerado por un sujeto particular, lo que siempre me ha llamado la atención es que no exista una sola acción de ellos en contra”... Lo que existe son muchas acusaciones de parte de él, de que su grupo financiero, el grupo al que pertenecía la fiducia, fue el causante, en convivencia con su proveedor mayor que es Hewlett Packard. Pero le llama a uno la atención es que hace diez años los mismos sujetos vivieron la misma situación, luego casi que uno podría decir que se conocían y sabían cuáles eran sus riesgos. Y parece que esas reglas del juego las tenían claras. Indudablemente, la quiebra o el resultado de esta, es el final, es muy, muy, muy dramático a nivel personal y muy dramático a nivel de cifras (informante 3, 2016, p 6).

La vanidad, de algún modo, es un pecado atribuible a muchos seres humanos. Sin embargo, en el contexto organizacional, conviene dejarla en la dimensión individual y no llevarla a ser parte integrante de la gestión empresarial. En efecto, los intereses de la compañía deberían estar siempre por encima de cualquier interés de orden personal, religioso o ideológico particular. Las organizaciones son generadas, en esencia, para atender las necesidades de las personas y del sistema socioeconómico.

Así, en las empresas no conviene abrir un lugar destacado a las vanidades u otras formas de manifestaciones que ensalcen el ego, en lugar de valores como el profesionalismo y la búsqueda de los intereses colectivos. Los permanentes cambios en el mundo corporativo exigen

crecientemente el desarrollo de una visión estratégica que integre lo colectivo y que permita enfrentar de este modo los desafíos de nuestros tiempos. Esto buscando generar y conservar competencias y habilidades útiles a la gestión de las diferentes áreas de la firma (Cunha, 2008, p. 35).

Al analizar la imposibilidad final de lograr llegar a acuerdos de pago con los acreedores y percatarse de que la Superintendencia de Sociedades había declarado ya la liquidación judicial de la empresa en 2014, la discusión de lo ético y lo moral, de lo que es correcto o incorrecto, en cierta medida adquiere forma. La responsabilidad aparece como atribuible entonces al dueño de la empresa y a sus proveedores principales de capital y equipos. Estos actores, motivados por el afán de mostrar resultados, le apostaron conjuntamente a asumir riesgos: los proveedores sobre sus productos y el dueño de la empresa sobre activos que no le pertenecían.

Este directivo nunca midió el riesgo con sus activos o su patrimonio, jugó a la ruleta con los activos de los interesados y dejó las pérdidas económicas a sus proveedores más pequeños, así como a las entidades gubernamentales, las de seguridad social y los empleados. De hecho, tal vez estos últimos sean los más afectados:

Yo pensaría que hay una concurrencia de culpas. Indudablemente, en esos agentes externos hay una responsabilidad evidente. Pero también existe una responsabilidad dentro de la administración y de la gestión (...). Pero lo que más llama la atención de una quiebra, supongo, es que en todas funciona igual, es que los acreedores después de un tiempo se acomodan, se ablandan y no pasa nada. No hay juicio de responsabilidades realmente importantes, porque a nadie le interesa, ¡ya perdieron la plata! Lo único que quieren es saber si se puede recuperar y seguir el camino económico financiero que tienen. Las únicas personas que realmente quedan sin esa concepción de asumir la pérdida son los trabajadores. Pero todos los demás: financieros, proveedores, cualquier acreedor de la compañía, pues terminan simplemente por saber que perdieron...; pero no les interesa iniciar acciones, pagar abogados, para responsabilizar a alguien en concreto (a la administración en general o a los

socios). Luego, las acciones están ahí, pero creo que son más un adorno de la ley que una herramienta realmente eficiente para los acreedores (informante 3, 2016, p. 4).

Así, tres asuntos en particular, a saber: los estratégicos, los administrativos y aquellos vinculados con una carencia de un liderazgo verdaderamente ético por parte de la alta dirección de la organización, aparecen como cuestiones clave en el proceso de interrupción de la perdurabilidad de la empresa objeto de estudio o, en otras palabras, de su muerte.

7. CONCLUSIONES

A partir de la recolección de material empírico, desde una perspectiva cualitativa, a través de entrevistas no estructuradas aplicadas a directivos y actores clave de una compañía integradora de tecnologías de información y comunicaciones de origen y capital colombiano, así como de un amplio trabajo de revisión y análisis documental y de observación directa, fue posible identificar las principales fases del ciclo de vida de la empresa estudiada, sus características y principales fundamentos.

Este trabajo se realizó partiendo de una juiciosa revisión de literatura pertinente en relación con el tema de la perdurabilidad empresarial y, de la que tal vez es su cara menos estudiada, es decir, el momento en el que esta se ve interrumpida, generando un proceso de declive y, al final, de muerte de la organización.

Así, en efecto, de los treinta y ocho años de perdurabilidad de la empresa contados por los informantes, se recabó información sobre los últimos veinte. Esto implicó considerar algo más de 8.000 folios disponibles en los expedientes de la Superintendencia de Sociedades y en el archivo de la compañía objeto de estudio, así como cerca de un terabyte (TB) de información empírica disponible en los *backups* del servidor del aplicativo de contabilidad, y el *backup* personal de algunos portátiles de usuarios específicos. Estos están compuestos por documentos internos y expedientes externos.

Lo anterior, permitió llevar a cabo un amplio análisis cualitativo desde una perspectiva interpretativista. Esto a través del diseño e implementación de una metodología que es presentada de manera detallada en el capítulo 2 de este documento. Esta permitió dar un soporte adecuado a los hallazgos derivados del análisis del amplio material empírico recabado, los cuales, para ser presentados aquí, han privilegiado la voz de los entrevistados, en tanto actores protagónicos de la vida y muerte de la empresa.

El trabajo realizado y la interpretación realizada por parte de los investigadores permiten caracterizar las diferentes etapas de la perdurabilidad de la organización estudiada y, en particular, cumplir con los objetivos del proyecto y dar respuesta a la pregunta de la investigación: ¿Por qué mueren las empresas? Esto a través del estudio minucioso de un caso de estudio, cuya realización y conclusiones, por supuesto, aunque no son generalizables estadísticamente a una población más amplia de organizaciones —nada más alejado de la perspectiva cualitativa e interpretativa asumida—, sí proveen comprensiones útiles al lector y los demás actores del campo de la administración a un nivel más general. Por esta vía, estos facilitan la realización, por parte de los mismos, de un proceso de ‘generalización analítica’, en el sentido que lo ha planteado Yin (2014).

Ahora bien, ¿por qué mueren las empresas? El recorrido al proceso de interrupción de la perdurabilidad de treinta y ocho años —un largo tiempo de vida, en realidad poco usual para una empresa de tecnología en un país como Colombia— de la compañía estudiada permite observar que, de acuerdo con el trabajo realizado, la permanencia de un **liderazgo autocrático**, el cual dictó en los últimos quince años una ambiciosa y **riesgosa estrategia**, **poco ética** por lo demás. Esto desencadenó un dependiente y **excesivo apalancamiento**, acompañado de una **administración deficiente**, la cual se vinculó a un “creativo” y poco transparente **sistema de información contable**, útil al propósito de ocultar la realidad de un gran **desbalance financiero** presente en la firma. Este, a la postre, dejó a la organización sin flujo de caja. Lo anterior obligó a la Superintendencia de Sociedades, al final, a decretar la liquidación judicial de la empresa, por **cesación de pago** y, con ello, a declarar oficialmente la muerte de la compañía.

El recorrido que acabamos de realizar por el ciclo de vida de la empresa caso de este estudio, en el párrafo anterior, permite dar cuenta de las ocho causas básicas (puestas en negrilla) por las cuales, de acuerdo con nuestra investigación, murió la empresa estudiada. Estas, de manera general, gravitan alrededor de cuatro cuestiones centrales de carácter más general, las cuales fueron discutidas en este documento, a saber: estratégicas, del entorno, administrativas y propias de un liderazgo con carencias éticas.

Para los autores de esta investigación, estas ocho variables, las cuales fueron recurrentes en el discurso de la mayoría de los entrevistados, de los documentos observados y de la observación directa realizada y, posteriormente, fueron fundamentadas de manera más robusta aún gracias a la realización de un análisis financiero que consideramos necesario realizar para poder hacerlo, son en efecto las principales causas que llevaron a la empresa a su muerte.

Lo anterior, además, al constituirse dichas variables en las restricciones más fuertes que impidieron la aplicación de medidas correctivas, las cuales tal vez hubiesen podido impedir el dramático final al que llegó la firma. Un final que afectó de diversas formas, en múltiples casos con repercusiones graves, a sus más directos grupos de interés (clientes, proveedores, fabricantes, entes bancarios, gubernamentales y principalmente a los empleados y colaboradores).

El aporte de este trabajo en lo académico, entre otras posibilidades, se ve reflejado en la metodología diseñada para realizar la investigación. Esto a partir de los planteamientos iniciales de Argenti (1976) —dados por sentados por Tascón y Cataño (2012, p. 7)— acerca del comportamiento financiero y el análisis de casos de empresas fracasadas. Lo anterior, dado que, como comprenden los autores de este trabajo, los indicadores financieros aplicados a “contabilidades creativas” no permiten necesariamente ver la realidad. Estos resultan insuficientes para poder ser predictivos de un fracaso empresarial. Por esta razón, justamente, fue necesario revisar otro tipo de información, en el contexto de este trabajo, para poder dar cuenta de una aproximación más cercana a la realidad de los acontecimientos. Esto a pesar de las limitaciones que en materia de tiempo y esfuerzo puede conllevar la realización de una labor como esta.

Nosotros, en tanto investigadores, seguimos entonces la recomendación de Altman (1981), —mencionada en Tascón y Castaño (2012, p. 35)— en relación con el razonamiento inductivo. Este nace de la evidencia empírica y ratifica los hallazgos de las variables que inciden en el análisis, en este caso, del fracaso de una firma dentro de un periodo de tiempo y sector estratégicos particulares. Según Tascón y Cataño (2012, p. 36), de hecho, esta es una tendencia en las

investigaciones, la cual busca tratar de ajustar los modelos de predicción, personalizándolos con base en el estudio de empresas con características similares en tamaño, ubicación geográfica, actividad económica y fases del ciclo de vida.

Lo anterior no excluye que este trabajo posea, como cualquier otro, una serie de limitaciones. Estas, en particular, están centradas principalmente en el soporte de nuestro análisis y discusión de las variables consideradas, en esencia, en las experiencias vividas por parte de un número restringido de informantes. Esto trató de reducirse, sin embargo, a partir de la triangulación de técnicas y de fuentes de información (documentos, observaciones, etc.). Por otra parte, desde nuestra perspectiva cualitativa-interpretativa, reconocemos que, en tanto analistas, tal y como eventualmente sucedió también con los testimonios y representaciones de los informantes a los que acudimos, pudimos incorporar en la labor investigativa que realizamos nuestro propio punto de vista. Este puede estar limitado, entre otras variables, por valores morales, éticos, culturales, académicos y por la propia experiencia.

Como se ha reconocido, las causas identificadas aquí para el proceso de muerte de la empresa estudiada y los aportes académicos de este trabajo no pueden ser generalizados a todas las empresas y modelos existentes. Sin embargo, estamos de acuerdo con lo indicado por Tascón y Cataño (2012) en el sentido de que es necesario realizar un amplio número de investigaciones suplementarias en empresas fallidas con características similares.

Lo anterior, con el fin de que en los sectores considerados se pueda ir ganando una cada vez mayor y más ajustada visibilidad de la realidad que un determinado entorno exige a las empresas que acoge y que, de esta forma, sea posible aplicar medidas correctivas para minimizar las desviaciones que se presentan en el camino, inevitable, por cierto, que presentan tanto las empresas como los seres vivos hacia una etapa de declive y muerte.

Por otra parte, es necesario indicar que la revisión de la legislación de nuestro país es una labor importante. Si bien en Colombia se dictan normas de protección para las empresas que dentro de

su ciclo de vida pueden entrar en la etapa de declive —con el fin de proteger a los interesados y de lograr rescatarla y generar un renacimiento en ella—, esas mismas normas pueden estar abriendo la puerta a prácticas no éticas, como las aquí identificadas, para quienes la administran. Esto sin que necesariamente se dé con posterioridad algún tipo de castigo y, menos aún, uno que llegue a ser ejemplarizante.

La falta de controles eficientes por parte de los entes gubernamentales en etapas tempranas de crecimiento y madurez, así como por parte de las entidades financieras y, en general, de los propios interesados en la empresa, es un asunto notable. Si bien algunos existen, en la práctica, estos no se realizan necesariamente con la disciplina y rigurosidad que exigen casos como el estudiado. Estos terminan siendo, en ocasiones, tan solo parte de una estadística que no necesariamente es tomada en cuenta en nuestro país.

Tal vez la existencia de un ente independiente, con el poder de revisar tanto las operaciones como el comportamiento de los principales directivos de las compañías, en colaboración inmediata con el Estado, cuando se encuentren irregularidades, podría llegar a reducir la ocurrencia de catástrofes sociales como las que demuestran las elevadas estadísticas de muerte cotidiana de empresas en medios como el nuestro.

Investigaciones como la nuestra pueden contribuir, finalmente, a observar con mayor detalle lo que sucede en nuestras organizaciones. Estas, en no pocas ocasiones, fracasan debido a comportamientos errados, como los identificados en el caso de estudio, por parte de sus directivos. Tal vez el endurecimiento de la legislación actual, con el fin de que pueda existir un verdadero castigo a comportamientos incorrectos, pueda aportar a la reducción de la ocurrencia de este tipo de prácticas desleales y dañinas para la sociedad. Esto puede ser entonces conveniente, así como la eventual creación de productos que aseguren, de algún modo, las posibles pérdidas para los actores concernidos derivadas de la lamentable muerte de una empresa.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, L., & Rivera, A. C. (2012). *De la morbilidad a la perdurabilidad: productos 3M* (tesis de grado). Bogotá. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2912>.
- Adler, R. W., & Chaston, K. (2002). Stakeholders' perceptions of organizational decline. *Accounting Forum*, 26(1), 31-45.
- Albarracín, E. J. G. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 103-114.
- Altman, E. I. (1981). *Financial handbook*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Álvarez, R., & Gómez, C. (2012). *Joyería Hefestos, vida y muerte empresarial: estudios empíricos de perdurabilidad de la morbilidad a la perdurabilidad* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2876>
- Amador, A. (2014, octubre 6). Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>
- Amaya, J. A., & Trujillo, A. (2011). *Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad. Subproyecto: empresas saludables - caso Pan pa' ya* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2539>
- Anzola, J. A. (2012). *Alquería. S.A. "una historia de larga vida que empieza aquí"*. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3948>
- Arango, A. M. A., Rodríguez, D. G. E., & Delgado, A. G. (2010). El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la universidad Icesi: una guía a través de una investigación cualitativa. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 191-209.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Arjen van Witteloostuijn, a. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 4, 501-519.
- Barbero, J. L., Ramos, A., & Catherine, C. (2017). Restructuring in dynamic environments: A dynamic capabilities perspective. *Industrial & Corporate Change*, 26(4), 593-615. doi:10.1093/icc/dtw042
- Barker III, V. L. (2005). Traps in diagnosing organization failure. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 44-50. doi:10.1108/02756660510586337
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Becerra, G., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2006). La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias. *Universidad & Empresa*, 8(19), 271-290.

- Benavides, E. A., Lugo, J. C., & Bobadilla, V. (2012). *Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad proyecto: empresas saludables; caso: Crepes & Waffles* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3830>
- Caicedo, A. C., & Londoño, S. A. (2011). *Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad”: empresas saludables caso de estudio: Mario Hernández (Marroquinera S.A.)* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2628>
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222-240.
- Campillo, J. P., Serer, G. L., & Ferrer, E. V. (2013). Validez de la información financiera en los procesos de insolvencia. Un estudio de la pequeña empresa española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 16(1), 29-40. doi: 10.1016/j.cede.2012.05.001
- Cancino, C., Coronado, F., & Farías, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 19-32.
- Cañón, L. R., Moreno, D., & Vega, C. C. (2013). *Thanatos empresarial. Muerte empresarial en el sector comercial, comportamientos y consecuencia* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4251>
- Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C., & Vanegas, J. D. (2016). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad & Empresa*, 17(28), 173-190. doi: 10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.08
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009). How Leadership characteristics affect organizational decline and downsizing, 86(3), 363-378. doi:10.1007/s10551-008-9852-7
- Carrión, J. (2015). Prepotencia empresarial. *Capital Humano*, 28(299), 14-16.
- Castañeda, M. J., & Rodríguez, A. F. (2010). *Características de las empresas del sector agropecuarios que están en proceso concursal de la Ley 550 de 1999* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/-10336/1930>
- Cavestani, J. (1998, enero 27). Compaq compra Digital por 14 millones y crea el segundo grupo informático mundial. *El País*. Recuperado de http://elpais.com/diario/1998/01/27/-economia/885855631_850215.html
- Chandia, C., Viveros, P., Dorochesi, M., Crespo, A., & Lay, P. (2016). Metodología para el análisis de problemas y limitaciones en emprendimientos universitarios. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63), 91-106. doi:10.15446/innovar.v26n63.60669
- Claros, P. A., & Asensio, P. M. (2010). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Universidad & Empresa*, 9(12), 292-302.
- Colpatria (2017, febrero 4). Créditos a patrimonios autónomos líneas de crédito PIMES. *Colpatria*. Recuperado de <https://www.colpatria.com/Pyme/lineas-de-credito/creditos/creditos-a-patrimonios-autonomos>

- Confecámaras. (2017). Informe de dinámica empresarial en Colombia 2016. *Comfecamaras*. Recuperado de <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Informe%20de%-20Dinamica%20Empresarial%202016.pdf>
- Congreso de la Republica de Colombia. (1999). Ley 550 de 1999. *Biblioteca digital de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11520/13846>
- Contreras, F. Barbosa, D. & Angello, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Revista Criterio Libre*, 10(16), 193-206.
- Cucchi, J. (2016, julio 27). Muerte empresarial: ¿cuándo una empresa consolidada está destinada a desaparecer? *ADEM International business school*. Recuperado de <http://www.aden.org/revista/muerte-empresarial-cuando-una-empresa-desaparece/>
- Cunha, O. J. (2008). O ciclo de vida das organizacoes: por que as empresas “quebran”? *Artigos*, 23, 11-39.
- DANE. (2013). CIIU de todas las actividades económicas, adaptada para Colombia. Bogotá: DANE.
- Darwiche, M. R., & Vélez, J. N. (2012). *Vida y muerte empresarial - Estudios empíricos de perdurabilidad, empresas saludables: caso Bodytech* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2794>
- De Geus, A. P. (2002). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Cambridge: Harvard Business Press Books.
- Díaz, C. J. (2013). Mapas mentales y estilos de aprendizaje: aportes a la enseñanza / aprendizaje en un espacio formativo en ingeniería. *Revista Educación en Ingeniería*, 8(16), 45-52.
- Díaz, I., & Echevarría, D. (2016). El emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer. *Entramado*, 12(2), 54-67. doi:10.18041/2016v12n2.24239
- Díaz, Y., Guerrero, M., & Peña, I. (2015). Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo. *Universia Business Review*, 47, 32-47.
- Díez C., A. F. (1993). Del derecho de quiebra al derecho concursal moderno y la ley de reestructuración empresarial. *Derecho PUCP*, 47, 385-434.
- Dinero.com. (2002, mayo 17). HP & Compaq. El reto de la fusión. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/hp-compaq-retofusion/4291>
- DLE. (2017, febrero 22). *RAE Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Lx11HLa>
- Domínguez, Y. S. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 1-11.
- Dueñas, G. M. (2015). *Vida y muerte empresarial / epidemiología empresarial* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/-10336/11445>
- Dwyer, S. C. & Buckle, J. L. (2009). The space between: On being an insider-outsider in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54-63.
- El País. (2007, febrero 28). Sun Microsystems: una historia de éxitos (y de estancamiento). *El País*. Recuperado de http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2007/02/28/actualidad/-1172654882_850215.html

- ELJ (2016). *Informe de hallazgos. Documento interno*. Bogotá: ELJ.
- Empresario (2015). Informe de gestión y rendición de cuentas. *Empresa de tecnología (documento interno)*. Bogotá: Firma estudiada.
- Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (2012). Línea de investigación en estudios organizacionales. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion-/Documentos/LINEA-DE-INVESTIGACION-EN-ESTUDIOS-ORGANIZACION-1/>
- Etkin., J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Etkin., J. R. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Fernandez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*. Ficha 7. Barcelona. Universitat de Barcelona.
- Ferreira, R. S., Souza, C. R., Martins, V. F., & Soares, A. B. (2013). Análise discriminante e ratings: uma aplicação do modelo z" score de altman às empresas do setor aeroviário brasileiro, de 2005 a 2010. *Revista Alcance*, 20(3), 325-344.
- Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). Entrepreneurial failure through institutions and entrepreneurship quality. *Universia Business Review*, 47, 64-81.
- Fuentes, J. M., Manqueira, J., & Cámara, S. (2006). Matriz tamaño fortaleza competitiva: una propuesta para caracterizar a las empresas. *Universia Business Review*, 11, 74-91.
- Galindo, D. L., & Hernández, L. M. (2015). *Thanatos empresarial, muerte empresarial en el sector industrial, comportamientos y consecuencias* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11400>
- Galindo, S. (2015). *Perdurabilidad empresarial y su relación con la turbulencia del entorno un acercamiento al concepto* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10520>
- Gámez, J., & Garzón, J. E. (2017). Nueva propuesta transversal de emprendimiento e innovación para programas educativos en el tercer nivel de educación. *Contaduría & Administración*, 62(1), 239-261. doi:10.1016/j.cya.2016.10.005
- García, A. M., Déniz, M., & Cuellar, D. (2015). Inteligencia emocional y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 61-101. doi:10.11144/Javeriana.cao28-51.ieep
- García, R. (2009). Investigación cualitativa: cómo profundizar en el conocimiento de la demanda y el mercado. *Directivos Construcción*, 219, 22-45.
- Gelb, A. (1986). From boom to bust – oil exporting countries over the cycle 1970–84. *IDS Bulletin*, 17(4), 1-8. doi: 10.1111/j.1759-5436.1986.mp17004004.x
- GEM. (2017). *Global Report 2016/17*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association.
- Gerente Financiera. (2003, septiembre 9). Solicitud de apalancamiento a través del patrimonio autónomo. *Empresa de Tecnología*, documento interno a Supersociedades, 3-4.
- Gezer, I., & Pedrada, S. (2015). Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. Entrepreneurship and its impact on innovation and development: A multivariate analysis with socioeconomic indicators. *Revista Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 9(2), 43-60, doi:10.3232/GCG.2015.V9.N2.02

- González, R. A., & Castaño, D. L. (2012). *Thanatos empresarial: muerte empresarial en el sector minero causas y consecuencias* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3703>
- Guzmán, L. F., & Ramos, K. (2014). *Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad - de la morbilidad a la perdurabilidad, estudios empresas galardonadas Premio Ave Fénix* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4952>
- Hamilton, E. A. (2006). An exploration of the relationship between loss of legitimacy and sudden death of organizations. *Group & Organization Management*, 3(31), 327-358. doi:10.1177/1059601106286885
- Hernández, A. P., & Puentes, M. D. (2016). *Epidemiología y perdurabilidad empresarial en Colombia: Grupo Éxito*. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11934>
- Hernández, C., Murillo, E., & Paez. (2012). *Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad: empresas saludables: caso Molinos Roa S. A.* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3684>
- Hernández, D., & Zúñiga, L. M. (2012). *Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2628>
- Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones pedagógicas*, 23, 187-210
- Hesse, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research*. Los Ángeles: SAGE.
- Hiles, A., & Noakes-Fry, K. (2014). *Business Continuity Management: Global Best Practices*. Brookfield, Conn: Rothstein Publishing. 454p
- Horne III, J. F. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22(2), 24-28.
- Informante 1. (octubre 30, 2016). Transcripción entrevista No. 1. Bogotá.
- Informante 2. (noviembre 10, 2016). Transcripción entrevista No. 2. Bogotá.
- Informante 3. (2017). Transcripción entrevista No. 3. Bogotá.
- Informante 4. (marzo 13, 2017). Transcripción entrevista No. 4. Bogotá.
- Informante 5. (abril 6, 2017). Transcripción entrevista No. 5. Bogotá.
- Investigador (2016). *Inconsistencias contables*. Bogotá: Empresa Tecnología.
- Jaramillo, J., & Isaac, J. (2015). Determinantes de la quiebra empresarial Pyme en Zacatecas. desarrollo de un modelo probabilístico - predictivo de la quiebra Pyme. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 213, 1-24.
- Jiménez, J. M. (2011). *Análisis y comparación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad empresarial con factores claves* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2675/-80076197-2011.pdf;sequence=1>
- Juárez, F. (2016). Relación entre estrategias comunitarias y mercadeo para fomentar el desarrollo de las comunidades y su sostenibilidad en las organizaciones. *International Journal of Psychological Research*, 9(1), 113-125.

- Lamberg, J., & Pajunen, K. (2005). Beyond the metaphor: The morphology of organizational decline and turnaround. *Human Relations*, 58(8), 947-980. doi:10.1177/0018726705058499
- Latham, S. F., & Braun, M. (2009). Managerial risk, innovation, and organizational decline. *Journal of Management*, 35(2), 258-281.
- Leon, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4568>
- Mahecha, A. P., & Ramírez, N. Y. (2012). *Vida y muerte empresarial estudios empíricos de perdurabilidad subproyecto: morbilidad y perdurabilidad empresarial. Caso: Colchones El Dorado* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3724>.
- Maindonald, J. H. (2011). Qualitative research from start to finish. *International Statistical Review*, 79(3), 499-500. doi:10.1111/j.1751-5823.2011.00159_20.x
- Manzaneque, M., Priego, A. M., & Merino, E. (2016). Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 19(1), 111-121. doi:10.1016/j.rcsar.2015.04.001
- Marcelino, M., Baldazo, F. A., & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, 33, 125-139.
- Martínez, E., & Cegarra, J. G. (2012). El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones. *Working Papers on Operations Management*, 3(2), 9-31. doi:10.4995/wpom.v3i2.978
- Maturana, H., & Varela, F. (1997). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis la organización de lo vivo*. Buenos Aires: Lumen.
- Mazzarella, C., & Monsanto, R. (2009). Uso de mapas mentales en la construcción de un concepto actualizado de ciencia. *Revista de Investigación*, 33(66), 95-118.
- Mbaskoo. (2017, febrero 4). Corporate collapse. Mbaskoo. Recuperado de <http://www.mbaskool.com/business-concepts/finance-accounting-economics-terms/6919-corporate-collapse.html>
- McGovern, T. (2007). Why do successful companies fail? A case study of the decline of Dunlop. *Business History*, 49(6), 886-907. doi:10.1080/00076790701710407
- McKinley, W. (1987). Complexity and administrative intensity: the case of declining organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 87-105.
- McKinley, W. (1992). Decreasing organizational size: to untangle or not to untangle? *Academy of Management Review*, 17(1), 124-137. doi:10.5465/AMR.1992.4279574
- Méndez, D. A., & Beltrán, A. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial aplicado al sector de la construcción (sector estratégico de empresas urbanizadoras de Colombia)* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/5443>.
- Mendoza, L. A. (2011). Hacia el diagnóstico de perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 9-16.
- Meneses, L., & Gómez, M. (2014). *Indicador de perdurabilidad empresarial aplicado a las empresas con mejor posicionamiento en Colombia desde 1999 a 2011* (Tesis de grado).

- Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/-8883>
- Mercadeo (2012). Presentación corporativa. *Documento Interno*. Bogotá: firma estudiada.
- Merchán, C. A., & Hurtado, L. (2012). *Proyecto de investigación "vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad" empresas saludables caso de estudio: Grupo Nutresa S.A* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2765>
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, 11(2), 12-16.
- Mosqueda, R. (2010). Fallibility of the rough set method in the formulation of the failure prediction index model of dynamic risk. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28, 66-87.
- Mottier, V. (2005). El giro interpretativo: historia, memoria y almacenamiento en la investigación cualitativa. *Forum Qualitative Social Research*. Recuperado de <http://s393993344.online.de/ssoar/handle/document/9173>
- Moyano F., J., Maqueira, J. M., & Bruque C., S. (2006). Matriz tamaño, fortaleza: una propuesta para caracterizar las empresas. *Universia Business Review*, 11, 74-91.
- Muñoz, J. M. (2011). El mapa mental, un organizador gráfico como estrategia didáctica para la construcción del conocimiento. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(6), 343-361.
- NFPA 1600, (2016). *Origin and Development. NFPA 1600: Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity/Continuity of Operations Programs*. Quincy: NFPA Edition.
- Oelckers, F. (2015). Emprendimiento en la tercera edad: una revisión de la situación actual. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(3), 143-153.
- Ortega, E. D. (2010). Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. Caracas: CAF Publicaciones.
- Ortiz, G. (2016). Sobre la distinción entre ética y moral / On the distinction between ethics and morality. *Isonomía*, 45, 113-139.
- Oxford University Press. (1994). *El Diccionario Oxford*. Nueva York: Oxford University Press.
- Padilla, M. P., Quispe, A. L., Nogueira, D., & Hernández, A. (2016). Diagnóstico y perspectivas de fomento del emprendimiento como instrumento de desarrollo. *Ingeriria industrial*. 37(1), 91-103.
- Pereira, V. S., & Martins, V. F. (2015). Estudos de previsão de falências - uma revisão das publicações internacionais e brasileiras de 1930 a 2015. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(26), 163-196. doi:10.5007/2175-8069.2015v12n26pl63
- Pérez G., J. I., Gonzalez, K. L., & Lopera, M. (2013). Modelos de predicción de la fragilidad empresarial: aplicación al caso colombiano para el año 2011. *Perfil de Coyuntura Económica*, 22, 205-228.
- 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.

- Pinillos, Á. S., Hernández, C. P., & Álvarez, S. (2009). *Las comunidades virtuales como una herramienta para la perdurabilidad empresarial* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1521>
- Pinto, M. T. (2014). *Perdurabilidad empresarial* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8756>
- Pinzón, H. M., & Pinto, D. C. (2011). *¿Qué relación existe entre la perdurabilidad empresarial colombiana y las creencias religiosas del directivo?* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2377>
- Pográn yivá, A. H. (2016). Introducción a la investigación sociosanitaria: diseño de estudios cualitativos características generales y conceptos básicos de la investigación cualitativa (2.^a parte). *Enfermería en Cardiología*, 23(68), 25-29.
- Portales, L., & Arandia, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111, 137-157.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, enero, 1-15.
- Quiñones, P. A., Velásquez, N. P., & Hernández, A. (2014). *Perdurabilidad empresarial: concepto y significados* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8745>
- Raina, B., Chanda, P., Mehta, D. P., & Maheshwari, S. K. (2003). Organizational decline and turnaround management. *Vikalpa: The journal for Decision Makers*, 28(4), 83-92.
- Ramírez, A. R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 26, 94-119.
- Restrepo, L. F., Vélez, R., Mendez, 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: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/-3781>
- Restrepo, L.F. & Rivera, H. A. (2010). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Universidad & Empresa*, 7(9), 66-85.
- Restrepo., L. F., & Rivera, H. A. (2005). ¿Porque la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Universidad & Empresa*, 4(9), 66-85.
- Rivas, L. A. (2012). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México: Ediciones Taller Abierto.
- Rivera, H. A. (2010). ¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación. *Universidad & Empresa*, 8(11), 303-314.
- Rivera, H. A. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87-117.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.

- Rivera, H. A. (Julio de 2010). Éxito, fracaso y *entrepreneurship* (documento de investigación No. 73). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/-handle/10336/3297>
- Rivera, H. A. Romero, R. D. & Guasca, (2012). *Análisis estratégico del sector tecnología en computación*. Documentos de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2012). *Longevidad empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/-handle/10336/3806>
- Rivera, H. A., Pérez, C. H., & Malaver, M. N. (2010). Aporte de oriente a las empresas de occidente: Sun Tzu un clásico de la estrategia. *Universidad & Empresa*, 9(12), 117-140.
- Rockwell, S. (2016). Supporting organizational turnaround through identity work. *OD Practitioner*, 48(1), 32-38.
- Rodríguez, D., & Teixeira, R. (2015). As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias. Los aportes de la aplicación de emprendimiento estrategias empresariales. *Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)*, 14(1), 60-75. doi:10.5585/riae.v14i1.2050
- Rodríguez, R. A., Mas, A., Ochoa, M., & Quevedo, Y. (2008). Mapas mentales y servicios de inteligencia empresarial. *Acimed*, 17(6), 1-10.
- Romero, A. M., & Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 10(1), 95-109. doi:10.3232/GCG.2016.V10.N1.05
- Romero, R. (2010). *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial*. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/-handle/10336/2057>.
- Ruiz, M. L., & Rodríguez, L. M. (2012). *Vida y muerte empresarial: estudios empíricos de perdurabilidad: subproyecto: empresas saludables. Caso Arturo Calle*. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/-10336/3685>
- Sanabria, M. (2014). *Réévaluation de l'approche cognitive du changement stratégique. Une étude des mutations des facultés de management colombiennes (2007-2012)* (Tesis de doctorado), Caen, Francia: Université de Caen Basse-Normandie (746 p.).
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial anotaciones teóricas. *Pensamiento & Gestión*, 32, 190-224.
- Sanabria, N., Manolo, N., & Cantillo, J. D. (2011). Perdurabilidad empresarial. Los hechos del sector servicios. *Universidad & Empresa*, 13(21), 37-63.
- Sánchez, D. (2011). Modelo matemático de la guerra empresarial. *Contribuciones a la economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/dsp33.htm>
- Sánchez, J. S., & Mendoza, A. A. (2012). *Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad. empresas saludables. Caso Pedro Gómez & Cía*. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/-10336/3680>
- Sanchez, Y., García, F., & Mendoza, J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252. doi:10.1016/j.estger.2015.04.001

- Schmitt, J. (2003). Not-so-simple rules to turn around big firms. *Contractor Magazine*, 50(2), 16-16.
- Schwab, K. (2016). The global competitiveness report, 2015-2016. Colonia: World Economic Forum.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Ribeiro de Almeida, M. I. (2013). Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research*, 11(2), 133-156.
- Serra, F. R., Pinto, R., Guerrazzi, L., & Ferreira, M. P. (2017). Organizational decline research review: Challenges and issues for a future research agenda. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(2), 1-27. doi:10.1590/1807-7692bar2017160110
- Serrano, A. M., Pérez, M., Palma, M., & López, M. C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 82-95. doi:10.1016/j.estger.2015.09.003
- Silva, V., & Fernandes, V. (2015). Estudos de previsão de falências - uma revisão das publicações internacionais e brasileiras de 1930 a 2015. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(26), 163-196. doi:10.5007/2175-8069.2015vl2n26pl63
- Silveira, Y., Cabeza, D., & Fernández, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)*, 22(2), 70-77.
- Sim, A. B. (2009). Contextual perspectives of turnaround in Malaysian firms. *Asia Pacific Business Review*, 15(2), 199-216. doi:10.1080/13602380701830052
- Styles, C., Parker, S., & Hülskamp, C. (1994). *El Diccionario Oxford. Español-Inglés / Inglés-Español = The Oxford Spanish Dictionary Spanish-English / English-Spanish*. Nueva York: Oxford University Press.
- Suarez, L. F., Posada, T., & Camacho, P. (2013). *Proyecto de investigación: vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad, empresas perdurables saludables, premio empresario colombiano al año, Mariposa Lorenz, Caso: Productos Ramo S.A.* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4280>
- Superintendencia de Sociedades (1995 a 2014). SIREM - Estados Financieros. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Superintendencia de Sociedades (1999, diciembre 30). Ley 550 de 1999. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Documents/Normatividad/LEY_550_DE_1999.pdf
- Superintendencia de Sociedades (2003, septiembre 12). Oficio notificado. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Sutton, R. I. (1983). Managing Organizational Death. *Human Resource Management*, 22(4), 391-412
- Tàpies, J. (2010). En busca del secreto de la longevidad empresarial. *IESE Insight*, 7, 56-63.

- Tarapuez, E., Osorio, H., & Botero, J. J. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 274-283.
- Tascón, M. T., & Castaño, F. J. (2012). Variables y modelos para la identificación y predicción. *Revista de Contabilidad*, 15(1), 7-58.
- Terry L. Amburgey, a., Dawn Kelly, a., & William P. Barnett, a. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 1, 51-73. doi:10.2307/2393254
- Torres, A. F., & Ramírez, S. (2009). Aproximación teórica a la gestión del riesgo como herramienta para la perdurabilidad empresarial. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/-1227/794297932009.pdf>
- Trujillo, M. A., & Velez, R. (2010). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Universidad & Empresa*, 8(10), 291-308.
- Trujillo, M. A., Guzmán, A., Rivera, H. A., & Ávila, Ó. (2009). *Avances en el indicador de perdurabilidad empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Tuirán, C., & Quintero, K. J. (2015). *Vida y muerte empresarial. Caso de estudio Jeans and Jackets* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10629>
- Universidad del Rosario, P. C., & Universidad del Rosario, F. A. (2008). Modelo para que las empresas vivan más tiempo. *Universidad, Ciencia y Desarrollo*, 3(01). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3416>
- Uribe, P., & Reina, J. S. (2012). *Vida y muerte empresarial. estudios empíricos de perdurabilidad: proyecto: empresas saludables. Caso: Hamburguesas El Corral*. (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3679>
- Vélez & Garzón, M. A. (2005). La administración es algo más que gerencia. *Universidad & Empresa*, 7(8), 7-30.
- Vélez, Á. R. (2010). Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos. *Universidad & Empresa*, 7(9), 86-99.
- Vélez, L. G. (2013). Formalización empresarial, la base de perdurabilidad para el desarrollo económico. *Revista Superintendencia de Sociedades*. Recuperado de <http://doctrina.vlex.com.co/vid/empresarial-base-desarrollo-466916046>
- Vivas, D. A., & Infante, J. (2014). *Thanatos empresarial muerte empresarial en el sector servicios comportamientos y consecuencias* (Tesis de grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/6368>
- Whetten, D. A. (1980). Organizational decline: A neglected topic in organizational science. *Academy Of Management Review*, 5(4), 577. doi:10.5465/AMR.1980.4288962
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.