

**REFLEXIÓN SOBRE EL FRACASO EMPRESARIAL: LECCIONES
APRENDIDAS PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

AUTOR

JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA
Código del estudiante: D0105820

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: Sergio Plata García

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

6 diciembre 2020

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| I. PLANEACIÓN, PROSPECTIVA, MEJORA CONTINUA | 4 |
| II. CRISIS ECONÓMICAS GLOBALES Y BURBUJAS FINANCIERAS | 6 |
| III. RIESGO EMPRESARIAL..... | 9 |
| IV. FRACASO EMPRESARIAL..... | 16 |
| V. EMPRESAS INTERNACIONALES QUE HAN RESURGIDO DEL FRACASO.... | 19 |
| VI. ÉXITO ORGANIZACIONAL..... | 32 |
| VII. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LECCIONES APRENDIDAS | 39 |
| VIII. VALOR EN LA EMPRESA..... | 44 |
| RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 49 |
| REFERENCIAS | 53 |

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones aprenden observando y reflexionando sobre los “acontecimientos en el contexto externo y en todo nivel: local, regional, nacional y global” y haciendo “prospectiva estratégica”; estas “dos miradas” requieren esfuerzo y método.

El presente trabajo pretende encontrar argumentos válidos para efectuar la “reflexión sobre el fracaso empresarial: lecciones aprendidas para el éxito organizacional” con el objetivo general de conocer “elementos claves para evitar fracasos, pérdidas, y favorecer el éxito” que contribuyan a las organizaciones. Para lo anterior se consideraron algunas situaciones como: la crisis económica, burbujas financieras, la recesión económica, los riesgos empresariales, el fracaso empresarial, el éxito organizacional, el aprendizaje organizacional, entre otros. Es una mirada desde la administración de empresas al “éxito”, al “fracaso” de las organizaciones, desde años atrás.

Reflexionar acerca de la relación entre el fracaso empresarial y el éxito organizacional, habría que contextualizar las causas dentro de los factores internos y externos de las organizaciones; Ejemplo: la dinámica misma de la organización, las políticas, el modelo de toma de decisiones, el comportamiento del mercado, las condiciones económicas, políticas y sociales de los países.

I. PLANEACIÓN, PROSPECTIVA, MEJORA CONTINUA

Un trabajo que hable del fracaso y del éxito empresarial debería iniciar por preguntarse por temas de “planeación, prospectiva, mejora continua” y otros como “certificación, excelencia, satisfacción al cliente, finanzas y ambientes agradables de trabajo” (Plata garcia, 2020). Dado que todo lo que se hace en la búsqueda de generar rentabilidad, de mantenerse en los mercados, en la industria, en “crear valor”, “generar ventaja competitiva”, se relaciona con el “management”.

En otras palabras, todo lo que se hace como “la estrategia (fusión, adquisición, escisión)” para que no se presente fracaso empresarial. También “la innovación, el emprendimiento, creación de unidades estratégicas de negoció, el marketing”. Y un gran recorrido para llegar a las primeras cifras en ventas, en ingresos, en utilidad, en valor de las acciones. Se une a temas como “economías emergentes”, “transformación” y “continuidad de negocios”

Además, ideas que en su momento fueron un “boom” y generaron crecimiento económico, y en cierto momento perdieron impulso y desaceleraron la economía hasta caer y volver a repuntar, identificándose con el ciclo económico. En otras palabras “grandes inspiradores” que lograron lo que se propusieron con o sin un plan y la mejora de este. Los “negocios”, las “grandes apuestas” y la “estrategia”.

En los anteriores temas, el resultado final es obtener el “éxito organizacional” nunca el “fracaso empresarial”. Todo tipo de organizaciones

busca el “éxito” y evita el fracaso”. La planeación, prospectiva, y la mejora continua asociada a la razón de ser de cada tipo de organización y su ambiente, comparten el concepto de “estrategia” y el concepto “acción para el éxito, para el cambio o para la mejora”.

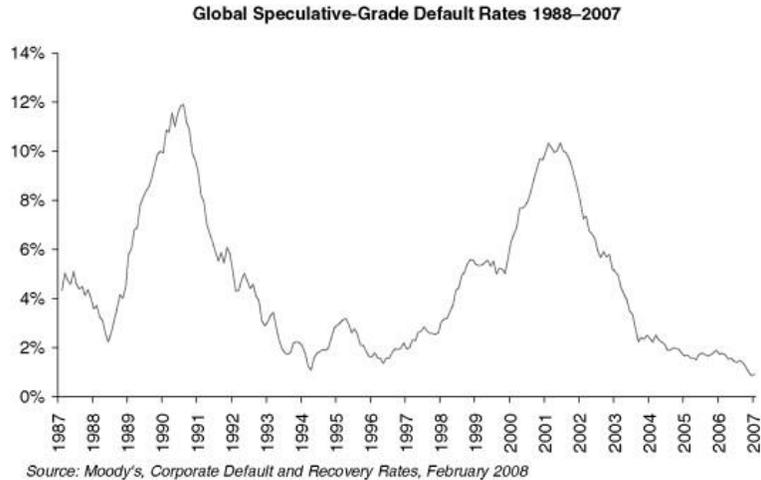
Ninguna organización estaría pensando en madrugar al futuro para encontrarse con la pérdida de valor en el mercado, el deterioro de las inversiones. Siempre alguien “gana” y otros “pierden”, “éxito” o “fracaso”.

II. CRISIS ECONÓMICAS GLOBALES Y BURBUJAS FINANCIERAS

En ocasiones, las primeras de las situaciones que se vienen a la mente y con respecto al fracaso empresarial, es pensar en un mundo que ha vivido crisis económica, por ejemplo” la gran depresión” que tuvo lugar en los años entre 1929 hasta finales de la década de los 30. (Rosende, 2014) o la crisis inmobiliaria y financiera de Estados Unidos (Goldman, 2009), algunas empresas terminaron nacionalizadas o rescatadas. (Pérez, 2018) y se tuvieron que rescatar algunos Bancos (El País, 2018). Además de crisis sectoriales de gran impacto a nivel global, como lo fue el rompimiento de la burbuja de las puntocom. (El País, 2010).

Situaciones como la burbuja de las puntocom, o el del declive del mercado inmobiliario estadounidense demuestran que no siempre los precios orientan de forma correcta el mercado de bienes y servicios. Las proyecciones y por ende las decisiones de acuerdo con la oferta, demanda, inversión, traen a la memoria la frase de George Soros que dice, "*los mercados, dejados a su aire, no tienden al equilibrio sino a hinchar burbujas*" (Pérez, 2018); y en cualquier economía se da el “ciclo económico”, como se muestra a continuación en la gráfica No.1. y los gobiernos emiten las políticas de estabilización.

Gráfica No.1 Ciclo económico



Fuente: (Cantor & Wiese, 2020)

En muchas ocasiones los mercados no están bien, a pesar de las lecturas de los economistas y eso hace que sentimientos de euforia sistemática en el que todos creen que todo está en perfectas condiciones, sea la causalidad de inversiones desmesuradas en empresas como las puntocom o en propiedades como antes de la crisis inmobiliaria (Chernomas, Hudson, 2017), lo que lleva a el declive de la economía, en tanto, hay que ser muy perspicaz a la hora de tomar decisiones, debido a que estos agentes externos pueden evidenciarse y explotar, en cualquier momento, y se evidencia hoy en día.

Dos crisis afectan al mundo, una es la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que ha impactado la economía mundial y que a hoy no es

7

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

posible medir con certeza, el efecto de las decisiones tomadas por ambos gobiernos y la otra, incluso más profunda, es la generada por la pandemia debido al virus COVID-19, que hizo que la economía a nivel mundial se detuviera por completo en este año 2020, lo cual ha venido teniendo repercusiones irreparables en materia económica, aunque este hecho aún no es medible, tomando en cuenta que la pandemia aún sigue impactando el planeta, sin embargo las proyecciones de PIB mundial hablan de -4.9% según el Fondo Monetario Internacional (IMF, 2020) o de -5.2% según proyecciones del banco mundial (World Bank, 2020), lo cual deja una preocupación importante, tomando en cuenta que la caída del PIB mundial en el año 2009 posterior a la crisis financiera, fue de un -1.67% lo que deja a la pandemia actual, como una de la peor crisis de este siglo y una de las peores de la historia.

De cualquier forma, el fracaso y el éxito empresarial puede ilustrarse o relacionarse con la ubicación de las mismas en la línea del ciclo económico o fluctuaciones del PIB. Sin embargo, es “saludable” preguntarse ¿qué tipo de empresas fracasan cuándo hay incrementos en el PIB o en expansión o en la cresta? o viceversa ¿qué empresas obtienen éxito cuándo hay disminución del PIB, recesión o valle?, también la relación del éxito y el fracaso empresarial con las políticas de estabilización, recuperación, rescate, o nacionalización.

En conclusión, las organizaciones en sus modelos de proyección no consideran hoy en día “los precios de los bienes expuestos en el mercado” como elemento único ni clave” en un “buen planeamiento”, de la misma forma lo es basarse solo en la opinión de expertos. Las organizaciones

debieron tener presente el contexto, los riesgos, las experiencias, el aprendizaje, el valor de la empresa, la interacción de las industrias y los negocios, y las condiciones y decisiones de gobierno de las naciones del mundo: económicas, medio ambiente, salubridad, seguridad social, políticas.

III. RIESGO EMPRESARIAL

El riesgo empresarial está basado en la incertidumbre que genera el contexto o ámbito de operaciones en cada una las actividades de negocio y las decisiones que se toman en las organizaciones. Todo lo anterior, en el mundo genera constante cambio y las empresas deben adecuarse a este, para poder permanecer en el tiempo.

Hay diferentes mecanismos y métricas de control, que permiten tomar decisiones sobre los riesgos empresariales, aunque, estas decisiones, no aplican para todos los sectores, por lo que se hace imprescindible, tener estrategias claras para la toma de decisiones de la compañía, pues la supervivencia de las empresas depende exclusivamente de como se afrontan los riesgos. (Kaplan, Mikes, 2012).

Por tal motivo, las empresas hoy en día cuentan con una oficina o área de administración de riesgos, lo que les permite evaluar el riesgo corporativo de forma individual. Una visualización de los riesgos, se muestra a continuación.

9

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

Riesgos evitables: Los riesgos evitables se gestiona a través de la prevención activa, la toma de decisiones y estrategias corporativas y aunque se pueden reducir con estas gestiones de prevención, lo mejor es eliminarlos por completo, pues en el largo plazo, disminuyen el valor y causan daños irreparables a la compañía.

Estos riesgos se deben buscar evitar y controlar a toda costa, mediante la gestión del riesgo, dentro de la empresa, para poder resguardar el patrimonio e imagen a las compañías.

Ejemplos de riesgos evitables dentro de una compañía, pueden ser la contratación de personal honesto e idóneo, con el fin de controlar situaciones evitables como el acoso sexual, robos internos y corrupción en general (Kaplan, Mikes, 2012).

Sin embargo, en cuando a la actividad de la empresa, hay una serie de riesgos que pueden ser evitables en la planificación misma de esta, según el movimiento “Fuck Up Nights” y The Failure Institute que se encargan de estudiar y conocer el fracaso empresarial en todo el planeta, en Colombia uno de los riesgos a los que están sujetas las empresas es a la falta de conocimiento sobre el manejo financiero o mala administración del dinero,

siendo este el 13.3% de las causas de fracaso empresarial, por lo cual, desde su fundación, esto implica un riesgo en si para la empresa, sin embargo se cataloga como evitable, pues si se hace una planeación financiera adecuada, la probabilidad de materialización del riesgo se reduce considerablemente.

Otras estadísticas, en las que el riesgo se puede evitar y que causan que el fracaso empresarial se materialice, 15.5% de fracasos con estudios débiles de mercado, 14.7% con planeaciones deficientes, 12.6% conflictos entre accionistas, entre otros, por lo que se puede inferir que muchos de los riesgos a los que están sujetas las empresas que se crean en Colombia, son evitables y parten de la planeación y operación eficiente de la empresa. (La Rotta, 2015)

Riesgos estratégicos: este tipo de riesgos, nunca podrán ser eliminados de las compañías, pues son inherentes a la propia actividad de la misma, por lo cual, no necesariamente son indeseables, pues muchas empresas los aceptan voluntariamente, en la búsqueda de mayores rendimientos económicos, sin embargo, según investigaciones de la CEB, estos riesgos representan el 86% de los riesgos a los que esta expuesta una compañía, (Wilkinson, Kupers, 2015) un ejemplo de esto seria, una empresa de Trading,

que a sabiendas de que es posible que al tranzar con acciones, pierdan el capital invertido, están dispuestos a asumir ese riesgo, pues saben que si no se materializa, las ganancias serán importantes, en estos casos, las empresas deben establecer un sistema de gestión de riesgos, que permita reducir al máximo la probabilidad de que estos se materialicen o en su defecto, poder mejorar la capacidad de contención del riesgo. (Kaplan, Mikes, 2012).

Riesgos externos: este tipo de riesgos, esta fuera del control de las empresas y están sujetos a la incertidumbre del entorno, por lo que requieren otro enfoque y su gestión, se debe centrar en la identificación del mismo, para así poder mitigar el impacto, por lo cual, se requiere que en las empresas, se hable abiertamente de los riesgos, para así poder establecer posibles caminos que permitan, no solo la identificación, sino la reducción del impacto (Kaplan, Mikes, 2012), algunos riesgos asociados a esta categoría, son los mencionados en el primer capítulo de este ensayo, en donde se habló de las crisis macroeconómicas de 2008 y 2001 y del impacto de la pandemia del 2020 sobre la economía global y la dinámica de la sociedad, sin embargo, también se pueden incluir fenómenos naturales, sociales y políticos.

Cabe afirmar, que, aunque los riesgos a los que está sujeta una compañía, son intrínsecos a ella y su entorno, quienes deben identificarlos y quienes deben tomar decisiones sobre estos, son las personas y eso hace que la gestión del riesgo y su mitigación sea difícil y dolorosa, pues esto, no es un acto natural que realicen los humanos, según Gentry Lee, de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio de EE. UU e incluso esta afirmación, es confirmada por estudios de la CEB (CEB, 2015), donde hablan de “un 60% de oficiales de estrategias corporativas que ven en la prevención de riesgo un “lastre organizacional” que hace demasiado lenta la toma de decisiones de la compañía y gran parte de esto, se debe a que estas, no hacen del riesgo una conversación común dentro de las organizaciones y relegan esta gestión a un auditor, cuando todo el personal debería estar involucrado, sin embargo, se encuentra que muchos empleados ven esta gestión, como un trabajo pesado y lleno de papeleo, por lo que también es responsabilidad de los líderes organizacionales, encontrar una dinámica en la cual, se transforme la gestión de riesgos en una con voz integrada en la gestión del día a día. (Wilkinson, Kupers, 2015), otro error encontrado en esta investigación (CEB, 2015) es que las empresas, se están concentrando más en lo legal y en los reportes financieros, cuando datos estadísticos de la CEB,

muestran que el 95% del riesgo se concentra en la estrategia y operación de las compañías y apenas un 5% hace parte de esos ramos en los que los gestores de riesgo están buscando estrategias de mitigación, como puede verse en la gráfica 2.

Gráfica 2: Viendo el riesgo en lugares equivocados.

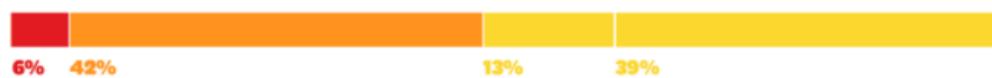
Looking for Risk in All the Wrong Places

Risk management has historically focused more than half its time on legal, compliance, and financial-reporting functions. That's starting to change as companies realize that most big hits to shareholder value come from strategic and operating risks.

THE PROPORTION OF SIGNIFICANT LOSSES IN MARKET VALUE CAUSED BY EACH TYPE OF RISK OVER THE PAST DECADE



THE PROPORTION OF TIME AUDITORS SPENT ON EACH TYPE



Fuente: (CEB, 2015)

Se puede evidenciar, que frente al riesgo empresarial hay múltiples factores, tanto internos, como externos que pueden hacer que se materialicen y lleven a una empresa a fracasar, en tanto, es responsabilidad de los líderes de estas, no solo gestionarlo, sino también encontrar los focos correctos de contención del riesgo, para así poder tomar las decisiones

adecuadas y pertinentes, que permitan un equilibrio entre riesgo y recompensa, para lograr que la compañía perdure en el tiempo, pero esta contención del riesgo, no debe ser responsabilidad de los gerentes o los auditores de la compañía, sino de todo el personal, que debe ver el riesgo como una parte esencial de la cultura organizacional y del día a día, para así proteger las empresas del fracaso.

Aunque si bien, la labor de los directivos es ayudar a la empresa a crecer sostenidamente en el tiempo y prevenir que las empresas fracasen, este concepto (riesgos) no es ajeno a la empresa y está relacionado con el concepto de “éxito” o “fracaso” empresarial como un medio para avanzar y mantenerse en los mercados, pues el personal de la empresa no solo debe estar preparado para prevenir el riesgo, sino para actuar ante él y a pesar de fracasar en el intento, tener la resiliencia para poder levantarse y avanzar en pro de la compañía y de sus intereses a futuro.

En conclusión, la administración del riesgo contiene una verdadera fuente de variables asociadas al “éxito” o “fracaso” de la gestión de las organizaciones; lo que permite que un administrador de empresas visualice “elementos claves” y realicen una mejor gestión.

IV. FRACASO EMPRESARIAL

“La mitad de las 500 empresas más grandes del mundo que hacían parte de Fortune 500 hace 25 años, ya no existen” (Álvarez, 2015); el 70% de las empresas estadounidenses desaparecen pasados los 10 años de acuerdo con estudios realizados por el U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), un estudio similar, realizado en Colombia por CONFECÁMARAS, determinó que en el país el 60% de las empresas, desaparecen pasados los 5 años, el mismo estudio hizo un comparativo frente al mundo, en donde se destacan países como Bélgica con una tasa de desaparición empresarial, de apenas el 18% en 5 años, o Portugal con una mortalidad empresarial del 70% en la misma cantidad de años, estos datos, solo afirman, que el riesgo de fracaso empresarial es innato a las compañías. Pues, como se mencionó previamente, una empresa, no solo está sujeta a riesgos internos, sino a riesgos externos, condiciones como “crisis económica” o “pandemias como la que se vive en este año 2020 con el COVID-19”, son una constante derivada de los factores que afectan la dinámica normal de una compañía, sin embargo, cuando se habla de fracaso empresarial, ¿a qué se hace referencia?

Aunque el fracaso empresarial, es difícil de definir, casi todas las definiciones se asocian con el evento en el cual, termina la supervivencia de una empresa, *“suceso que deriva en pérdidas tanto para los inversores, como los acreedores”* (Jenkins y McKelvie, 2016).

Si bien es claro que muchas de las definiciones asociadas al fracaso empresarial terminan con el suceso mencionado, las múltiples fuentes, varían mucho en cuanto al momento de ocurrencia y en gran parte esto se debe a la falta de atención que ha recibido este tema en la literatura, pues usualmente los autores se centran en la creación y el desempeño empresarial, mas no en el fracaso (Días y Teixeira, 2017).

Sin embargo, para efectos de este ensayo, la visión de fracaso empresarial no se ve solamente desde el ámbito de permanencia en el tiempo de las compañías o de las pérdidas, sino, desde el ámbito de la no consecución de las metas propuestas o la reducción considerable de ingresos y valor accionario de la compañía; la razón de esta visión, se debe a la actualidad que se vive hoy en día, en donde empresas de tecnología (Startups), están viviendo un auge en el cual, fondos de inversión en Venture Capital (Capital de Riesgo), están haciendo inversiones importantísimas y las valoraciones de estas empresas, se están yendo a “las nubes”, como se

ha podido evidenciar en compañías fundadas en Latinoamérica como, Nubank, LifeMiles o Rappi, las cuales han logrado grandes recaudaciones de dinero en rondas de inversión y hoy se erigen como algunos de los más grandes “unicornios” (empresas que superan la valoración de los mil millones dólares) de Latinoamérica (Dinero, 2020), por lo cual, el fracaso empresarial para este tipo de empresas, no se debe explícitamente al cierre de las mismas, que fue lo que llegó a suceder con Terra en la burbuja de las puntocom (El País, 2010), sino, a no cumplir con las metas propuestas a la hora de recibir dinero por parte de los inversionistas, otro ejemplo claro sobre la visión del fracaso empresarial, es *“la reducción de los ingresos de las grandes corporaciones, muy exitosas en el siglo XX, que a pesar de ser gigantes, debido a los constantes y rápidos cambios tecnológicos, no innovaron a tiempo o sus líderes tomaron decisiones erradas, como rechazar la compra de empresas más pequeñas dentro de su sector, que con el tiempo terminaron superando en el ejercicio a dichas compañías, causando así que perdieran su posición dominante en el mercado y quedaran como una simple opción, o en definitiva tuvieron que cambiar su direccionamiento estratégico o su nicho de mercado, algunos de los ejemplos que se pueden recordar, son el caso de Yahoo, Nokia, Kodak, entre otros”*. (Ferrer y Cruz, 2019)

En conclusión, puede decirse que el “fracaso empresarial” no está sujeto solamente a la perdurabilidad en el tiempo de las compañías, sino también al cumplimiento de sus metas o la capacidad de innovar conforme el mundo cambia en el aspecto tecnológico, social o político, pues las empresas pueden haber fracasado en su ejercicio a pesar de no haber desaparecido, por lo cual, la incertidumbre que genera crear una empresa y sostenerla en el tiempo, a pesar de las crisis, los riesgos sujetos a la compañía y al sector y los fracasos vividos por el personal directivo y la empresa misma, hace mucho más loable que una compañía hoy, en el siglo XXI, alcance el “Éxito Empresarial”.

Un fracaso se puede prevenir pero no es cien por ciento replicable, con esto lo que se busca decir, es que la volatilidad del mundo empresarial y del mercado, aunque permite hacer predicciones de riesgo y mitigación de impacto, esos enfoques no son fiables al cien por ciento, por lo cual las empresas deben aprender a vivir con la incertidumbre y el fracaso e instaurar una cultura de resiliencia en la compañía, tanto en la base colaborativa como en sus directivos, lo que a futuro permitirá que las empresas que cayeron en problemas de cualquier índole, puedan resurgir de entre las cenizas y avanzar hacia el Éxito empresarial que es la misión de toda compañía

fundada, sin importar su razón de concepción, en tanto si bien el éxito es la búsqueda, el fracaso debe verse como una experiencia de aprendizaje.

V. EMPRESAS QUE HAN RESURGIDO

Estas son organizaciones que a pesar de estar en crisis, incluso a punto de desaparecer pero debido a decisiones tomadas por su directiva y colaboradores lograron reponerse del fracaso y reencontrar el “éxito”. Son ejemplo del eje central de la reflexión sobre el fracaso empresarial: lecciones aprendidas para el éxito organizacional.

El caso de LEGO:

LEGO, es una empresa con una marca reconocida a nivel mundial, fabricante de bloques de plástico, que permiten a niños y adultos construir todo tipo de estructuras inimaginables y estuvo a punto de desaparecer en el año 2003, debido a malas decisiones y estrategia corporativa, que se venían dando en años pasados.

En el 1998 la empresa registro perdidas por primera vez en su historia, algunas de las razones que llevaron a este declive, fue *“el haber querido abarcar mucho mercado, creando diferentes tipos de juegos, muy lejos de los famosos bloques de plástico y el intentar innovar hacia direcciones equivocadas, como la creación de demasiados parques temáticos, sin fundamento financiero, o juegos de bloques, que no representaban ganancia*

21

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

alguna, incluso, una investigación interna llevo a evidenciar que el 94% de los sets que la compañía lanzaba al mercado, no eran rentables, por lo que su mas popular e importante ramo económico, estaba generando pérdidas”. (Robertson, D, Breen, B, 2013).

Robertson menciona que

“En el año 2004 consciente de que la empresa iba por mal camino el CEO de LEGO, Kjeld Kirk Kristiansen, presentó su renuncia y por primera vez en la historia de la compañía, se tomó la decisión de contratar alguien externo a la familia para ocupar dicho cargo, Jørgen Vig Knudstorp el nuevo CEO de la compañía, tomo el mando y empezó a hacer cambios inmediatos, dentro de los cuales, además de apostar por las líneas de juguetes de bloques temáticos, los cuales si le generaban renta a la compañía, entendió que la innovación iba más allá de simplemente crear nuevos juguetes, dado que la dinámica del mercado, mostraba una caída considerable en el consumo de estos artículos, decidió tomar las riendas y llevar a LEGO hacia el mundo digital, creando mini juegos y video juegos importantes, redes sociales como LEGO Life en donde la gente comparte sus creaciones y además de esto, vendiendo los productos originales, con el diferencial de brindar

22

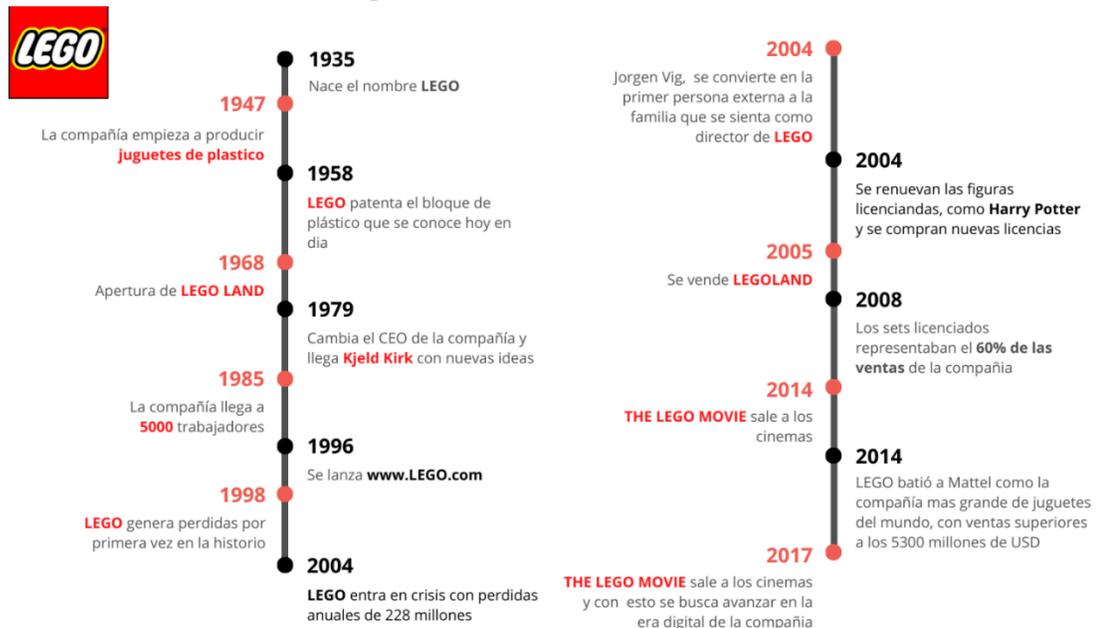
Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

Correo electrónico estudiante

D0105895@unimilitar.edu.co

un acompañamiento digital al consumidor, en donde no solo compran el producto físico, sino también una experiencia tecnológica a través de juegos, además de estos servicios digitales a sus usuarios para mejorar la experiencia de compra, LEGO también tomo la decisión de entrar al mundo del cine, con películas de diferente tipo como LEGO LA PELICULA, STARWARS y BATMAN, además de múltiples miniseries, lo que ha llevado a este gigante a resurgir de las cenizas para ser hoy en día el mayor productor de juguetes del planeta y un firme competidor en el mundo digital”.

Ilustración 1: Línea de Tiempo



FUENTES: https://www.youtube.com/watch?v=D5qASq2Lg&t=537s&ab_channel=EmprendeAprendiendo - <https://www.lego.com/es-es/about-us/lego-group/the-lego-group-history/> - Brick by Brick: How Lego Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global

Fuente: Autor, con base en (Robertson, 2014)

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

| | |
|-------------------------------|----------------------------|
| Correo electrónico estudiante | D0105895@unimilitar.edu.co |
|-------------------------------|----------------------------|

Un siguiente caso es:

“La empresa de streaming “NETFLIX” fundada en principio como una plataforma en línea para la renta de películas en formato DVD.

El negocio consistía en enviar por correo físico a los clientes que se suscribían o alquilaban el DVD escogido, el cual llegaba con un ticket de regreso, ya pago, para poder así, recuperarla, sin embargo, para esa época habían gigantes dedicados a sectores similares, como lo eran Amazon, con la venta de libros y Blockbuster con el alquiler de películas en tienda física, por lo que sus fundadores, en el año 2000, al temer que sin estar preparados financieramente para competir, estos gigantes ingresaran al negocio que ellos habían desarrollado tiempo atrás, decidieron buscar una alianza con la empresa Blockbuster que para esa época facturaba al menos 6 mil millones de dólares anuales, en 9 mil tiendas a nivel mundial (Henríquez, R. Caba, S. 2015) y así, buscar crear una plataforma en la que ellos administrarían el alquiler y suscripción de películas para dicha compañía, sin embargo, los dueños de Netflix encontraron burlas por parte de la directiva de la empresa, este primer

fracaso, logro que los fundadores de Netflix, continuaran solos en el negocio que habían desarrollado, con la firme convicción de que en el corto plazo, no verían a el gigante de la renta de películas como un competidor directo en su nicho de mercado y aunque en su momento podría verse el rechazo como un traspie, la historia demostraría que realmente fue una decisión muy beneficiosa para Netflix como compañía.

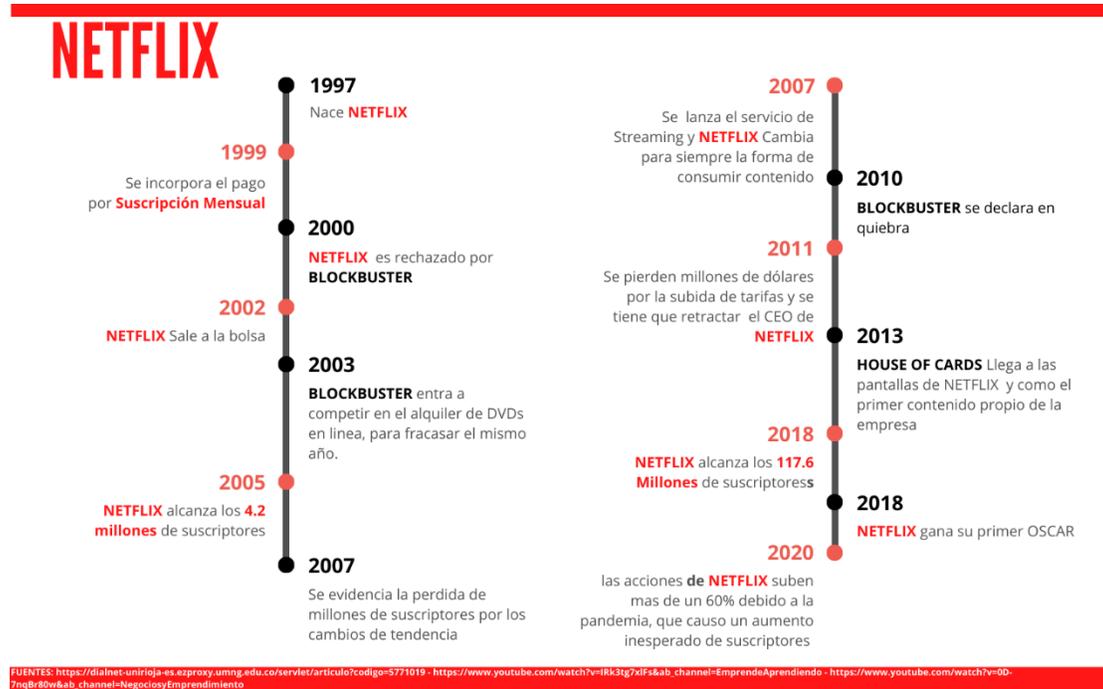
Posterior a este suceso, en el año 2003, cuando la compañía ya contaba con un millón de suscriptores mensuales, al ver su éxito, otras compañías entre esas blockbuster, decidieron tardíamente empezar a rentar películas con el mismo concepto de negocio que lo hacia Netflix, sin embargo, dichas empresas desistieron en el intento al no lograr quitarle el mercado, en 2007, con el pasar de los años y habiéndose convertido en el referente del sector, el ingreso de nuevas tecnologías y el cambio en las tendencias de consumo de los usuarios, hizo que miles de suscriptores se dieran de baja de la plataforma, causando pérdidas considerables en el valor de las acciones, Reed Hasting fundador y CEO de la compañía, quien preveía esta situación, venía trabajando en una innovación que cambiaría para siempre la forma de consumir series y películas, por lo que al ver que era momento de implementar dicha

mejora, decidió en ese año migrar parcialmente la plataforma al método de streaming, lo cual revoluciono la industria y mostro a otros gigantes tecnológicos la forma en que se debía consumir el entretenimiento a futuro". (Oller, E. 2017)

"En el 2010, blockbuster, la compañía que se había burlado de ellos y los había rechazado, se declaró en quiebra para años más tarde desaparecer por completo. En el 2011, el aumento en el catálogo, hizo que el CEO de Netflix tomara la decisión de aumentar los precios de suscripción en un 60%, en consecuencia, 800 mil suscriptores se dieron de baja inmediatamente, lo cual hizo que el valor de la empresa se fuera abajo y ante este inesperado fracaso, Reed Hasting tuvo que salir a ofrecer disculpas a los usuarios y rectificar el error, posterior a dicho error y habiendo superado todos los fracasos del pasado, Netflix continuo como un servicio exclusivamente de streaming y empezó a producir contenido inédito para poder prever el golpe de la posible competencia que se vendría, la cual llego de la mano de Amazon, Disney y HBO, sin embargo y a pesar de todo esto, en el año 2020 a razón del aumento de suscripciones debido a la pandemia vivida, la valuación de la empresa llego a los 187 mil millones de dólares,

superando a gigantes del entretenimiento como Disney y convirtiéndose en la empresa de entretenimiento más grande del planeta”. (Díaz, J. 2020)

Ilustración 2: Línea de tiempo Netflix



Fuente: Autor con base en Oller (2017) y Díaz (2020).

El siguiente caso es:

“Casi todos en el planeta, alguna vez han escuchado las fantásticas historias que escribió Stan Lee, donde invento un mundo para mutantes llamados X-Men, un superhéroe con poderes arácnidos llamado

27

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

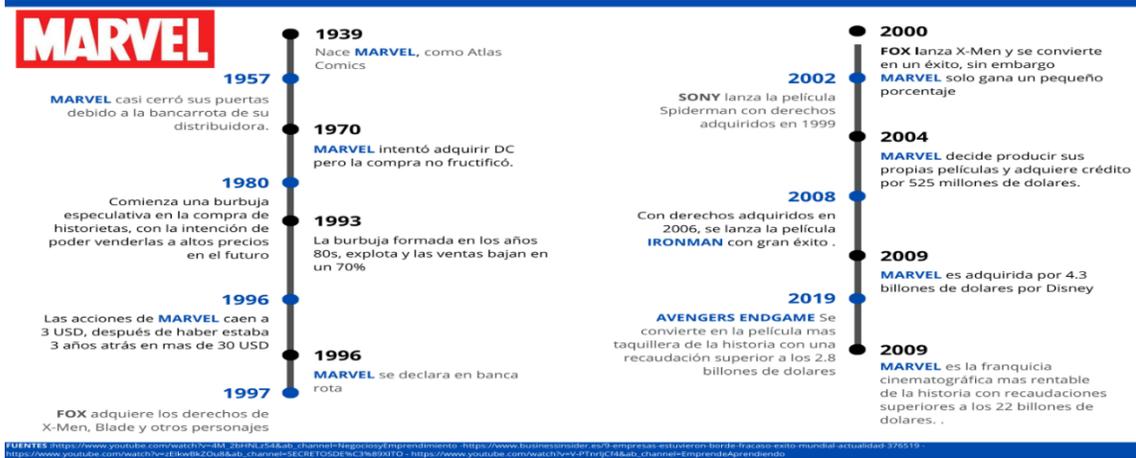
| | |
|-------------------------------|----------------------------|
| Correo electrónico estudiante | D0105895@unimilitar.edu.co |
|-------------------------------|----------------------------|

Spiderman o los indiscutibles Avengers, con el capitán América, Iron Man, entre otros, todos esos superhéroes que vemos cada tanto en el cine hoy en día, pertenecen a la mundialmente famosa y reconocida empresa de comics Marvel, lo que no saben muchos, es que esta empresa estuvo a punto de desaparecer en el año 1996, llegando a perder incluso un 90% del valor de sus acciones en la bolsa”. (Drummond, C. 2019).

“En el mundo de los comics siempre han existido dos gigantes, DC Comics, con franquicias como Superman o Batman y Marvel con las franquicias ya mencionadas, su nacimiento se dio bajo la venta de revistas con historias fantásticas, llamadas “historietas”, las cuales fueron muy populares en los años 80, sin embargo, para el año 96, debido a las bajas ventas de sus historietas, por la pérdida de interés del público de la época, la empresa se encontraba en banca rota, por tal motivo, siguiendo un poco el ejemplo de su rival DC Comics, Marvel Studios, tomo la decisión de comercializar sus personajes entre las productoras de cine, para así poder salir de deudas y permanecer, es así que en el año 2000 Fox lanza X-Men y en el año 2002 SONY lanza Spiderman, sin embargo, estos acuerdos no le generaban muchas ganancias a la empresa, por lo

cual, al ver que los personajes estaban teniendo excelente recibimiento por parte del público, en el 2004 Marvel toma la decisión de producir sus propias películas, obteniendo un crédito con Merrill Lynch, que le permitiría hacer dicha producción y en 2008 lanzaron Iron Man, el cual se convirtió inmediatamente en un éxito rotundo del cine, después fueron llegando producciones como Thor, Hulk, que llamaron el interés de la mundialmente famosa Disney, la cual compro Marvel Studios en más de 4200 millones de dólares (Drummond, C. 2019) y apoyo en el proceso para lograr producir los ahora mundialmente reconocidos y aclamados, Avengers, logrando así que MARVEL hoy en día, sea la franquicia cinematográfica mas rentable de la historia, con ingresos superiores a los 22 mil millones de dólares, demostrando así, que el haber fracasado y entrar en la banca rota, solo es un paso mas dentro del fluctuante mundo empresarial, que permitió sacudirse y tomar decisiones tales que permitieron hoy en día ser una de las mas importantes empresas y franquicias del mundo". (Diaz, J. 2019).

Ilustración 3: Línea de tiempo Marvel



Fuente: Autor con base en Diaz (2019)

En conclusión, los fracasos sufridos por empresas de corte internacional como LEGO, NETFLIX o MARVEL, son apenas un ejemplo de los constantes cambios que debe superar una empresa para poder llegar a la posición en la que está y aunque estos ejemplos, son de gigantes en sus industrias, el concepto de éxito y fracaso es intrínseco a toda empresa, sin importar su tamaño, al igual que lo es, el concepto de innovación, ejemplos como el de Blockbuster en el que el ego de sus directivos, fue más que la visión misma de la empresa, demuestran que en un mundo en constantes cambios, hay que dejar atrás el ego, en pro de observar el mercado y las tendencias de consumos, además de tener el valor de innovar y darse la oportunidad de fracasar para surgir, algo que si hicieron los CEOs de las empresas

mencionadas y razón por la cual hoy se encuentran en donde están, por lo que a pesar de que hay empresas que han salido adelante sin tener fracasos considerables, muchas otras han surgido, gracias al aprendizaje que estos mismos dejaron, por lo que se puede decir que éxito y fracaso empresarial no son simples conceptos que están cada uno en polos opuestos, sino también conceptos que están tan ligados, que uno no puede existir sin el otro.

VI. ÉXITO ORGANIZACIONAL

“El éxito es la habilidad de brincar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”, Sir Winston Churchill.

La anterior frase resume la reflexión del presente ensayo, pues a pesar de no ser una norma implícita de todos los éxitos empresariales, estudios como:

“Los de Paul Gompers, Anna Kovner, Josh Lerner y David Scharfstein del Harvard Business School, hablan sobre la “Persistencia del rendimiento en los emprendimientos” y terminan evidenciando claramente datos, en los que se encuentra, que los emprendedores “seriales”, aquellos quienes han intentado y fracasado con múltiples compañías, tienen un 20% más de probabilidades de conseguir el éxito empresarial en su próxima “aventura”, incluso se encontraron datos en los cuales, se puede afirmar, que las compañías que están dirigidas por personas que han fracasado en el pasado, son más propensas a recibir capital de riesgo, lo cual refleja una amplia preferencia por el aprendizaje a través del fracaso”. (Gompers, P, Kovner, A, Lerner, J and Scharfstein, D. 2008).

Pero habiendo hablado de “fracaso” y “éxito”, donde si “fracaso es la no permanencia en el tiempo de la compañía, y el éxito debe ser la permanencia de la misma, sin embargo y como se dijo anteriormente, el fracaso no solo está ligado a permanecer en el tiempo, sino también, al no logro de las metas propuestas, por lo tanto, el éxito, al ser lo contrario, es poder alcanzar los logros propuestos, para así lograr valorizar la empresa y por ende encontrar esa permanencia en el tiempo que todo líder empresarial busca.

Sin embargo, esta descripción no deja de ser muy incipiente y ligada a solo caracteres cualitativos, por tal motivo, se pretende brindar otros criterios al lector, para poder identificar y entender que otros aspectos del ejercicio corporativo, pueden llevar a una empresa a ser identificada como exitosa.

“Criterio 1 Resiliencia: *La resiliencia es una virtud indispensable a la hora de lograr los objetivos de una empresa, pues el éxito empresarial no es un camino recto y sin interrupciones, sino uno lleno de riesgos e incertidumbre, por consiguiente, hay que saber usar el pasado para aprender y continuar hacia el futuro habiendo corregido esos errores que nos llevaron a titubear o fracasar y esto es una labor que el líder de la alta gerencia, debe inculcar a todos los miembros del equipo de trabajo, pues la cultura empresarial, es muy importante a la hora de abordar los*

inconvenientes que se presentan en el camino y la resiliencia es una parte fundamental de esa cultura orientada a los resultados, por consiguiente, una empresa resiliente, es una que ha superado los fracasos y no solo ha permanecido, sino que ha avanzado en el tiempo, para lograr metas propuestas". (Vargas, 2016)

“Criterio 2 Adaptabilidad al cambio: *Cabe destacar, que en un mundo tan cambiante como el actual, el poder afrontar la resistencia a los cambios también es importante en un empresa y aunque esta está muy ligada al criterio de resiliencia, se debe ver como una característica necesaria en la cultura organizacional, pues no solo debe estar presente en los momentos de crisis, sino en todo el ejercicio empresarial del día a día, pues esta permite que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los retos y para esto, las personas deben conocer suficientemente bien la labor desarrollada, sus capacidades y los cambios que se implementaran en el desarrollo de su ejercicio diario, para así poder afrontar con mayor serenidad todo lo que el mundo laboral presenta". (López, Restrepo y López Velasquez, 2013)*

“Criterio 3 Liderazgo: *Una empresa no se dirige sola, para que “el barco llegue a puerto, debe haber un capitán” y este es el líder de la alta*

gerencia en toda organización, en tanto, la persona encargada de liderar ese camino hacia el éxito empresarial, debe ser alguien con esa capacidad de cambio y resiliencia mencionados en los dos primeros criterios, que además se permita tomar riesgos estratégicos controlados, como los mencionados en el capítulo II de este ensayo, que permitan a la empresa crecer a mejor ritmo y se valorice en el tiempo, sin embargo, esa cultura de liderazgo debe ser fomentada en la organización, un líder debe ayudar a que la organización genere otros líderes, para que a futuro pueda haber un cambio generacional, que permita ese avance en el tiempo". (Zaleznik, 2004)

“Criterio 4 Buena reputación Corporativa: *Cuando se habló de riesgos evitables, se habló de cuidar la reputación de la empresa en el mediano y largo plazo, incluyendo dentro de esto, el poder evitar situaciones de corrupción interna o sucesos de acoso laboral, pero además de esto, se deben cuidar situaciones medioambientales, de derechos humanos, laborales, etc, la razón de esto, es que la realidad actual que vivimos, permite que la comunicación se de a una rapidez impresionante, y la imagen que costo construir por años, se puede perder por un simple error, lo cual podría perjudicar la empresa para*

siempre, según BBVA Open mind “El capital en reputación no figura en los balances de las empresas, pero no tardará mucho en hacerlo”, esto se debe a que las empresas generan ganancias considerables, gracias a la reputación que las precede, por eso estas, invierten importantes sumas de dinero, para buscar mejorarla, pues saben también, que el no tener una buena reputación, también les puede generar importantes pérdidas”. (BBVA Open Mind, 2016)

“Criterio 5 Capacidad de Innovar: *todos alguna vez, han escuchado la historia de Kodak, importante empresa del siglo XX, que se dedicó a la fabricación de cámaras fotográficas y rollos, sin embargo, esta, se quedó sin avanzar en el tiempo y perdió la batalla en contra de las cámaras digitales, las cuales acabaron por completo el negocio de rollos fotográficos.*

Esta historia es el fiel ejemplo de tener todo el control de un mercado, pero perderlo por lo avanzar conforme pasa el tiempo, por haber perdido la capacidad de innovar y afrontar los retos que el mundo cambiante presenta y aunque este concepto está muy ligados a los términos de adaptabilidad al cambio y resiliencia, no deja de ser un criterio en si por

el simple hecho de que, si una empresa no lo tiene, puede desaparecer sin más”. (Reyes, 2016)

En conclusión con estos 5 criterios, se define con mayor claridad el “éxito empresarial”: como la permanencia en el tiempo de las compañías, conforme se van cumpliendo las metas propuestas y esta va creciendo y valorizándose, sorteando los retos que el mundo cambiante propone, a través de la innovación y el liderazgo de sus líderes y la cultura resiliente de toda la organización, que llevan a una excelente reputación corporativa, pues en un mundo como el ya descrito, en donde se sufren crisis económicas, sociales y políticas, en donde las empresas tienen más retos que antes, al estar constantemente retados a innovar y cambiar rápidamente con las dinámicas del planeta, en donde el fracaso es visto como algo normal, pero también como una experiencia de aprendizaje para el futuro, lograr el éxito empresarial de la forma en que ha sido descrito por este ensayo, no es solo un reto, sino una virtud, por lo cual, en el siguiente capítulo se hablará de algunas empresas, que han sorteado estos retos, han fracasado y a pesar de los inconvenientes presentados por la dinámica empresarial, han sido resilientes, han creado una cultura tal, que han

llegado resurgir de esos fracasos y se han erigido como empresas exitosas.

VII. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LECCIONES

APRENDIDAS

El capítulo III del presente trabajo menciona que la mitad de las 500 empresas más grandes del mundo que hacían parte de Fortune 500, hace 25 años, ya no existen, esto quiere decir que al menos la mitad de estas empresas, fracasaron y no pudieron continuar ejerciendo la misma labor que ejercían o simplemente fueron absorbidas por empresas que innovaron y crecieron, que acabaron con su competencia, lo que motivo el presente trabajo, es la evaluación del “fracaso y del éxito empresarial”.

Se infiere que al menos 250 empresas de las más grandes del mundo fracasaron en los últimos 25 años, esto quiere decir que el concepto de fracaso y del éxito empresarial, no debe ser visto como una fórmula “gurú” para lograr que una empresa crezca o perdure en el tiempo; la resiliencia además de muchos otros componentes, como la innovación, el liderazgo, la capacidad de adaptación, son parte de la fórmula del éxito empresarial, pues de nada sirve fracasar y simplemente seguir haciendo lo mismo, si lo que debería estar haciendo la compañía, es buscando formas de crear un diferencial para seguir avanzando y así cumplir objetivos, en el tiempo.

Para este caso en particular el ejemplo con el caso de Netflix – Blockbuster, es perfecto para mostrar ese aprendizaje empresarial y ejemplo para las compañías de hoy en día.

“En el caso particular de Blockbuster, como bien se dijo, era la empresa más grande de alquiler de películas en el planeta, con al menos 9 mil tiendas y una facturación de 6 mil millones de dólares para el año 2000, en el cual estaban en su auge, por lo que una pequeña empresa de apenas unos 50 millones de dólares, nunca se imaginaron los iba superar en el ejercicio, sin embargo, como aprendizaje organizacional, el error de Blockbuster no fue haber rechazado a Netflix, el error fue, no haber visto la innovación que les llevaron hasta sus oficinas y tomar ejemplo de esta, para implementar un concepto similar en su servicio, pues si la base de clientes que tenían fidelizada hubieran visto esta innovación, nunca hubieran permitido a Netflix crecer como lo hizo, a tal punto de desaparecerlos por completo, sin embargo el ego, no le permitió a el CEO de Blockbuster ver, el futuro, pues estaba más ocupado burlándose de la pequeña Netflix.

Por otro lado, Netflix la pequeña empresa de alquiler de DVD en línea, tuvo la capacidad de ser resiliente y tomar el impase sufrido por el

40

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

rechazo del gigante Blockbuster y convencerse mas de que el camino que estaban tomando era el correcto, para así, a la vuelta de unos años, permitirse salir a bolsa y crecer a tal punto que tardíamente su competencia intento implementar el mismo servicio que ellos ya venían prestando años atrás, pero sin lograr el éxito que estos ya venían teniendo, de igual forma, cuando el mercado mostro el camino, Netflix, ya siendo un gigante y no la pequeña empresa rechazada, se permitió dar un giro a su concepto y se volvió una empresa de streaming de películas y series, lo cual revoluciono por completo la industria televisiva y la convirtió en el gigante del entretenimiento que todos conocemos hoy en día.

En cuanto a los aprendizajes organizacionales que podemos observar en este caso, son los siguientes, a pesar de tener una empresa que funciona a la perfección y genera ganancias, siempre se deben buscar formas de innovar en el concepto para no estar detrás del mundo cambiante que conocemos, de igual forma, también se debe ver que ningún competidor es pequeño cuando tiene una idea revolucionaria y que ser resiliente, enfocado y cultivar esa cultura en la organización trae frutos a futuro, un ejemplo claro de esto es el descrito por March

Violante en la revista entrepreneur en donde hace evidencia de que “Netflix no se contentó con solo ser un escaparate. La ahora productora cuenta con títulos originales que responden a las necesidades específicas de cada mercado” por lo que no solo fue innovador en la forma en que ha brindado el servicio a los usuarios, sino que, previendo el golpe de la competencia, tomo la decisión de generar contenido propio y así no perder capacidad de oferta cuando otros gigantes, como ya lo han hecho HBO o Disney tomaran la decisión de crear sus propias plataformas. (Violante, M. ,2020)

“Por otro lado, viendo el ejemplo de LEGO, el aprendizaje mas importante que deja en caso, en cuanto al ámbito empresarial, es que a pesar de que una empresa lleve muchos años haciendo exactamente lo mismo y eso funcione, traer una visión externa que permitan ver el enfoque de la compañía desde otros ángulos, puede lograr que esta crezca de formas inimaginables y es ahí en donde de nuevo entra el concepto de innovación.

En tanto, aunque como bien se ha dicho en capítulos anteriores el fracaso y el éxito empresarial no pueden existir el uno sin el otro, el diferencial entre estar en un lado o en el otro no es solo el permitirse

42

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

fracasar, sino el hacer uso de el aprendizaje obtenido por esa vivencia, para poder ser resilientes y buscar formas de innovar.

En cuanto a las lecciones aprendidas por los casos de LEGO Y MARVEL, es que la innovación es el camino para permanecer el en tiempo, pues a pesar de haber sido empresas muy exitosas, estuvieron a punto de desaparecer por no tomar las decisiones en el momento adecuado, si embargo y a pesar de casi tocar fondo, como lo hizo MARVEL con la pérdida del 90% de su valor, saber reaccionar a pesar de la pésima situación, puede ser la diferencia entre fracasar y ser exitosos”.

Las crisis y recesiones muestran la cantidad de organizaciones que “fracasan” y “obtienen éxito”; las malas decisiones y resultados no son directamente proporcional a las “crisis y recesiones”.

VIII. VALOR EN LA EMPRESA

“En la historia de la humanidad, siempre ha existido el deseo por avanzar económicamente, desde tiempos en los que el trueque era el principal medio de actividad económica, pasando por la etapa industrial en la que las empresas se creaban y se valoraban de acuerdo con el dinero producido y rentabilidad de la misma, sin embargo, aunque el concepto actual es algo similar al tipo de valoración de la empresa de la era industrial, se está viviendo una era en la que el conocimiento, la innovación y el capital humano, hacen parte importante de los activos intangibles que tiene una empresa” (Sevy, 2017).

Para entender el concepto de valoración de la empresa actual, primero se debe entender la diferencia entre “creación de valor” y “valoración empresarial”, pues a pesar de estar muy ligados el uno con el otro, difieren en muchos aspectos.

“La creación de valor está directamente ligado a el flujo de producción económica de la compañía. La valoración empresarial está sujeta a muchos otros aspectos que hacen parte del entorno de las compañías” (Bonmatí , 2011). “El potencial de desarrollo futuro de las empresas, viene determinado

por el valor de sus conocimientos, por la capacidad de aprendizaje y por la I+D” (Sarmiento, 2011)

En conclusión, a lo largo de este ensayo, se ha hablado del fracaso como medio para llegar a el éxito empresarial, de igual forma, se ha evidenciado, que hoy en día, las empresas no se miden como exitosas de la misma forma en que se hacía en el pasado, pues el concepto de generación de valor ha venido cambiando y hay fondos de inversión especializados en capital de riesgo, dispuestos a apostar por empresas, no por su capacidad de generar rentabilidad, sino por su capacidad de innovar y generar información, además del capital humano que supone acompaña a los líderes de las organizaciones,

En el año 1995 Thomas A. Stewart en su artículo para la revista Fortune “Trying To Grasp The Intangible” (Steward, 1995), evidencia que ya para la época, en donde estaba comenzando el auge de las industrias de la internet, las empresas se valoraban también por el “know-how”, valor de la marca, patentes y conocimiento de los mercados.

“Es en este punto en donde el concepto de activos intangibles entran a jugar un valor importante en la empresa actual, tomando ejemplos ya

mencionados como los “unicornios” latinoamericanos Rappi y Nubank, las cuales aún no generan rentabilidad, pero sus valoraciones superan los mil millones de dólares, se puede evidenciar que el valor de estas empresas esta dado por su capacidad de innovación, Rappi como una empresa de servicios inmediatos, como comida, mercado, seguros, servicios financieros, entre otros y Nubank como un banco que desafió a la banca brasileña y le dio la oportunidad a las personas de ahorrar y hacer uso de su dinero de forma mas eficiente, sin la traumática “tramitología” que tenía que pasar un usuario de un banco tradicional” (Dinero, 2020).

Sin embargo, otro activo intangible ya demostrado a lo largo de este ensayo es la capacidad humana:

“Una empresa sola, es inerte, sin el capital humano que lo compone y es ahí en donde los conceptos de liderazgo, resiliencia y adaptabilidad entran a hacer parte importante de esos activos que generan valor a la empresa, pues a pesar de los conocimientos, la capacidad de levantarse de los fracasos, la capacidad de adaptarse a los constantes cambios y retos que el mundo empresarial presenta y sobre todo la capacidad de liderar equipos de trabajo, hacen parte del valor intangible que el capital humano le puede brindar a una corporación” (Sevy, 2017) (Merzthal, Wakabayashi & Oscar, 2017), dado

46

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

que de nada sirve saber mucho, si el personal de trabajo no tiene esas habilidades “blandas” que el líder de la alta gerencia debe tener hoy en día.

El valor de la empresa también está dado por otro concepto, la imagen corporativa, dado que en la actualidad la era de la información, las redes sociales y la comunicación y el mundo está cada vez más interconectado se hace imprescindible que las empresas trabajen en su imagen, dado que esta es también un activo intangible.

“Estados Unidos, en donde la muerte de George Floyd a manos de un policía blanco en Minneapolis a la vista de todo el mundo, lo cual causó indignación en la sociedad y la reactivación de movimientos como el “Black Live Matters” hizo que múltiples empresas reaccionaran en pro de los derechos de la comunidad afroamericana, como el quitar la imagen y logo de la marca internacional, Aunt Jemima o marcas colombianas como Clorox y Beso de Negra, debido a estereotipos raciales, que iban en contra de la comunidad afroamericana y del movimiento”. (The Guardian, 2020) (Dinero, 2020).

Ejemplos como los sucedidos por la muerte de Floyd en el año 2020, demuestran el poder de la información y comunicación en la actualidad, en

donde la imagen de una empresa está sujeta a la aprobación de la sociedad y esta debe ir en pro de los conceptos morales de la actualidad, por tal motivo marcas con mas de 130 años de antigüedad, cambian para ir a la vanguardia de los sucesos por los que vive la humanidad y así poder seguir generando valor a través de la buena imagen de la compañía y sus marcas.

En conclusión, el “éxito empresarial” considera hoy en día la generación de valor de las empresas está sujeta no solo a la rentabilidad del ejercicio, sino también al capital humano y capacidades de adaptabilidad e innovación que poseen las compañías; la “generación de valor” está compuesta por factores tangibles e intangibles que pueden determinar si una empresa es exitosa o no.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Entre los elementos claves para evitar fracasos, pérdidas, y favorecer el éxito, observando la gráfica No.1, un elemento clave asociado con la gráfica del producto interno bruto, es la “tasa de retorno”. Independiente de la variación de valor de producción de la economía, las organizaciones pueden deducir un buen desempeño, si su actividad económica se mide en términos de la “tasa de retorno” de sus actividades e inversiones. En otras palabras, el agregado económico, no representa a la organización individualmente.

Otro elemento clave es el “porcentaje de participación en la industria”; el comportamiento individual de las ventas de la organización dentro de la industria muestra el grado de participación en la misma. En ocasiones la entradas y salidas de organizaciones en la misma industria es provocada por el aumento y disminución de los márgenes de ganancia que deja el tipo de negocio, en otros momentos es generado por las políticas de gobierno (estabilización); lo anterior demuestra que no es una relación exclusiva de las variaciones de la demanda. El desconocimiento del contexto externo de la organización es como observar un “barco de papel en un torrente de agua

de lluvia”. De nada serviría dar respuesta al por qué ¿fracasan las organizaciones?

Otro valor clave son los montos de inversión que realizan organizaciones en condiciones de “incertidumbre”, “inestabilidad”, y “escenarios prospectivos”. La toma de decisión en cada industria y en la economía en general o global, debe realizarse con el mayor grado de certeza, en caso contrario la supervivencia y el “mantenerse” en el mercado se asocian al nivel de riesgo que la organización está dispuesta a asumir; sean estos evitables, asumibles, o compartidos.

El ego es un enemigo a la hora de dirigir una empresa, nunca hacer caso a este, siempre retornos y buscar alternativas distintas a lo que actualmente nos está funcionando, pues, aunque algo sirva a la perfección, siempre habrá espacio para mejorar.

La visión externa, hace bien a una compañía, a veces el círculo de colaboradores de un empresario resulta ser el mismo por muchos años, por lo que no ven o evidencian que hay algo en el exterior que está cambiando y cuando se dan cuenta es muy tarde para resarcir el daño, por lo que una

visión externa de la situación actual de una compañía puede hacer mucho bien para la toma de decisiones futuras.

La innovación es la clave del éxito, sin embargo, no se debe innovar por innovar, sino que, los cambios organizacionales, también deben hacerse con una justificación, por tal motivo, herramientas como el big data que están al alcance de muchos hoy en día, deben ser una fuente fidedigna de como avanzar como empresa y en qué dirección.

El fracaso si es un componente asociable con la fórmula del éxito empresarial, aunque no es el más importante, ni es un referente dentro de la misma, sin embargo, hay que perder el miedo al fracaso, es cuando el ser humano pierde dolor por el cambio y se arriesga a intentarlo.

El éxito y fracaso empresarial, hablan de situaciones organizacionales que se dan por las directrices y el trabajo de seres humanos, colaboradores en los que se debe buscar inculcar esa cultura de resiliencia, que como bien se dijo a lo largo de este ensayo, es la que permite a pesar del fracaso, aprender para levantarse y seguir adelante.

En las organizaciones del siglo XXI, el concepto de liderazgo es innato a las empresas, por tal motivo, se deben formar líderes de la alta gerencia que

sean capaces de llevar su organización a generar una cultura resiliente, con adaptabilidad y amplia capacidad de innovación, para no solo conformar empresas que generen dinero y valor, sino también que le puedan aportar capital humano a la sociedad.

El concepto de éxito empresarial, está ligado a múltiples factores de carácter cualitativo y cuantitativo, algunos de los mencionados en este ensayo están directamente ligados al capital humano y a la capacidad de aprendizaje dentro de la organización, pues en tiempos de grandes cambios, no es suficiente con que una empresa sea rentable, si en momentos de crisis no tienen capacidad de adaptación, por tal motivo en una época en donde es importante empezar a desarrollar habilidades “blandas” como la inteligencia emocional.

La generación de valor de una empresa está sujeta a factores tangible e intangibles y en la era de la comunicación, uno de los mas importantes es la percepción de la sociedad, sobre las organizaciones, por tal motivo, las empresas deben cuidar esta imagen, pues a pesar de ser un activo intangible, puede generar millones en el largo plazo.

REFERENCIAS

Chernomas, R., & Hudson, I. (2017). Bursting bubbles: Finance, crisis, and the efficient market hypothesis. The profit doctrine (pp. 125-146) Pluto Press. doi:10.2307/j.ctt1jktsbd.12. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1jktsbd.12>

Goldman, D. (2009). Worst year for jobs since '45. CNN Money. Recuperado de: https://money.cnn.com/2009/01/09/news/economy/jobs_december/

El País. (2018, -09-17). Una década perdida. El País. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2018/09/07/media/1536339987_452883.html

Pérez, C. (2018, -09-09). Recesión a lo grande: Crónica de los 10 años de crisis que cambiaron el mundo. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/09/07/actualidad/1536333092_303809.html

Rosende R., F. (2014). La crisis. El gran descalabro (1st ed., pp. 55-62) Ediciones UC. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvsvm.9>

El País. (2010, -03-10T09:00:00Z). El día que la burbuja 'puntocom' pinchó. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2010/03/10/actualidad/1268209975_850215.html

CFI (2020). Economic Cycle. Recuperado de: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/economic-cycle/>

IMF. (2020). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

World Bank. (2020). Global economic prospects. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Confecámaras. (2017). DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN COLOMBIA. Recuperado de:

53

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JUAN DAVID GIRALDO SALDARRIAGA hago constar que el presente documento es de mi autoría y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las Fuentes consultadas.

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20D0%B0lisis_Economico_N_14.pdf

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012, -06-01T04:00:00Z). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, June 2012. Recuperado de <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

La Rotta, S. (2015). ¿Por qué fracasan los negocios en Colombia? Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/tecnologia/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia/>

Dinero. (2018). Top 10 de los fraudes y la corrupción contra las empresas en Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudio-de-kpmg-encuesta-sobre-fraude-en-colombia-2017/261575>

Palacio Giraldo, A. L., & Nuñez, M. A. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *Ad-Minister*, (36), 67-96. Recuperado de: <http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.17230/Ad-minister.36.4>

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. (2016). Entrepreneurship and the U.S. economy. Recuperado de: <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>

Wilkinson, A., & Kupers, R. (2015, -07-01T04:00:00Z). How to live with risks. *Harvard Business Review*, July–August 2015. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/07/how-to-live-with-risks>

Jenkins, A.S. and McKelvie, A. (2016), “*What is entrepreneurial failure? Implications for future research*”, *International Small Business Journal*, Vol. 34 No. 2, pp. 176-188. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/296632532_What_is_entrepreneurial_failure_Implications_for_future_research

Dias, A. and Teixeira, A.A.C. (2017), "The anatomy of business failure: A qualitative account of its implications for future business success", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26 No. 1, pp. 2-20. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1108/EJMBE-07-2017-001>

Vargas, Jose. (2016). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/317057827_La_resiliencia_empresarial_elemento_clave_en_el_cambio_organizacional

López Duque, M., Restrepo de Ocampo, L., & López Velasquez, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Scientia Et Technica, 18(1), 149-157. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

Zaleznik, A (2004). Directivos y líderes: ¿son diferentes? Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/directivos-y-lideres-son-diferentes>

Reyes, J (2016). Kodak: la historia de un fracaso y las lecciones que nos deja. Recuperado de: <https://eldefinido.cl/actualidad/mundo/7488/Kodak-la-historia-de-un-fracaso-y-las-lecciones-que-nos-deja/>

Dinero. (2020). Rappi y LifeMiles, entre los "unicornios" más grandes del mundo. Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/rappi-y-lifemiles-entraron-a-la-lista-de-los-unicornios-mas-grandes-del-mundo/301172>

Ferrer, C and Cruz, B. (2019). 21 empresas que no supieron innovar frente a los avances tecnológicos y fracasaron estrepitosamente. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467>

Gompers, P, Kovner, A, Lerner, J and Scharfstein, D. (2008). Performance Persistence in Entrepreneurship. Harvard Business School. Recuperado de: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-028.pdf>

Robertson, D, Breen, B (2013). Brick by Brick: How Lego Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global. Editorial Crown Pub.

Henriquez, R. Caba, S. (2015). The failure of Blockbuster and success of Netflix, lessons learned and others to learn. Recuperado de: <https://dialnet-unirioja.es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/articulo?codigo=5771019>

Oller, E. Emprende aprendiendo (2017). El error empresarial más grande del siglo | Caso Netflix. Recuperado de

https://www.youtube.com/watch?v=IRk3tg7xIFs&ab_channel=EmprendeAprendiendo

Diaz, J. Negocios y emprendimiento (2020). Cómo Netflix derrotó a Blockbuster y revolucionó la industria del entretenimiento. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=0D-7nqBr80w&ab_channel=NegociosyEmprendimiento

Drummond, C. (2019) De Lego a Starbucks: 9 empresas de éxito que estuvieron al borde del fracaso, pero lograron remontar a tiempo. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/9-empresas-estuvieron-borde-fracaso-exito-mundial-actualidad-376519>

Diaz, J. Negocios y emprendimiento (2020). Cómo Marvel Studios pasó de la bancarrota a ganar \$22 Mil Millones de dólares. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=4M_2bHNLz54&ab_channel=NegociosyEmprendimiento

Violante, M. (2020). Saber que no somos tan buenos: el secreto del fundador de Netflix para seguir siendo el rey del streaming. Revista Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/356239>

Bonmati, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf>

Sevy, E. (2017). Conductas, comportamientos y pautas de éxito en la generación de valor empresarial. Universitat de Barcelona, Tesis Doctoral. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/117126>

Stewart, T (1995). Trying to grasp the intangible the assets that really count are the ones accountants can't count--yet. here's one way to put a dollar value on corporate knowledge. Recuperado de: https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206535/index.htm

Merzthal, J., Wakabayashi, J. L., & Oscar Hernán, T. F. (2017). Capital humano y generación de valor en la empresa (human capital and generation of value in the company). Gecontec, 5(2), 58-76. Recuperado de: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest->

com.ezproxy.umng.edu.co/scholarly-journals/capital-humano-y-generación-de-valor-en-la/docview/1964388275/se-2?accountid=30799

Dinero. (2020). Beso de Negra y Clorox cambian su imagen para borrar “estereotipo racial”. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/beso-de-negra-y-clorox-cambian-su-imagen-ante-estereotipo-racial/290102>

The Guardian. (2020). La marca Aunt Jemima cambiará de nombre y logo debido a estereotipos raciales. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/us-news/2020/jun/17/aunt-jemima-products-change-name-image-racial-stereotype>