

**LA DISRUPCIÓN: EL PUNTO DE PARTIDA DE LA RESILIENCIA O DEL
FRACASO EMPRESARIAL (REFLEXIONES DESDE LA INGENIERÍA)**

**DISRUPTION: THE STARTING POINT OF RESILIENCE OR BUSINESS FAILURE
(AN ENGINEERING APPROACH)**

Germán Leonardo LAVERDE-VERÁSTEGUI

Candidato a Magister en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: german.laverde@urosario.edu.co.

Hugo Alberto RIVERA-RODRÍGUEZ

Profesor Principal de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario de Bogotá- Investigador del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE): Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

RESUMEN

La perdurabilidad empresarial ha sido un tema recurrente en la literatura sobre dirección de empresas. A pesar de los avances, la liquidación de las empresas aumenta permanentemente. Buscando alternativas de mejora se estudia el caso de dos empresas cuádragenarias dedicadas a prestar servicios de consultoría en ingeniería eléctrica y civil que, en condiciones de crisis, implementaron acciones que les permitieron, no sólo mantenerse en el mercado sino también fortalecer su estructura financiera. Los resultados demostraron que un enfoque equilibrado caracterizado por la toma oportuna de decisiones y la definición e implementación de estrategias de negocio efectivas constituyen herramientas óptimas para asegurar un mayor grado de resiliencia empresarial.

PALABRAS CLAVE: Perdurabilidad, resiliencia empresarial, disrupción, turbulencia.

ABSTRACT

The concept of business lasting has been a recurring issue on business management literature. Despite the progress, liquidation processes of companies continue to increase. Under the aim of looking for improvement alternatives, it was decided to choose two companies incorporated more than forty years ago, engaged in providing electric and civil engineering consultancy services which, while facing an ongoing crisis situation, implemented actions which not only enabled said companies to remain active

in the market but also, to strengthen their financial structure. The results obtained from the research showed that a balanced approach characterized by a timely decision making and the definition and implementation of effective business strategies are optimum tools to ensure a higher degree of business resilience.

KEY WORDS: Business lasting, business resiliency, disruption and turbulence.

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez y, con más insistencia, las empresas buscan la manera de volverse más fuertes; esto es, de encontrar la fórmula para asegurar la perdurabilidad, a pesar de las circunstancias adversas que puedan enfrentar. Para tal efecto, asumen dos misiones principales, (i) implementar estrategias para afrontar y sobreponerse a los efectos negativos producidos por aquellas circunstancias inesperadas (hechos disruptivos) que generan consecuencias devastadoras, y que originan momentos de crisis y, (ii) si es posible, desarrollar barreras protectoras para afrontar eventuales circunstancias futuras.

Estas discusiones, se encuentran enmarcadas en lo que la literatura en dirección de empresas denomina estudios sobre perdurabilidad empresarial. En términos generales, de acuerdo con Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán y Méndez (2006, p. 8) "... una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explotados o débilmente explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor".

Dentro del extenso marco académico de la perdurabilidad empresarial se abordan ciertos elementos de estudio que son esenciales, con fundamento en los cuales, se logran establecer los parámetros que servirán para explicar por qué, unas empresas perduran y, otras no. No obstante, siendo tan variadas las circunstancias que explican el éxito y el fracaso empresarial, un análisis general puede resultar de un simple ejercicio de eterna relatividad pues, muy seguramente, las causas que podrían explicar el éxito y el fracaso en un tipo de compañías con tamaño y condiciones similares, pertenecientes a un sector específico de la industria, podrían no tener validez alguna si se toman en cuenta a empresas pertenecientes al mismo sector económico, pero en un momento histórico diferente. Es en consideración a lo anterior que el interés de un estudio de perdurabilidad debe trascender a un ámbito de mayor especificidad.

Aunque el éxito o el fracaso empresarial en sí mismos resultan ser interesantes desde una perspectiva práctica (en tanto pueden estudiarse como dos opuestos que representan el extremo de lo bueno y lo

malo), el interés se centra en entender cómo y por qué razón puede -en el ámbito empresarial- desatarse una conquista a partir de una crisis, esta circunstancia es identificada como la resiliencia empresarial.

En oposición a un ejercicio descriptivo y sencillamente gráfico, la propuesta es la de propender por un análisis práctico, que permita entender el sustento y justificación de aquellas situaciones de crisis con el fin único de entender cómo, algunas organizaciones no se quedaron en la aceptación del fracaso sino que, con la toma de decisiones y la implementación de ciertas medidas que por ahora se denominarán "acertadas", pudieron aprovechar situaciones de extrema dificultad para hacer de ellas el presagio de un fracaso transitorio y, de manera paralela, la antesala a un despliegue exitoso.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo principal del presente estudio es identificar las acciones de corto, mediano y largo plazo adoptadas por dos sociedades constituidas hace más de 40 años, con un objeto social similar y que pertenecen al mismo tipo de industria que, en condición de crisis, les permitieron recuperarse, no solo para mantenerse en el mercado sino para fortalecer su estructura financiera, en forma tal que pudieron afianzarse dentro del mercado. Lo anterior sirve como propósito de producir un informe de mejores prácticas que le permitan a otras compañías tenerlas como referente para la toma de decisiones en momentos de riesgos. Para el cumplimiento de tal propósito central, se hace mención al marco teórico en que se sustenta el presente estudio de resiliencia empresarial y, posteriormente, se presentan los resultados de la investigación y las conclusiones obtenidas.

2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1. El concepto de 'resiliencia empresarial' desde un enfoque práctico

Los orígenes del término "resiliencia" se encuentran en el vocablo en latín *resilio*. León (2015, p. 3) lo define "*que se la interpreta como saltar hacia atrás, volver de un salto*". De forma reciente ha sido incorporado al español basado en los vocablos "*resilient*" (del inglés) y "*résilience*" (del francés) (García-Merino, Rivera y Santos-Álvarez, 2015).

Inicialmente, de acuerdo con León (2015, p.3) el concepto fue aplicado al área de la física "*... al comprobarse que los materiales que han sido sometidos a deformaciones o cambios, tienen la capacidad de volver a ser iguales recuperando todas sus condiciones originales, después de ser sometidos a altas presiones*". Posteriormente, la noción fue adoptada por varias disciplinas e implementada en el ámbito empresarial. En la tabla siguiente se relacionan las definiciones más relevantes relacionadas con este concepto:

Tabla 1. Definiciones del Concepto de Resiliencia

Autores	Resiliencia en dirección de empresas
Wildavsky (1988)	"Habilidad que posee una organización de simplificar el efecto rebote y así poder enfrentarse a las dificultades"
Doe (1994)	"La resiliencia tiene que ver con la habilidad de las empresas para ser flexibles y adaptarse continuamente a nuevas situaciones"
Horne y ORR (1998)	"Aquella cualidad fundamental que tiene una empresa para responder productiva y significativamente al cambio"
Weick, Sutcliffe y Obstfield (1999)	"Es la habilidad de la empresa a recuperarse ante la presencia de eventos adversos"
Edmondson (1999)	"Capacidad de mantener las funciones y los resultados en medio de la tensión"
Coutu (2002)	"Habilidad y capacidad de las empresas para ser fuertes en los momentos de estrés y de cambio"
Hamel y Valikangas (2003)	"Capacidad de reconstrucción permanentemente"
McManus (2008)	"Búsqueda de la cubierta de plata (buscar nuevas oportunidades durante una crisis a fin de emerger más fuerte y en mejores condiciones a las prevalecientes antes del hecho crítico"
Lengnick-Hall y Beck (2009)	"Capacidad dinámica que se deriva de un conjunto de capacidades específicas y procesos que surgen en la empresa por una combinación de conocimientos a nivel individual y colectivo"
Erol, Sauser y Mansouri (2010)	"Capacidad para reducir la vulnerabilidad, la habilidad para cambiar y adaptarse y también como la habilidad para recuperarse rápidamente ante imprevistos"
Pettit, T.J.; Fiksel, J. & Croxton, K.L. (2010)	"La capacidad de supervivencia de una empresa, de adaptarse y de crecer ante el cambio producido por la turbulencia"
Juettner and Maklan (2011)	"Se propone que la resiliencia de cadena de valor es definida por cuatro (4) habilidades: flexibilidad, rápida velocidad de reacción, acceso oportuno a la información y colaboración entre los miembros de la cadena de valor"

Fuente: Elaborado por los autores con base en García-Merino et al. (2015) y Linnenluecke (2015).

Se destaca la definición que, desde la perspectiva organizacional se ha propuesto por Herrera (2012, p. 1): "... la capacidad que tienen las personas o las empresas para afrontar momentos de adversidad y adaptarse rápidamente a los cambios, que como consecuencia se dan dentro de esos períodos de inestabilidad". En el ámbito empresarial, el concepto tuvo sus orígenes a finales de la década de 1980 con la definición aportada por Wildavsky (1988): "... la habilidad que posee una organización de simplificar el efecto rebote y así poder enfrentarse a las dificultades" (García-Merino, et al., 2015, p. 5). Dentro del desarrollo del concepto y, para efectos del presente escrito, predominan varias acepciones que proveen elementos clave para el análisis propuesto: Medina (2012, p. 30) establece que el concepto "... se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado". También se define como "... la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas (López, 2009; Smith & Graetz, 2011), y aún conservar su funcionalidad esencial (Walker, et al., 2006)".

La conceptualización del término resiliencia aplicado al ámbito empresarial, tiene varias dimensiones en Medina (2012, p. 31): "1. La capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas, 2.

La capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo, 3. La capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento".

Bajo dicha perspectiva conceptual, es factible clasificar a las empresas en tres grupos: (a) organizaciones que toman la decisión de rendirse ante un momento de crisis: son aquellas que pasan a la historia como empresas fracasadas (dejando huella de su desaparición como organizaciones liquidadas o enajenadas), (b) compañías que se recuperan de una crisis: son las que resistieron a ella, soportando una agonía, por razones que sólo la naturaleza del universo puede explicar, y finalmente recuperaron la anhelada situación de "normalidad" y, (c) las sociedades que, como consecuencia de la implementación de decisiones oportunas y efectivas, hicieron un salto al vacío para aterrizar en piso firme, gracias a lo cual su proyección en el mercado les permitió beneficiarse de manera significativa aprovechando importantes ventajas frente a sus competidores.

Dentro de las dimensiones planteadas, por supuesto, la que cobra primordial interés es la última de ellas, pues es la que comporta el mayor grado de exigencia posible, con una capacidad de afrontar momentos de crisis sin reducirse únicamente a soportarla a como dé lugar, un momento de intenso caos, caracterizado por un desconcierto que parece interminable y de un desánimo exasperado, a la espera de que los motivos que generaron tal situación de turbulencia desaparezcan (tal vez, por sí solos) para que el orden de las cosas vuelva a su "normalidad".

Dicha dimensión es la que permite entender cómo algunas organizaciones no sólo decidieron rechazar una aceptación del fracaso sino que, con la toma de decisiones oportunas y la implementación de algunas medidas y estrategias efectivas, pudieron transformar una situación de extrema dificultad en un despliegue exitoso.

La referida dimensión ha sido desarrollada en el ámbito académico como la búsqueda de la teoría de la "cubierta de plata". El objetivo de esta tesis es "...*buscar las oportunidades durante una crisis a fin de emerger más fuerte y en mejores condiciones a las prevalecientes antes del hecho crítico*" (McManus, 2008). Significa lo anterior que, además de resolver los problemas y, en últimas, de superar las consecuencias negativas de las dificultades, el objetivo empresarial será el de analizarlos fenómenos que explican que, en un momento de crisis, las compañías no sólo logran reponerse a sus consecuencias sino que, además, salen fortalecidas.

Así, la conexión entre "*evento no esperado*" o "*crisis*" y "*éxito rotundo*" es la que resulta de esencial interés en el análisis que, desde la perspectiva eminentemente empresarial, se desea abordar en la presente oportunidad, pues es la que proporciona el más alto y mejor criterio para la comprensión de la

relación causa-efecto, tanto en el ámbito teórico como en el práctico, de aquellas empresas que, estando sumidas en la incertidumbre y la desesperanza, se levantan para afianzarse de forma contundente.

2.2. Momentos de crisis

El fenómeno de la resiliencia entendido dentro de la dimensión conceptual antes explicada, comporta el análisis de diferentes etapas, siendo la primera de ellas, la ocurrencia de las circunstancias que generan el "estado de crisis". Para efectos del presente análisis, por este último se entenderán aquellos eventos esencialmente imprevisibles, los cuales, en sí mismos, tienen la capacidad de generar un alto impacto y consecuencias muy significativas, todas ellas comprobables desde la perspectiva práctica. Así, dicha definición de crisis excluye el concepto de "riesgo" (entendido como la posibilidad de que un evento pueda presentarse en el futuro) y, con este, todos aquellos eventos que, todas las empresas, por el simple hecho de existir y por estar dentro de un ambiente de globalización y de inestabilidad de los mercados, (independientemente de su naturaleza, tamaño, sector económico al que pertenecen, políticas corporativas internas, entre otros), deben asumir y enfrentar a diario y/o al menos, de forma regular.

Son varios los conceptos que la doctrina ofrece para entender un estado de crisis; no obstante y, con fundamento en el enfoque propuesto, de estos se destacan dos: "disrupción" y "turbulencia".

En relación con el primero, no existe consenso sobre su definición. Svenson (2000) y Kleindorfer & Saad (2005, pp. 731-749), lo definen como un "... *evento inesperado que interrumpe el movimiento de productos y materiales en las empresas y en las cadenas de suministro (CS)*". Para que pueda hablarse de disrupción, deberán concurrir tres elementos básicos: (i) una fuente que origina la disrupción, (ii) un evento disruptivo que causa una perturbación con efectos negativos para la empresa y, (iii) una consecuencia que se consolida como la alteración de las condiciones normales de operación empresarial, tal y como lo menciona Sanchis & Poler (2014). De lo anterior se observa cómo, el carácter de imprevisibilidad es inherente al concepto de disrupción. Lo es así, en tanto, para que el hecho que origina la crisis tenga la potencialidad de causar una disrupción, este -al igual que sus efectos- debe ser inesperado.

Con el concepto de "turbulencia" ocurre algo similar. Según Rivera (2010, pp. 590-613) no existe consenso sobre su significado, "... *todo lo contrario, se han propuesto diferentes tipologías para describir la turbulencia, como son hostilidad, incertidumbre, munificencia, dinamismo* (Tereberry, 1968; Ansoff, 1993; Dess & Beard, 1984; D'Aveni, 1994)". Algunas definiciones se superponen sobre otras en la medida en que algunas de ellas dan cuenta, de manera primordial, de la esencia infrecuente e impredecible del evento generador del entorno turbulento, así como de la capacidad desestabilizadora que pone en jaque la seguridad y permanencia de la empresa: según Dante (2002) el entorno turbulento

"... es aquel en el que se producen una sucesión de cambios abruptos e imprevisibles que impactan desestabilizando el sistema en el que funciona la empresa (...)" (Rivera, 2010, p. 4). La más alta aplicación práctica del concepto lo propone Rivera (2011) al expresar que "... la turbulencia también es una oportunidad para que las empresas asuman el mando del sector". (R. Dinero, 2011, mayo 6).

De acuerdo con lo anterior y, a pesar de los extremos entre los cuales los términos de disrupción y turbulencia pueden estar, se propende, en ambos casos, por las definiciones más radicales, bajo las cuales se destaca la ocurrencia de uno o de varios eventos inesperados que surgen de manera repentina, dentro de un espacio de tiempo limitado y, cuya fuerza es tal, que logra causar un grado de desestabilización suficiente para poner en jaque la existencia y continuidad de la empresa. En la medida en que el concepto de "turbulencia", normalmente utilizado para caracterizar a un "entorno turbulento", puede implicar la consecución de varios hechos de distinta que tienen lugar dentro de un período significativo, se prefiere el concepto de "disrupción", el cual sugiere la comprobación de uno o de varios hechos, los cuales están estrechamente relacionados entre sí, y tienen lugar en un período corto.

2.3. La incertidumbre: el verdadero desafío

Además del deterioro administrativo y de la afectación de las finanzas, el efecto más devastador producido por una situación de crisis es la incertidumbre que esta deja dentro de la empresa y, más exactamente, en su equipo directivo. La afirmación de García, Iriarte y Solís, (2012, pp. 145) al establecer que "... la consideración a la incertidumbre se hace muy importante por cuanto en este entorno turbulento, es posible que la situación se sobreponga a capacidad de adaptación del sistema, ocasionando serias dificultades en torno a la toma de decisiones", resume dicho planteamiento pues, sin duda, la incertidumbre (entendido como un estado emocional que se mantiene dentro de un período de tiempo específico) será el fundamento bajo el cual se definirá el futuro de una empresa en situación de crisis.

Parecería irónico que, precisamente, el período en el que una empresa atraviesa por un estado de debilidad manifiesta (como lo es la incertidumbre) sea el momento más apropiado para lanzar los dados en la mayor apuesta: ganar podría significar el afianzamiento de un triunfo duradero y, perder, podría ocasionar su extinción. Así, la incertidumbre se convierte en el verdadero desafío de las empresas en crisis pues, en un estado de incertidumbre, predomina la ignorancia y asimismo la incapacidad para dirigir las actuaciones y decisiones empresariales exclusivamente con fundamento en los conocimientos adquiridos (Knight, 1921).

Las formas como se puede mover el equipo directivo de una empresa en situación de crisis son muy amplias y, por ello, dependiendo de la actitud con la que se afronte, podrían asumir cualquiera de estas

conductas: (i) subvalorar la incertidumbre y, ante ello, aferrarse a las actuaciones y decisiones históricas, (ii) sobreestimar la incertidumbre y, bajo este escenario, se desecharán por completo las actuaciones tradicionales para ser reemplazadas por ideas innovadoras y estrategias revolucionarias Courtney, Kirkland & Viguerie (1997), o (iii) propender por una aproximación más equilibrada, constructiva y casuística, promoviendo "*...un estilo analítico para dirigir el accionar, ante la situación previamente identificada*" (García, Iriarte & Solís, 2012, pp. 148).

2.4. Ejerciendo control sobre la situación

Acaecido el suceso disruptivo, la empresa debe reaccionar. La primera actuación será la respuesta inmediata a la ocurrencia del evento disruptivo. En tal momento, se buscará controlar la situación para (i) frenar, en el mayor grado posible, los efectos negativos de la disrupción, (ii) evitar la continuidad de los efectos negativos mayores, (iii) preservar la estructura del negocio y, con ello, los bienes (en sentido genérico) más valiosos. Superado el primer impacto de la crisis, la empresa entrará en estado de alerta máxima para (a) implementar las acciones tendientes a devolver la empresa al "estado" anterior a la ocurrencia de la disrupción y/o (b) desarrollar acciones con miras a sobrepasar el estado de normalidad anterior a la ocurrencia del hecho disruptivo, para buscar un afianzamiento. Se partirá de la base que el propósito buscado en ambos casos es y será siempre el mismo y que, no obstante, un grupo de empresas sólo obtienen el resultado menos deseado (volver a la normalidad), otro, logrará el cometido inicial y, el tercer grupo, desaparecerá.

Como resulta apenas comprensible, la etapa de mayor vulnerabilidad y, simultáneamente, de aumento de las decisiones, será la etapa de recuperación (invadida por la incertidumbre). En este período, el equipo directivo tomará las determinaciones adecuadas e implementará las acciones a que haya lugar para lograr el objetivo buscado. Establecen Sheffi & Rice Jr. (2005, p. 41) que "*... fundamentalmente, las compañías pueden apoyar su capacidad de resiliencia ya sea construyendo en redundancia o construyendo en flexibilidad*". El término "*redundancy*" (en inglés) alude a la capacidad de mantener ciertos recursos "en reserva" para usarlos en caso de presentarse una disrupción (Sheffi & Rice Jr., 2005, p. 41). Por su parte, Frías y Véliz (2013), al analizar con profundidad la capacidad de adaptación al cambio por parte de las empresas, establece que este debe ser un proceso efectivo, siendo la "*... adaptabilidad una medida de la flexibilidad de la organización*", en la cual tiene especial aplicación en la dirección estratégica del equipo líder de cada organización, siendo la cualidad del "dinamismo" el eje central de dicha condición.

Tres condiciones particulares, integradas todas ellas, explican la capacidad de resiliencia: la aceptación, la anticipación y la planificación (Robert, Pinel, Pairet, Rey, Coeugnard, Hémond y Yan, Cloutier, (2009) pp. 27). Esta última se define como la capacidad para "*... organizar con anticipación las acciones*

de prevención y de corrección, gracias a los modelos de gestión de la resiliencia y de tener en cuenta, dentro de la implementación de las acciones la dependencia con otros recursos y servicios"; condición que constituye la exigencia de mayor importancia en un análisis de resiliencia, en tanto es la que permitirá establecer el nivel de fortaleza con la que una empresa (que ya ha afrontado una crisis) contará para superar crisis futuras.

No obstante lo anterior, la verificación que en la práctica se hace sobre una o varias de las condiciones antes descritas por la doctrina (en una etapa que se denominará conclusiva), serán decisivas para asegurar la recuperación de la empresa y su afianzamiento dentro del mercado y, eventualmente, para conseguir la "*cubierta de plata*".

3. APLICACIÓN EMPÍRICA: REFLEXIONES SOBRE DOS EMPRESAS RESILIENTES

3.1. Planteamiento

A pesar del relativismo implícito en el estudio de la resiliencia, se destaca el aporte de las más recientes propuestas: en lugar de ofrecer estudios puramente teóricos, se invita a la documentación de reflexiones y conclusiones a partir de aplicaciones prácticas y empíricas (Rivera, 2015) esto es, de casos reales con fundamento en los cuales se podrán identificar las experiencias de éxito y fracaso y, de manera consecuente, de los mecanismos que, en uno u otro caso, fueron decisivos para arribar a cualquier resultado. Sanchis & Poler (2011, p. 41), desde un acercamiento metodológico, proponen que, a efectos de "alcanzar" la resiliencia, debe comprenderse y evaluarse los factores que afectan dicha resiliencia, razón por la cual se hace pertinente estudiar las medidas de resiliencia empresarial para: "*(i) por un lado, ser consciente de los riesgos potenciales en los cuales la empresa presenta menor adaptabilidad para su superación y, en segundo lugar, (ii) tomar decisiones oportunas para mitigar el impacto de la falta de resiliencia empresarial*".

En consideración a este acercamiento, se propuso realizar una investigación detallada sobre la historia y desarrollo (en especial desde un enfoque financiero, administrativo, y de gestión) de dos empresas pertenecientes a una misma industria que hubieran atravesado por al menos una situación disruptiva y que, después de la implementación de varias medidas estratégicas lograron un posicionamiento importante. Lo anterior, con el propósito de identificar, entre otros, los riesgos en los cuales la empresa presenta menor adaptabilidad, las medidas que permitieron mitigar el impacto de la crisis y los correctivos para mejorar el nivel de resiliencia (preparación de la empresa para afrontar nuevos eventos disruptivos).

3.2. Tipo y diseño de investigación

En desarrollo del cometido planteado, se llevó a cabo una investigación de campo con fundamento en la cual: (i) se realizaron 15 entrevistas con el equipo directivo de ambas empresas y con los trabajadores de mayor antigüedad (aproximadamente de 20 años), quienes conocían de primera mano los detalles y momentos históricos decisivos en cada caso y, (ii) se revisaron exhaustivamente los estados financieros correspondientes a los ejercicios fiscales más decisivos (especialmente, 1998 para la Empresa 1 y 2005 para la Empresa 2) así como de los documentos que dan cuenta de las decisiones de negocio y de gestión más relevantes. Dichos períodos fueron decisivos en virtud a que en dichos años, las Empresas 1 y 2 alcanzaron el tope máximo de crisis financiera, al punto de verse *ad portas* del inicio de su liquidación.

3.3. Procedimiento

Para el trabajo de campo se tomaron copias simples de los documentos relevantes y entrevistas fueron grabadas. Posteriormente, se hizo una selección de los momentos históricos relevantes en los cuales se evidenciaron las etapas de la resiliencia y, en particular, las causas que originaron la disrupción, el desarrollo de la crisis, sus efectos, las medidas implementadas a partir de la misma y los resultados de su implementación.

3.4. Dos ejemplos de superación y de victoria

Para llevar a cabo la investigación se eligieron dos empresas colombianas de consultoría e interventoría en proyectos de ingeniería eléctrica y civil, ambas constituidas en el año de 1971 (a las que se llamaran Empresa 1 y Empresa 2) (1). Ambas enfrentaron problemas que las sumergieron en una profunda crisis, logrando ponerlas al borde de la liquidación y, ambas, después de implementar medidas correctivas y, sobretodo, de optar por implementar acciones contundentes, no sólo lograron restablecer su funcionamiento sino que, además, obtuvieron varios escalones en el mercado para posicionarse en la industria a la que pertenecen (y, al mismo tiempo, sentar las bases de una estructura sólida para afrontar nuevos eventos disruptivos).

Empresa 1: esta compañía fue gerenciada hasta finales de los años 1990 por su accionista único, persona que debe su reconocimiento en la industria de proyectos de ingeniería eléctrica, a su experiencia en el sector ya su excelencia profesional y, asimismo a la prestación de servicios de altísima calidad. A finales de la década de los años 1990, dicho gerente fue llamado a vincularse a otra compañía de similares características y dejó la gerencia de su empresa en manos de un tercero. Por distintas razones que, se llamaran "decisiones de negocio", la sociedad enfrentó una drástica y acelerada caída de sus ingresos en virtud a la terminación de los contratos vigentes y a la imposibilidad de suscribir algunos nuevos y, en

consecuencia, entrar en cesación de pagos, y así fue instada por la Superintendencia de Sociedades de Colombia a acogerse a un proceso de insolvencia bajo la normatividad vigente para la época (Ley 222 de 1995 y Ley 550 de 1999).

Al percatarse sobre la inminencia de la apertura de un proceso de reestructuración (hoy denominado proceso de reorganización), el accionista único retomó la gerencia y procedió a: (i) analizar las causas de la crisis, (ii) controlar la situación para evitar la continuidad de los efectos negativos y, (iii) a estudiar las posibles propuestas para salir de la situación de crisis (las cuales, posteriormente, condujeron a que la empresa obtuviera un mejor posicionamiento en el mercado). Las siguientes fueron las conclusiones obtenidas del análisis realizado por el nuevo equipo gerencial:

- (i) Causas de la crisis: la gerencia encargada desde la desvinculación del accionista único no siguió la misma línea de liderazgo, administración y negocios trazada desde la constitución de la empresa y mantenida durante aproximadamente 26 años, lo cual condujo a la terminación de los contratos vigentes (por distintas causas) y a la imposibilidad de consecución de nuevos negocios.
- (ii) Medidas para controlar la situación: la antigua gerencia (accionista único) reasumió la dirección y operación de la empresa, retomando el modelo de negocios y enfoque original de administración.
- (iii) Medidas para salir de la situación de crisis: después de un largo y profundo estudio de la situación de la industria, del enfoque y prioridades trazadas por el gobierno nacional colombiano, y de las posibilidades de incursionar en negocios conexos, dicha gerencia:
 - a.** Estudió el presupuesto nacional e identificó las oportunidades de negocio, principalmente enfocándose en las situaciones de carencia existentes en dicho momento histórico, lo cual arrojó la identificación de una oportunidad de negocio en la deficiencia en el suministro de energía en las fincas ubicadas en el eje cafetero.
 - b.** Logró establecer, de manera categórica, que aquella era una oportunidad de gran envergadura y consistencia desde la perspectiva económica en virtud a que el proyecto se realizaría con la participación de la Empresa de Energía de Bogotá, en asocio con la Federación Nacional de Cafeteros y se financiaría con regalías (principalmente aquellas derivadas de la producción de petróleo). La gerencia identificó una oportunidad de negocios en una situación de crisis del sector, generada por la falta de pago del servicio de energía en los municipios y entes territoriales, lo cual provocó que el Gobierno se desincentivara. Para mitigar cualquier riesgo, se constituyó un patrimonio autónomo de administración y pagos. La población más favorecida fueron los estratos más bajos, quienes pudieron acceder al servicio de energía.

- c. Retomó las buenas relaciones de negocios que tenían con algunas entidades del Estado para propender por su participación en proyectos estatales.
- d. Creó dos nuevas líneas de negocios: (i) la prestación de los servicios que tradicionalmente ejercen las bancas de inversión (valoración de empresas, estructuración de proyectos de inversión, entre otros), y (ii) auditorías a empresas.
- e. Logró la entrada de un socio estratégico para poder incursionar en proyectos de ingeniería civil como complemento del enfoque primario (proyectos de ingeniería eléctrica), y
- f. Hizo posible que la sociedad incursionara en mercados internacionales: Panamá, Ecuador, México y Nicaragua.

Empresa 2: desde su constitución, esta compañía se dedicó a la prestación de servicios de consultoría en proyectos de ingeniería eléctrica y civil, principalmente a empresas del sector petrolero. Fue constituida por un destacado y reconocido ingeniero, quien había logrado posicionar su buen nombre gracias a su vasta experiencia y reconocidos servicios. Posteriormente, fueron vinculándose con aportes de capital, varios ingenieros expertos en consultoría en las áreas mencionadas.

A comienzos de la primera década del Siglo XXI, por una decisión controversial de la junta directiva (esencialmente proveniente de una propuesta hecha por uno de los accionistas), la empresa decidió incursionar en proyectos de construcción de inmuebles y, en el año 2005, la empresa entró en una profunda crisis financiera, registrando una pérdida cercana a los USD 25.000.000, lo cual conllevó a la empresa a enfrentar una profunda crisis financiera.

Desde lo más profundo de la crisis, el equipo gerencial, liderado por el accionista que constituyó la empresa dio inicio al proceso de aprendizaje sobre la experiencia atravesada y a la reivindicación, con el fin de salir de la situación de caos y propender por una estabilización. De forma similar a lo ocurrido en el caso de la Empresa 1, el equipo procedió a: (i) identificar la causa de la crisis, (ii) controlar la situación para evitar la continuidad de los efectos negativos y, (iii) estudiar las posibles propuestas para salir de la situación de crisis (las cuales, posteriormente, condujeron a que la empresa obtuviera un mejor posicionamiento en el mercado). Las siguientes fueron las conclusiones obtenidas, con fundamento en el análisis realizado por el nuevo equipo gerencial:

- (i) Causa de la crisis: al ser una sola se denominará causa material, la cual fue producida por una decisión equivocada de negocios promovida por uno de los accionistas principales de la empresa consistente en la incursión en el negocio de la construcción de inmuebles, respecto del cual ni la empresa ni sus accionistas ni su equipo gerencial tenía experiencia alguna.

- (ii) Medidas para controlar la situación: al poder identificar la causa material de la crisis, las medidas correctivas y tendientes a controlar las fueron categóricas: en primer lugar, la medida correctiva inmediata fue la desvinculación de la empresa, como administrador e inversionista del accionista que promovió la participación de la empresa en el negocio de la construcción y, en segundo lugar, se preservaron los elementos esenciales de la empresa para garantizar su continuidad (enfoque, personal, entre otros).
- (iii) Estudiar las posibles propuestas para salir de la situación de crisis: en virtud a que la consecuencia material de la crisis tuvo una repercusión esencial en el ámbito financiero, después de un amplio estudio y análisis, se concluyó, por un lado, que la empresa debía implementar acciones a corto plazo, tendientes a obtener una recuperación financiera efectiva que garantizara una estabilidad mínima y, por el otro -desde una perspectiva a largo plazo- se concluyó que se debían implementar acciones que garantizaran una recuperación de forma ascendente para lograr su permanencia en el mercado. En tal virtud, el equipo gerencial decidió:
 - a. Utilizar las reservas (provenientes de utilidades no decretadas) para realizar una inversión (caracterizada por un riesgo controlado) en acciones de una organización colombiana de gestión, promoción y desarrollo de proyectos de infraestructura de grandes dimensiones que, en aquel entonces, estaba creciendo de manera acelerada entre otros, gracias al apoyo del Gobierno Nacional en grandes proyectos de infraestructura.
 - b. Mantener los mismos criterios conservadores implementados a la fecha en relación con el ahorro (manteniendo las reservas).
 - c. Diversificar hacia clientes pertenecientes a industrias diferentes a las del sector petrolero.
 - d. Propender por la internacionalización, con la prestación de servicios en otros países: principalmente en Panamá, Ecuador, Chile y Perú.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De la investigación realizada se lograron identificar algunos componentes esenciales de las empresas resilientes:

En primer lugar y, en relación con las causas de la crisis, se observó que, en ambos casos, al ser empresas de consultoría de tamaño mediano, dependían de variables muy sensibles, tal y como son el mantener un estilo de gerencia específico (en el caso de la Empresa 1) y el seguimiento de las líneas de negocio de mayor dominio y de experticia de los accionistas (en el caso de la Empresa 2). Como consecuencia de dicho fenómeno, los eventos disruptivos estuvieron relacionados -de manera directa- con el cambio abrupto e intempestivo de dichas variables.

En segundo lugar, los fenómenos disruptivos -aunque no fueron exógenos- fueron imprevisibles. Esto, en tanto, en el caso de la Empresa 1, la salida del accionista único y gerente por 26 años y el consecuente ingreso de un nuevo equipo gerencial que decidió modificar de manera estructural el esquema de gerencia tradicional fue un hecho que no estaba en los planes y cuyos efectos nunca se buscaron. En el caso de la Empresa 2, la decisión de incursionar en una línea de negocios desconocida -asumiendo que se tenía el soporte de experiencia y conocimiento idóneo- y las consecuencias dramáticas de dicha decisión fue un hecho imprevisto, con consecuencias nefastas.

En tercer lugar, las consecuencias generadas por los eventos disruptivos fueron esencialmente desfavorables y llevaron a las empresas a una situación de debilidad, de alta sensibilidad y de caos, especialmente, desde la perspectiva financiera. Los resultados financieros de los períodos fiscales en que ambas empresas tuvieron que enfrentar la crisis reflejaron una situación altamente crítica. De igual manera, las relaciones con las entidades bancarias dejaron ver la dificultad para recibir un apoyo financiero y la necesidad de buscar recursos de forma inmediata.

En las reuniones del equipo directivo se evidenció un contexto de recelo e inseguridad y el ambiente laboral de ambas empresas se permeó, hasta las más mínimas esferas de la situación de caos invadido por la zozobra de un despido masivo.

En cuarto lugar, las decisiones a cargo de los equipos gerenciales o, en su defecto, de los accionistas, estuvieron permeadas por la incertidumbre. No obstante, en ambos casos, las decisiones a tomar apuntaron a una recuperación efectiva, a largo plazo, y con propósito preventivo. En ningún momento dichos equipos fundamentaron sus decisiones en una necesidad de recuperación inmediata sin pensar en una estabilidad a largo plazo. Ambas empresas realizaron estudios y análisis serios y responsables a efectos de decidir sobre las posibles salidas efectivas a la crisis.

Finalmente, en ambos casos, los equipos directivos adoptaron medidas que se califican como "acertadas" en virtud a que (i) fueron oportunas, y a que (ii) no se realizaron bajo un ejercicio de subvaloración y tampoco sobreestimación de la crisis; en su lugar, surgieron de un ejercicio sustentado, equilibrado y analítico, dirigido a la búsqueda de los fines perseguidos. Dicho acercamiento, así como las estrategias adoptadas, sirvieron no sólo para salir de la crisis sino para consolidarse en el mercado. En el caso de la Empresa 1, se retomaron los elementos esenciales que caracterizaron a una gerencia exitosa por 26 años (siendo uno de ellos el afianzamiento de las excelentes relaciones con las entidades públicas involucradas en la industria), se dio inicio a una nueva línea de negocios y se abrieron las puertas a los mercados internacionales. En el caso de la Empresa 2, se tomó la decisión acertada de examinar una posibilidad de negocio inexplorada y desarrollar el proyecto propuesto de manera exitosa, así como

hacer aprovechar el ahorro ("redundancy") en una inversión de alta rentabilidad y de bajo riesgo y, al igual que ocurrió con la Empresa 1, la Empresa 2 también incursionó en mercados internacionales.

En ambos casos, las etapas surtidas por las dos empresas a efectos de recuperarse de las consecuencias de la ocurrencia de un evento disruptivo, se consolidaron en experiencias valiosas, las cuales (i) sirvieron de fundamento para aumentar el nivel de resiliencia de ambas empresas (logrando obtener la anhelada "cubierta de plata") y, (ii) para buscar oportunidades que les permitieron incrementar sus ingresos y consolidarse como dos empresas sólidas y resilientes capaces de enfrentar nuevos eventos disruptivos.

REFERENCIAS

- ANSOFF, I. (1969). *Business Strategy: selected readings* (Vol. 72). Penguin Books.
- ATEHORTÚA, M. (2002). *Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa*. Estudios Gerenciales. 18(82), pp. 47-55.
- COURTNEY, H.; KIRKLAND, J. & VIGUERIE, S. (1997). *Strategy under uncertainty*. Harvard Business Review, 75(6), pp. 67-79.
- COUTU, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 46-55.
- DANTE, R. (2002). Estrategia de Ventas en Tiempos de Turbulencia. Recuperado el 10 de Agosto de 2008, de <http://fce.uncu.edu.ar/investigacion/Jornadas/jornadas2002/Dis/Administracion/54/T54.pdf>
- D'AVENI, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- DESS, G.G., and BEARD, D. (1984). *Dimensions of organizational task environment*, Administrative Science Quarterly, 29.
- DOE, P.J. (1994). Creating a resilient organization. *Canadian Business Review*, 21(2), pp. 22-27.
- EDMONDSON, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383.
- EROL, O.; SAUSER, B. & MANSOURI, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), pp. 111-136.
- FERNÁNDEZ, D. (2012). *Resiliencia empresarial: ¿cómo innovar en momentos de crisis?* Recuperado de: www.mba.americaeconomia.com. (Fecha de Consulta: Junio 19 de 2016).
- FRÍAS, J. y VÉLIZ, J. (2013). *La adaptabilidad de los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa*. Técnica Administrativa 12(1) Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>. (Fecha de Consulta: 15 de julio de 2016).
- HOLLNAGEL, E. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and precepts*. Reino Unido: Ashgate. Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>. (Fecha de Consulta: 15 de julio de 2016).
- GALINDO, S. (2015). *Perdurabilidad empresarial y su relación con la turbulencia del entorno un acercamiento al concepto*. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Trabajo de Grado.

- GARCÍA, E.; IRIARTE E. & SOLÍS, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios. Una aproximación en el contexto venezolano. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*. 9(2), pp. 143-153.
- GARCÍA-MERINO, T.; RIVERA, H., & SANTOS-ÁLVAREZ, V. (2015, Septiembre). The development of the concept of business resilience: A qualitative analysis of The Baiona Barnacle Collectors' case. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 16, No. 3).
- HAMEL, G. & VÄLIKANGAS, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, pp. 52-65.
- HERRERA, H. (2012). *Resiliencia y competitividad empresarial*. Recuperado de: www.gestiopolis.com. (Fecha de Consulta: Junio 19 de 2016).
- HORNE, J. & ORR, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), pp. 29-39.
- JUETTNER, U. & MAKLAN, S. (2011). Supply Chain Resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16, pp. 246-259.
- KLEINDORFER, P. R., & SAAD, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and operations management*, 14(1), pp. 53-68.
- KNIGHT, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. USA. Courier Corporation. Cosimo Classics.
- LEGNICK-HALL, C. & BECK, T. (2009). *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*. UTSA, College of Business. In Christopher P. Nemeth, Erik Hollnagel & Sidney Dekker (Eds.), *Preparation and restoration* (pp.39-70). Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- LEÓN, F. (2015). La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- LEY 222 de 1995. “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”. *Diario Oficial* No. 42.156, de 20 de diciembre de 1995.
- LEY 550 de 1999. “Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”. *Diario Oficial* No. 43.940 de 19 de marzo de 2000.
- LINNENLUECKE, M. (2015). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26, pp. 386-411.
- LÓPEZ, A. (2009). *El lado positivo de la crisis*. CNNexpansión.com, p. 28.
- MCMANUS, S. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*, (Doctoral dissertation, University of Canterbury).

- MEDINA, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 1(41), pp. 29-39.
- PETTIT, T.J.; FIKSEL, J. & CROXTON, K.L. (2010). Ensuring supply chain resilient: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), pp. 1-21.
- RIVERA, G. (2015). *Las cinco características de una empresa resiliente*. Mercadotecnia, Publicidad, Medios Merca 2.0. Recuperado de: <http://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-una-empresa-resiliente/>. (Fecha de Consulta: agosto 14 de 2016).
- RIVERA, H. (2011, mayo). Estrategias para entornos turbulentos, publicado en: *Revista Dinero*, Colombia. Recuperado de www.dinero.com/opinion-on-line/articulo/estrategias-para-entornos-turbulentos/120710. (Fecha de Consulta: mayo 6 de 2011).
- RIVERA, H. & CALVACHI, N. (s.f.). *Strategic resilience and turbulent environment*. Universidad del Rosario.
- RIVERA, H.; GUZMÁN, A.; CADENA, J.; BELTRÁN, A., y MÉNDEZ, D. (2006). Indicador de perdurabilidad empresarial. *Borradores de Investigación: Serie documentos administración*, ISSN 0124-8219, No. 27 (Abril de 2006).
- ROBERT, B.; PINEL, W.; PAIRET, J.Y.; REY, B.; COEUGNARD, C. & HEMOND, Y. (2009). *Résilience Organisationnelle. Presses Internationales Polytechnique. Concepts et Methodologie d'évaluation*. Québec, Canada. pp. 15-45.
- SANCHIS, R. y POLER, R. (2011). Medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos. Una revisión del estado del arte. *XV Congreso de Ingeniería de Organización*. Cartagena, 7 a 9 de Septiembre de 2011 (pp. 104-113).
- SANCHIS, R. y POLER, R. (2014). Evaluación de la resiliencia empresarial: marco de categorización de disrupciones. Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de Producción (CIGIP). *Dirección y Organización*, (54), pp. 45-53.
- SHEFFI, Y., & RICE Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), p. 41.
- SMITH, A., & GRAETZ, F. M. (2011). *Philosophies of organizational change*. Edward Elgar Publishing.
- STARR, R.; NEWFROCK, J. & DELUREY, M. (2003). Enterprise Resilience: Management Risk in the Networked Economy. *Strategy and Business*, 30, pp. 70-79.
- SVENSSON, G. (2000). A conceptual framework for the analysis of vulnerability in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9), pp. 731-750.
- TERREBERY, S. (1968). The Evolution of Organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 590-613.
- VILLAMAR, F. H. L. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía* (Febrero 2015). Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>. (Fecha de Consulta: 15 de julio de 2016).

WALKER, B.; GUNDERSON, L.; KINZIG, A; FOLKE, C.; CARPENTER, S. & SCHULTZ, L. (2006). A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. *Ecology and society*, 11(1), p. 13.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. & OBSTFIELD, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 23-81. WILDAVSKY, A. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). New Brunswick, NJ: Transaction publishers.

NOTAS AL PIE

- (1) Las razones sociales e identidad de las dos empresas estudiadas constituye información confidencial. Dicha información reposa en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, y sólo será suministrada previa autorización de dicha entidad.