

# INSTITUCIONALISMO Y PERDURABILIDAD

## EMPRESARIAL

### Resumen

Este documento analiza la forma como el institucionalismo se constituye en una fuerza mediadora entre la insolvencia empresarial y la recuperación de la perdurabilidad. Se acude a la metodología cualitativa del estudio de caso y se recurre al análisis de contenido para analizar el caso de cinco empresas Colombianas galardonadas con el premio Empresarial “Ave fénix” que simboliza la inmortalidad y la resurrección.

Estas empresas tras haber presentado una crisis que puso en riesgo su supervivencia ingresaron a un programa nacional de recuperación empresarial y en pocos años recuperaron la senda de la perdurabilidad.

Resultado del análisis se logra intuir que para lograr la recuperación, la experiencia de los directivos de las empresas y la capacidad de sus empleados se constituye en un elemento fundamental para la recuperación, sin embargo no es suficiente, y se requiere del papel mediador de un agente estatal. Comprender estos procesos permitirá a los investigadores del tema generar propuestas para las empresas que llegan a momentos de dificultad.

**Palabras clave:** perdurabilidad empresarial, insolvencia empresarial, , procesos concursales, Ave Fénix.

## **Introducción**

La literatura en estudios organizacionales han dedicado gran parte de su esfuerzo a documentar los motivos que llevan a las empresas a perdurar en el tiempo siendo exitosas y logrando desempeño superior (Van Rooij , 2014; Sharma y Salvato, 2013; Rivera, 2012; Stadler, 2011, 2007; Tapies y Moya, 2012; Scott, 2011; De la Cerda, 2009; Flint, 2005; Wilkinson, A., y Mellahi, 2005; Aronoff,; Ward, 2004; Nash y Stevenson, 2004; De Geus, 1997; Collins y Porras, 2008, 1994; Kalleberg y Leicht, 1991; Peters y Waterman, 1982) y por otro lado a documentar los procesos de declinación o muerte empresarial (Trahms, Acidi y Sirmon, 2013; Chen y Hambrick, 2012; Bruton, Oviatt, y White, 1994; Weitzel & Jonsson, 1989; Cameron, Sutton, y Whetten, 1988)

Recientemente, Riviezzo, Skipparib y Garofano (2015), en una revisión de literatura sobre el tema de la longevidad empresarial identifica que en los últimos 10 años, el interés por el tema ha resurgido, y reconoce el trabajo de Danny Miller y Will Mitchell, quienes han publicado cuatro artículos, Isabelle Le Breton-Miller, Jose Mata y Pedro Portugal con tres artículos; todos ellos han presentado sus investigaciones en revistas del campo de la dirección de empresas. Así mismo, reconoce el esfuerzo de Javier Francisco Fernandez-Roca, Paloma Fernandez-Perez, Gelina Harlaftis, Robin Mackie, Rene´ Taudal Poulsen y Sam McKinstry quienes tienen dos publicaciones académicas cada uno, en revistas de historia empresarial.

Al revisar estos documentos se identifican aspectos que han permitido a las empresas adquirir la condición de perdurables o longevas, sin embargo, y a pesar de los avances, quedan temas poco explorados, siendo uno de ellos la documentación de los procesos de recuperación empresarial.

Este tema es interesante para los empresarios que buscan salir de las crisis empresariales, sin embargo, se constituye en un reto para la academia de la

administración, porque dada la necesidad de estudiar de manera precisa la causas de la desaparición de las empresas, se debe contar con múltiples fuentes de consulta, y en muchos de los casos, los testigos privilegiados de esas empresas no suministran información para evitar revivir momentos de dificultad o en otros casos ya han muerto.

A pesar de la dificultad del tema, al lograr identificar la manera en la que las empresas que vieron comprometidas su permanencia en el mercado se recuperaron, lograremos tener nuevos elementos que contribuyan al tema de la perdurabilidad.

Este documento, analiza la relación existente entre insolvencia empresarial y perdurabilidad, se utiliza información suministrada por la Superintendencia de Sociedades sobre algunos procesos de insolvencia empresarial llevados a cabo en Colombia. Los principales hallazgos muestran que una empresa puede recuperar la senda de la perdurabilidad si tiene el apoyo institucional.

El documento se estructura de la siguiente manera, inicialmente se hace una revisión del tema de la perdurabilidad, posteriormente se analizan los procesos de insolvencia empresarial y se presentan las principales conclusiones y recomendaciones.

## **Revisión teórica**

El término perdurabilidad está compuesto del prefijo “Per”, que viene del latín “Pér” que se usa para reforzar o aumentar el significado de una palabra. Del término “Dura”, de origen indoeuropeo, que proviene de la palabra Deue que significa largo o a través del tiempo; y del sufijo “bilidad”, el cual se deriva de la palabra habilidad, conocido en el latín como Habere, cuyo significado es tener. \

Lo anterior nos permite indicar que nos referimos a un concepto que tiene que ver la habilidad para permanecer en el tiempo. Rivera (2012), en una revisión de literatura sobre el tema, indica que en la literatura sobre dirección de empresas, a pesar de haberse

trabajado durante más de cincuenta años el tema, no hay consenso sobre la definición, pues en un mismo documento es factible identificar como se usan de manera indiscriminada los términos perdurabilidad, longevidad, éxito, supervivencia, sostenibilidad.

Así mismo, en la literatura anglosajona se encuentra longevity, enduring, lasting, success para referirse a empresas que tienen una larga vida y presentan resultados financieros superiores o un posicionamiento en el mercado.

En la literatura sobre estrategia, uno de los primeros trabajos que aborda de manera indirecta el tema de la permanencia de las empresas en el tiempo fue Chandler (1962) quien exploró los motivos de éxito de cuatro de las grandes empresas de la industria Norteamericana de la época. Con el paso de los años, el tema puntual de perdurabilidad se fue diluyendo, pero retomaría su relevancia cuando las Universidades de Stanford y Wharton abanderaron a comienzos de los años noventa la misión de realizar investigaciones donde se estudian casos de empresas exitosas. Vale la pena resaltar el trabajo de Collins y Porras (1994) y de Geus (1999) como referentes del tema. A partir de entonces y de manera permanente, se trata de dar respuesta a la pregunta ¿Por qué unas empresas sobresalen mientras que otras iguales no rebasan el lindero de la mediocridad?

De acuerdo con Rivera (2012) son numerosos los estudios encontrados sobre el tema, (Kwee, 2009; Myers, 2006; Marcus, 2006; Jagoe, 1987) y al hacer una revisión de ellos, puede indicarse que la perdurabilidad empresarial es la capacidad de una empresa de permanecer en el mercado por muchos años, logrando resultado financiero superior. Así mismo, en estos estudios se han identificado factores de perdurabilidad. La tabla siguiente sintetiza algunos de esos hallazgos.

Tabla 1. Factores de perdurabilidad: revisión de literatura

| <b>Autores</b>             | <b>Factores de perdurabilidad</b>  |
|----------------------------|--|
| Chandler (1962)            | Estrategia y estructura  |
| Peters and Waterman (1982) | Predisposición para la acción, Acercamiento al cliente, Autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización alrededor de un valor clave flexibilidad y rigor simultáneos.  |
| Collins & Porras (1994)    | Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.   |
| De Geus (1999)             | Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad, tolerantes hacia las actitudes, conservadoras financieramente.  |
| Bhidé (2000)               | Continuidad del portafolio de activos; capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio; diversidad de los activos.   |
| Collins (2001)             | Liderazgo sobresaliente, Concepto de erizo <sup>1</sup> , cultura de disciplina, aceleradores de tecnología.   |
| O'hara (2004)              | Unidad familiar, productos que satisfagan necesidades básicas, primogeniture, el rol de la mujer, compromiso a continuar el legado, adopción de un significado de perpetuidad familiar en la propiedad,; servicio al cliente y a la comunidad, gestión del conflicto, planes escritos, sistema de gobierno |
| Stadler (2007, 2011)       | Explotar antes que explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio  |
| Torres (2009)              | Filosofía, estrategia corporativa, estrategias de negocio, explotar vs explorar, diversificación, aprender de errores.   |
| DelaCerde (2010)           | Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales.   |
| Scott (2011)               | Innovación y beneficios financieros que se derivan de iniciativas sostenibles. Fuerzas de mercado.   |

Fuente: Adaptado de Rivera (2012)

En los últimos años, y resultado de las crisis empresariales presentes en el entorno empresarial, el tema ha retomado interés en la literatura gerencial, donde vale la pena resaltar los trabajos de Napolitano, Marino y Ojala, 2015; Riviezzo, Skippari y Garofano, 2015; Davis, 2014; Vozar, 2013; Antheaume, Robic y Barbelivien, 2013; Fernández Roca, 2012;

De la revisión de los documentos mencionados, puede indicarse que existe un avance en el estudio de la perdurabilidad, aún existen asuntos en los que se puede llegar a profundizar, uno de ellos tiene que ver con el análisis de los procesos de recuperación de la senda de la perdurabilidad en aquellas empresas que se vieron inmersas en una fase de insolvencia empresarial.

Buscando aportar al campo de estudio de la administración y en particular al tema de la perdurabilidad, este trabajo estudia los procesos de recuperación empresarial liderados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia y de manera particular lo acontecido en un grupo de empresas reconocidas por su recuperación exitosa.

La comprensión de este proceso permitirá a las empresas que se encuentran en esta situación identificar elementos relevantes para su proceso de recuperación.

El programa de la Superintendencia de sociedades busca que las empresas que clasifican como insolventes se recuperen y mantengan su viabilidad, a través de procesos de reorganización.

El análisis de la información permite concluir que para recuperar la senda de la perdurabilidad empresarial la empresa debe estar acompañada de una institución estatal que le permitan cumplir con su objetivo para permanecer vigente, pero que esa permanencia sea real y efectiva.

## **Metodología**

### **Diseño de la investigación**

Tal y como se ha señalado anteriormente la perdurabilidad empresarial es un concepto multidimensional, con posibles vínculos con otros términos relevantes como, longevidad, supervivencia, éxito. Teniendo en cuenta lo anterior, su estudio amerita utilizar una metodología flexible que permita estudiar la totalidad de aspectos implicados.

Se acude a la metodología cualitativa, y se utiliza como marco de referencia el “estudio de caso”, además se recurre al Análisis de Contenido (ADC) como técnica de obtención, análisis y tratamiento de la información.

De acuerdo con Yin (1994), en un estudio de caso se realizan descripciones detalladas de una situación particular cuando existen pocas investigaciones en un tema, se busca comprender un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real y específicamente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Eisenhardt y Graebner, 2007).

En este trabajo, nos centramos en estudiar el rol que tiene la institución en la recuperación empresarial, y de manera particular el caso de las empresas galardonadas con el premio “Ave fénix” otorgado por la Superintendencia de sociedades de Colombia y la Universidad del Rosario a aquellas empresas que lograron resurgir a pesar de los problemas e inconvenientes que las llevaron a estar cerca de su desaparición. Estas empresas no solo salieron de esta situación, sino que lograron generar resultados significativos, reflejados en generación de utilidades y nuevos empleos.

La técnica de investigación utilizada ha sido el Análisis de Contenido (ADC), que es muy utilizada en estudios de caso cualitativos (Bowen, 2009), ya que facilita realizar un análisis en profundidad a partir del que generar una rica descripción del fenómeno considerado (Stake y Savolainen, 1995; Yin, 1994). Su selección, se justifica en que con este método se analizan contenidos de comunicación humana difundida por medios documentales diversos -escritos, sonoros, audiovisuales u otros-, permite obtener, analizar e interpretar información y, con ello, conocer las dimensiones básicas del fenómeno estudiado .

## **Recopilación de datos y fuentes de información**

En el estudio se recopiló información primaria (Información financiera publica disponible), información sectorial (Gremios, y Publicaciones periódicas), Adicionalmente, y teniendo en cuenta que para estudiar la incidencia de la institución en la recuperación de la perdurabilidad se hace necesario obtener información de los eventos ocurridos en el pasado, se llevaron a cabo entrevistas a funcionarios de las empresas y de la superintendencia de soiedades.

Buscando argumentos que permitan dar mayor consistencia a la hipótesis que para recuperar la perdurabilidad es necesario contar con apoyo institucional, se realiza una revisión de los expedientes facilitados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia de aquellas empresas que obtuvieron el galardón “Ave Fenix” y otros documentos publicados por la entidad (Rodríguez, 2014; Gaitán, Hincapié y Castro, 2013; Rosillo, 2012; Villamil, 2010)

Posteriormente y para triangular la información, y para darle validez a la investigación (Eisner, 1991), se acude a otras fuentes documentales. Entre ellas tenemos:

- ✓ Consulta de artículos publicados en los dos principales periódicos económicos y empresariales de Colombia: Portafolio, La República
- ✓ Página web Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
- ✓ Página web del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
- ✓ Página web de la Superintendencia de Sociedades

## **Procesamiento y análisis de información**

Al contar con una amplia y diversa información sobre el proceso de recuperación empresarial adelantado por las empresas estudiadas se seleccionó la herramienta de análisis y procesamiento de datos Atlas.ti 7.0.

Se organizaron cada una de las fuentes documentales encontradas por tipo: entrevistas, documentos de prensa, artículos de revista, informes privados de las empresas, comunicaciones personales. Posteriormente se identificaron y asignaron las categorías de análisis: perdurabilidad, apoyo institucional, acuerdo, estrategias, resultados financieros

Lo anterior permitió tener una base de datos estructurada de la información que luego fue objeto de cruce para cada categoría

## **Hallazgos**

El resultado del análisis permite concluir que el resurgimiento de las empresas, es el resultado de un esfuerzo colectivo de actores y de administración pertinente; ésta a su vez, es el fruto de la articulación o integración creativa y efectiva de la dirección y la gerencia. Así como reconocer el esfuerzo de directivos y trabajadores que reconstruyen, como el Ave Fénix, las empresas que entradas en acuerdos de restructuración y resurgen de la crisis generando resultados favorables en perspectivas de sostenibilidad hacia la perdurabilidad e identificar a la empresa como un ente social indispensable para el incremento del nivel de vida de la población.

## **Conclusiones**

La literatura en dirección de empresas ha estudiado de manera permanente los motivos que llevan a unas empresas a tener mejores resultados que otras a pesar de compartir el mismo entorno.

Muchos de los documentos publicados, están colmados de historias épicas de empresas que tras presentar momentos de dificultad, lograron salir adelante. Pareciera ser entonces que la temática se encuentra saturada.

No obstante, las crisis empresariales que han afectado al tejido empresarial en la última década, ha llevado a repensar el tema, y a identificar alternativas más contemporáneas y ajustadas a la realidad actual para lograr enfrentar los momentos de dificultad y superar la turbulencia del entorno.

Este documento presenta los resultados de una investigación realizada con empresas que estuvieron vinculadas a un proceso de recuperación empresarial, al que llegaron por estar cerca de su desaparición. Los análisis realizados permiten concluir que el rol institucional actúa como variable mediadora para superar la crisis.

Los hallazgos permiten abrir una nueva línea de reflexión en el tema de la pwrdurabilidad, porque incorpora elementos teóricos adicionales como es el institucionalismo organizacional.

Nuevas investigaciones deben verificar si el papel institucional es recurrente en todas las empresas que superaron su dificultad al ingresar a la ley de reconversión, y que ocurrió con las empresas que no lograron superar la crisis y fueron liquidadas.

## **Referencias**

- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Antheaume, N., Robic, P., & Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion?. *Business History*, 55(6), 942-962.
- Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Bruton, G. D., Oviatt, B. M., & White, M. A. 1994. Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal*, 37: 972-989.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I., & Whetten, D. A. (Eds.). 1988. *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions*. Cambridge, MA: Ballinger.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2008). Organizational vision and visionary organizations (Reprinted from *California Management Review*, vol 34, 1991). *California Management Review*, 50(2), 117-+.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York, NY: HarperBusiness.
- Chen, G., & Hambrick, D. C. 2012. CEO replacement in turnaround situations: Executive (mis)fit and its performance implications. *Organization Science*, 23: 225-243.
- Dávila, C. (Ed.). (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia, Siglos XIX-XX: una colección de estudios recientes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma - Ediciones Uniandes.
- Davis, Ian; (2014). Reflections on corporate longevity . *McKinsey Quarterly*, 3(3), 118-122. 5p.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business*. Boston: Harvard Business School Press
- DelaCerde, J. (2009). *La estrategia de las latinas*. Mexico: LID Editorial Mexicana.
- Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

- Fernández-Roca, F. J., López-Manjón, J. D., & Hidalgo, F. G. CONTABILIDAD EMPRESARIAL AL SERVIDIO DE LA UNIDAD FAMILIAR Y DE LA TRANSMISIÓN INTERGENERACIONAL: LA CASA YBARRA (1877-1900).
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Flint, P. (2005). Replotamiento: aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en crisis.
- Foster, R. N. & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market, and How to Successfully Transform Them (1st ed.)*. New York: Currency/Doubleday.
- Gaitán A., Hincapié A., y Castro J. (2013) *Estudio sobre Empresas colombianas perdurables casos de éxito*. Superintendencia de Sociedades.
- Jagoe, A. L. (1987). *The Winning Corporation: Management Practices that Work!* Washington, D.C.: Acropolis Books.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of management journal*, 34(1), 136-161.
- Kwee, Z. (2009). *Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal. A Longitudinal Study of Long-Lived Firms*. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Marcus, A. A. (2006). *Big Winners and Big Losers: The 4 Secrets of Long-Term Business Success and Failure*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub.
- Myers, K. N. (2006). *Business Continuity Strategies: Protecting Against Unplanned Disasters (3rd ed.)*. Hoboken, N.J.: Wiley.

- Napolitano, MR; Marino, V, & Ojala, J. (2015): In search of an integrated framework of business longevity, *Business History*, DOI: 10.1080/00076791.2014.993613
- Nash, L., & Stevenson, H. (2004). Success that lasts. *Harvard business review*, 82(2), 102-109.
- O'Hara, W. T. (2004). *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. Avon, Mass.: Adams Media.
- O'Leary, M. & Chia, R. (2007). Epistemes and structures of sensemaking in organizational life. *Journal of Management Inquiry*, 16(4): 392-406.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*. New York, USA – London, UK: Harper and Row.
- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. Vol. 28. No. 47.
- Riviezzo, A; Skippari, M; & Garofano, A (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity, *Business History*, DOI:10.1080/00076791.2014.993617
- Rodríguez, J. (2014). *Nuevo Régimen de Insolvencia*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá
- Rosillo, J. (2002). Modelo de predicción de quiebras de las empresas colombianas. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, (19), 109-124.
- Scott, J.T. (2011). New standards for long-term business survival: sustainable business performance. Recuperado 10/10/2011 de: <http://www.jonathantscott.com/New-Standards-for-Long-Term-Business-Survival.pdf>
- Sharma, P., & Salvato, C. (2013). Family firm longevity: A balancing act between continuity and change. *A Global Revolution: The Endurance of Large Family Businesses in the World*, 34-56.

- Stadler, C. (2011). *Enduring Success*. Stanford, Stanford University press.
- Stadler, C. (2007). The four principles of enduring success. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 62.
- Stake, R. E., & Savolainen, R. (1995). *The art of case study research* (Vol. 95004979). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Sull, D. N. (2005). *Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Superintendencia de Sociedades. (2014) *Régimen Concursal y de Insolvencia Colombiano*. Bogotá
- Tàpies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- The Economist. "The Business of Survival. What is the Secret of Corporate Longevity?" December 16 2004. [www.economist.com](http://www.economist.com)
- Torres, D., Planella, M., Urriolagoitia, L., Sorribas, M., & Ollé, M. (2009). ESADE Universidad Ramon Llull. *Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España.*: Grupo Gráfico.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational Decline and Turnaround A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1277-1307.
- Van Rooij, A. (2014). Sisyphus in business: Success, failure and the different types of failure. *Business History*, (ahead-of-print), 1-21.
- Villamil, H. (2010). *Modelos multivariados para la predicción de insolvencia empresarial, una aplicación al caso colombiano*. Trabajo de grado para optar el título de Contaduría Pública. Universidad Autónoma de Occidente.
- Vozar, R. (2013). Business longevity. *Smart Business Orange County*, 8(2), p16-16.

- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. 1989. Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34: 91-109.
- Wilkinson, A., & Mellahi, K. (2005). Organizational failure: Introduction to the special issue. *Long Range Planning*, 38(3), 233-238.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* . Beverly Hills.