



Gerencia del propósito estratégico. Una oportunidad de innovación en empresas familiares

Strategic purpose management. An opportunity for innovation in family businesses

Gerenciamento de objetivos estratégicos. Uma oportunidade de inovação em empresas familiares

Carlina Daniela Zambrano-Arauz ^I
czambrano1298@pucesm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0796-2563>

Hilarión José Vegas-Meléndez ^{II}
hvegas@pucesm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

Correspondencia: czambrano1298@pucesm.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 20 de mayo de 2020 ***Aceptado:** 22 de junio de 2020 * **Publicado:** 22 de julio de 2020

- I. Ingeniera en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.
- II. Magíster en Ciencia Política y Administración Pública, Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Licenciado en Administración Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.

Resumen

El objetivo principal de la presente investigación es determinar los elementos que pueden permitir que una empresa familiar desarrolle un propósito estratégico que contribuya a dar pasos sólidos hacia la innovación, garantizándole así un espacio dentro del mercado. El estudio se desarrolló en el Cantón Chone, provincia de Manabí (Ecuador). La investigación se establece desde la perspectiva de las ciencias sociales, de carácter inductivo y configuración cualitativa, con un nivel descriptivo y de campo. Como instrumentos de recolección de información se utiliza la observación directa y la instrumentación de la entrevista en profundidad; a fin de poder facilitar la comprensión e interpretación de lo expresado por los actores en la entrevista se usan determinados pasos de la denominada teoría fundamentada a fin de poder facilitar el proceso hermenéutico que conlleva analizar el discurso de los actores. La investigación concluye sobre la marcada visión de oportunidades de negocio por parte de quienes impulsan a la empresa familiar, además de mostrar el propósito estratégico como instrumento asociado al mercado; así como la innovación en las empresas familiares sujeta al concepto empresarial.

Palabras Claves: Estrategia; innovación; empresas familiares; hermenéutica.

Abstract

The main objective of this research is to determine the elements that can allow a family business to develop a strategic purpose that contributes to taking solid steps towards innovation, thus guaranteeing a space within the market. The study was carried out in the Canton Chone, province of Manabí (Ecuador). The research is established from the perspective of the social sciences, inductive and qualitative, with a descriptive and field level. As instruments of information collection, direct observation and instrumentation of the in-depth interview are used; In order to facilitate the understanding and interpretation of what is expressed by the actors in the interview, certain steps of the so-called grounded theory are used in order to facilitate the hermeneutic process that involves analyzing the actors' discourse. The research concludes on the marked vision of business opportunities by those who promote the family business, in addition to showing the strategic purpose as an instrument associated with the market; as well as innovation in family businesses subject to the business concept.

Keywords: Strategy; innovation; Family businesses; hermeneutics.

Resumo

O principal objetivo desta pesquisa é determinar os elementos que podem permitir que uma empresa familiar desenvolva um objetivo estratégico que contribua para dar passos sólidos em direção à inovação, garantindo assim um espaço no mercado. O estudo foi realizado no Canton Chone, província de Manabí (Ecuador). A pesquisa é estabelecida sob a perspectiva das ciências sociais, indutiva e qualitativa, com nível descritivo e de campo. Como instrumentos de coleta de informações, são utilizadas observação direta e instrumentação da entrevista em profundidade; A fim de facilitar a compreensão e interpretação do que é expresso pelos atores na entrevista, são utilizadas certas etapas da chamada teoria fundamentada em bases para facilitar o processo hermenêutico que envolve a análise do discurso dos atores. A pesquisa conclui sobre a forte visão de oportunidades de negócios por parte de quem promove os negócios da família, além de mostrar o objetivo estratégico como instrumento associado ao mercado; bem como inovação em empresas familiares sujeitas ao conceito de negócio.

Palavras-Chave: Estratégia; inovação; Empresas familiares; hermenêutica.

Introducción

Toda empresa al nacer o constituirse lo hace con un propósito. En su mayoría con intenciones comerciales y de generación de riqueza. Por otro lado, muchas lo hacen con la firme intención de romper esquemas, transformar radicalmente lo existente y sacudir los mercados saturados. Muchos de estos propósitos son bien pensados y esquematizados, formando parte de un plan de trabajo para consolidar los propósitos estratégicos. Ejemplo de esto tenemos a las denominadas empresas familiares las cuales tienen presencia en muchas latitudes (en Latinoamérica tienen un alto predominio) cuya consolidación y capacidad de influencia en los mercados es digna de admiración, siendo en muchos casos ejemplo a seguir. El concepto de una empresa familiar se caracteriza por el control que el sistema familiar ejerce, a través de la propiedad, sobre el nivel organizacional y el nivel de gestión de la empresa. “Esta puede encontrar la energía para profesionalizarse en la visión y los sueños de una familia, en la necesidad de trascender generacionalmente, en el compromiso emocional con la empresa fundada por la familia” (Emeterio, 2017)

Muchas han tenido éxito gracias a sus prácticas gerenciales, disciplina empresarial y, sobre todo una perfecta simbiosis entre el concepto de empresa y familia. Sin embargo, también se encuentran las que el éxito les ha sido muy esquivo, llevándolas a la desaparición. En ocasiones

se puede inferir a la falta de propósito estratégico y disciplina empresarial. Ahora bien, no todas las empresas están en la capacidad de construir ese propósito por la carencia misma de su principal ingrediente: la estrategia. Con la intención de contextualizar, se puede considerar que una estrategia gerencial es “un proceso tanto visionario como de aprendizaje, pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden ver con sus propios ojos”. (Mintzberg, 2013).

La estrategia es, usualmente, el instrumento más venerado y utilizado en las estructuras organizacionales. El uso de la palabra estrategia es muy común entre las personas del mundo empresarial. Sin embargo, son muy pocos los que la saben aplicar en términos prácticos dado el hecho de que no se encuentra muchas veces conectada con el propósito empresarial o de la organización, generando serios inconvenientes que pueden llevar al fracaso o ruina de la misma organización. Considerado como el principal exponente de la estrategia, Sun Tzu (El arte de la guerra) muestra de manera muy peculiar -a través de la práctica militar- la importancia de aplicar, con estrategia suprema y sabiduría, el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación. Es decir, toda organización, empresarial o no, tiene frente así un sinnúmero de situaciones (confrontaciones) a las que debe hacer frente de manera distinta y para ello necesita identificar la naturaleza propia cada situación e intentar éxito de manera sólida.

Ahora bien, es muy claro entender que todo propósito empresarial está ligado a la razón de ser de la empresa misma desde sus inicios. Presentándose como un conjunto de ideas y creencias – filosofía empresarial- vinculadas a un producto o servicio que busca satisfacer las necesidades de actuales y futuros clientes. Esta situación filosófica (empresarial) conlleva a inspirar sobre la misión y visión de la empresa en términos de futuro, quedando plasmada en muchas ocasiones en los documentos oficiales de la empresa y a lo largo de toda su estructura organizativa-funcional. Con intención de dar viabilidad a la idea, la filosofía empresarial representa “sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas” (Drucker, 1974, p. 61); por otro lado, se plantea que “una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara” (Keane, 2003, pág. 12). Ambos autores reflejan la necesidad de tener muy claro los aspectos filosóficos para así tener éxito en la actividad empresarial.

Hay empresas tienden a perder el rumbo filosófico que las inspiró en sus inicios, llevándolas a una desconexión total entre sus propósitos iniciales y el producto o servicio que ofrece,

llevándolas incluso a desaparecer. Otras logran sostener su filosofía empresarial gracias a estrategias tradicionales que le permiten mantener una vinculación entre ambas. También existen empresas cuyo propósito empresarial ha sido reformulado frente a los nuevos tiempos y mercados, gracias a la instrumentación de nuevas estrategias basadas en la innovación. En esta última situación, la investigación procura determinar los elementos que pueden permitir que una empresa familiar desarrolle un propósito estratégico que le permita dar pasos solidos hacia la innovación, garantizándole así un espacio dentro del mercado.

Empresa familiar y su concepción del negocio

Antes de brindar una definición propia sobre lo que significa la empresa familiar, es necesario partir de un concepto de familia:

La unión de personas que comparten un proyecto de vida en común que se espera que sea duradero, en el que se generan fuertes sentimientos de pertenencia a dicho grupo, donde existe un compromiso personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia (Palacios & Rodrigo, 1998, p. 33)

También podría destacarse que la familia “es un grupo social formado por los miembros del hogar, emparentados entre sí por sangre, adopción o matrimonio, incluyéndose las uniones consensuales cuando son estables” (Dodero, 2005, p. 36)

La primera definición de familia da una orientación de carácter social y casi espiritual, la segunda se refiere más organización y consolidación de los nexos entre los que pertenecen a este núcleo.

Ahora bien, la definición de empresa familiar tiene múltiples expositores, y se partirá desde aquellas que sustentan la idea principal de este trabajo. La empresa familiar es aquella “en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (Vélez, Holguin, De Lahoz, Duran, & Gutierrez, 2008, p. 21); podría indicarse que una empresa familiar “es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia (Dodero, 2002, p. 76); la misma también se identifica como “aquella empresa que la mayor cantidad de su capital accionario se encuentra en posesión de una familia, así como la presencia de familiares en el cuerpo directivo de la empresa” (Poulain-Rehm, 2006, p. 79); por ultimo

podría indicarse como aquella donde “los propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la mismo pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia” (Urey H., 2008); como se observa, dependiendo de la óptica del proponente existe una visión diferente del significado de empresa familiar. Para efectos de la investigación, todas las definiciones dejan entrever lo generacional.

Sin embargo, no todo es tan sencillo como bien pudiera creerse. Se establece una diferenciación cruda sobre ambos actores (empresa y familia) “la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible” (Ginebra, 1997), donde una representa la sociedad (empresa) y la otra una comunidad (familia); es una relación entre sí muy compleja, más aún cuando los roles familiares se interponen y se colocan por encima de los empresariales, generando en ocasiones que los criterios de la familia dominen a los de la empresa. Aunque también hay situaciones o episodios en las que los miembros de la empresa familiar –o al menos entre quienes controlan la mayoría de las acciones- se encuentran en total sintonía con el espíritu filosófico que le dio su origen, normalmente brindada por su (s) fundador (es); manteniendo una armonía entre sus actores (sociedad y comunidad), con criterios diferentes, pero con intereses comunes.

Sin embargo, tarde o temprano ocurren desavenencias producto del desarrollo estancado por el tipo de dirección que defiende el fundador de la empresa, entrando en conflicto con la segunda generación la cual intenta hacer cambios sustanciales en el negocio familiar. En la mayoría de sus veces estos cambios están basados en propuestas de innovación gerencial y corporativa. Se revela la existencia de un ciclo de vida –compuesta por cuatro fases- dentro de las empresas familiares producto de la situación simultánea: desgaste natural y exigida renovación: Fase 1: Inicio de la actividad por parte del fundador del emprendimiento. Sus momentos más difíciles se dan en la poca capacidad para delegar. Fase 2: Desarrollo de un nuevo estilo liderado por su fundador. Al ingresan los hijos, estos tienden confundir roles familiares y empresariales. Fase 3: Incorporación de nuevas formas de gestión y gerencia por parte de los hijos. Crisis por el retiro o fallecimiento del fundador, dando lugar a una lucha por el poder por parte de los hijos. Fase 4: Se instala un gobierno corporativo. Familiares accionistas, directores y gerencia en general entran en conflicto por control a través de sus diferentes cuotas de poder. Este ciclo de vida pareciera indicar que

este ciclo fuese una realidad imperativa; previamente se había comentado que las empresas – familiares o no- en su mayoría pasan simplemente por “un proceso de regeneración basadas en la disciplina, la cual sostiene el orden organizacional, lejos de la estrategia gerencial o estilo de gestión empresarial” (Ekin, 2009, p, 67). Es decir, no son el resultado de un esquema formal, es solo un patrón de comportamiento.

Innovación como propósito estratégico de la empresa familiar

Antes de entrar con la innovación como propósito estratégico, se considera importante colocar en contexto el termino estrategia, la cual se encuentra íntimamente ligado no solo al a la actividad empresarial, sino al proceso de planificación que implica visualizar escenarios de manera previa a través de su misión, visión, políticas, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. La estrategia tiene como objetivo establecer el camino que permita conducir a respuestas claras a preguntas como: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde quiere ir la empresa? ¿Cómo va a llegar? Entendiendo que la estrategia de una empresa “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson, 2012, p. 83), el termino competitivo en esta definición lleva implícito una acción de innovación y del mejoramiento del desempeño de manera constante frente a los demás competidores. Por ello, la estrategia tiene que ver con competir de forma incomparable, única: Desarrollar lo que sus competidores no hacen, hacer lo que ellos no pueden hacer. Allí está la clave de la estrategia: ser distintiva y que atraiga a los usuarios.

Ahora bien, retomando a las empresas familiares, es normal que el o los fundadores de una empresa se opongan a cambios sustanciales en una empresa familiar, y más aún sí la empresa se ha sostenido por décadas, con márgenes de ganancias tangibles durante su periodo de existencia. Es lógico pensar que, si fuese, al contrario, pérdidas o la quiebra, no habría tantos inconvenientes en facilitar la transición de un estado a otro. Pero, retomando en primer escenario, se hace necesario siempre revisar las opciones que brinda la innovación como instrumento para ganar competitividad y más aún ganar espacio en el mercado. Una definición del término innovación, asegura que este es un “proceso de mutación industrial... que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo interrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de destrucción creadora constituye el dato de

hecho esencial del capitalismo” (Schumpeter, 1978, p. 72); por otro lado, el Manual de Oslo define la innovación como la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar o las relaciones exteriores” (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, 2006, p. 19); ambas definiciones hacen de referencia implícita sobre la innovación como algo totalmente nuevo, y genuino.

Sin embargo, es necesario resaltar que el entorno que rodea a las empresas en ocasiones es muy hostil cuando estas quieren dar pasos importantes en innovación, y más aún si desde sus estructuras o procesos internos no existe un plan flexible que permita hacer las adecuaciones necesarias frente a los “vientos cambiantes” de los mercados y el entorno en general que rodea a la acción empresarial. Esta flexibilidad debe de ser estratégica, producto de la reflexión sobre la necesaria adaptación que debe de tener la empresa a los cambios del entorno y que sin dudas tendrán un impacto muy significativo en el desempeño de la misma empresa. Podría decirse que la flexibilidad estratégica es "el conjunto de capacidades y habilidades de la organización para variar, ajustar e instaurar determinadas prácticas de gestión que se manifiesta en la búsqueda, generación y evaluación de soluciones y en el reajuste de objetivos con rapidez, libertad de acción y susceptibilidad" (Farías-Adán, 2008, p. 116) (p.3), esta definición permite agregar un elemento como el de la influencia que tiene el fundador principal de una empresa familiar sobre sus empleados familiares y el resto que no lo son, y que esta flexibilidad estratégica debe de ser acoplada entre ambos actores: sociedad y comunidad; es decir, la flexibilidad estratégica debe ser en primera instancia un bien empresarial, producto de la reflexión organizacional e implícita en su plan estratégico, y no a un accesorio familiar disponible según la circunstancia.

La flexibilidad estratégica y la capacidad de innovación, pueden brindar a una empresa familiar un largo recorrido en los mercados, así como enfrentar a los entornos cambiantes y hostiles de manera más confiable en términos de responsabilidad y compromiso; esto le coloca en un espacio con ventaja competitividad, ya que su acción empresarial innovadora le definiría a su producto o servicio como único, difícil de suplantar, posible de sostener mediante estrategias de innovación directamente superior a los competidores. En cuanto a la capacidad de innovación:

[...] es una característica subyacente de las empresas familiares, la cual forma parte de una cultura o filosofía reflejada como una forma de vida para la

organización, para que esto exista debe haber condiciones o un ambiente innovador, por ejemplo, anticiparse a las tendencias futuras y reaccionar de manera proactiva al cambio, generar o crear un sentido de pertenencia y compromiso dentro de los colaboradores, integrar equipos multidisciplinarios de trabajo, responder con rapidez a las necesidades del cliente, producir soluciones que creen valor económico reflejadas en productos y servicios, y tener la habilidad de resolver conflictos interpersonales dentro de la organización (Colina-Arenas, 2008, p. 62)

En este sentido, en búsqueda de apoyo a lo anterior, es conveniente considerar que “los empresarios necesitan buscar con método las fuentes de la innovación, los cambios y los indicios que señalen la oportunidad de lograr una innovación exitosa” (Drucker, 1985, p. 121). Según estudios realizados por el mismo Drucker (1985) existen siete fuentes que permiten que la innovación se de en el contexto empresarial, por ejemplo, cuatro de ellas se encuentran en el seno de la propia organización o empresa, la cual denomina áreas de oportunidad: 1.- Proviene de los sucesos inesperados, 2.- Las incongruencias que se dan en los procesos o resultados, 3.- Los requerimientos o necesidades del proceso, y 4.- Cambios que se generan a lo interno de la industria y del mercado. Las siguientes tres, las que llama fuentes adicionales, están dadas en: 1.- Los cambios demográficos, 2.- La percepción del cliente y de los proveedores, 3.- El surgimiento de nuevos conocimientos. Podría decirse que, para ser una empresa innovadora, debe haber una búsqueda deliberada e incesante de la innovación y que bien pudieran estar presente en estas áreas propuestas por Drucker (1985).

La mayoría de las ideas de negocios innovadores provienen de las empresas familiares, son el resultado de un acto emprendedor, en este sentido es oportuno traer a colación lo siguiente: “lo que necesitamos es una sociedad emprendedora en la que la innovación y el emprendimiento sean normales, constantes y continuos” (Drucker, 1985, p. 82); lo que sucede es que muchos, sin saberlo, nacen con un propósito estratégico y no son capaces de gerenciar adecuadamente este propósito.

El propósito estratégico, como bien se mencionó en párrafos anteriores y desde la perspectiva de este trabajo investigativo, está acoplado a la filosofía empresarial. Si la empresa no posee una

filosofía sobre de cómo ve al mundo empresarial y todos sus componentes, entra en una clara desventaja competitiva. Sin un propósito filosófico enmarcado en la construcción de una simbiosis entre empresa-producto (o servicio)-mercado-clientes-y sociedad difícilmente pueda generar espacios de innovación que le permitan dar sostenibilidad en el tiempo. En el caso que compete, empresas familiares, si estas no son capaces de reflexionar sobre esta simbiosis seguramente no sobrevivirán a más de una generación. Esto hace necesario el que deba existir en las empresas familiares una gerencia ocupada en estos asuntos, reflexionando constantemente sobre las posibilidades de trascender y que establezca las prioridades para que la innovación se de en los espacios adecuados. Para lograr un propósito estratégico, la empresa familiar debe sortear una serie de competidores, inclusive más grandes y poderosos económicamente hablando. Por ello, es conveniente gestionar cautelosamente toda instancia competitiva, de manera de administrar razonablemente los recursos que se poseen; pero más aún y quizás lo más importante, es el de su conexión con los propósitos estratégicos, entender que significa cada uno de ellos, como se alcanzan su desarrollo y como se conectan con la innovación dentro de una empresa familiar.

Hammer (2005, p. 113) plantea tres elementos pertinentes a la gerencia del propósito estratégico:

- 1.- Captura la esencia de ganar, se refiere a la necesidad de ser el primero en el mercado en relación a un producto o servicio innovador. Las posibilidades de ganar una carrera contra el tiempo, frente a tus competidores.
- 2.- Estable en el tiempo, es decir brindar consistencia a las acciones de corto plazo y dejar espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades.
- 3.- Determina un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal, está basado en superar a la principal competencia, o simplemente mantenerse como el líder del mercado.

En este sentido, es conveniente traer como referente tres tipos de estrategias que generan ventajas competitivas: Liderazgo en costes (al producir y vender más los costos disminuyen), la diferenciación (productos o servicio con un valor de uso diferente, y por ende fidelización) y el enfoque (ámbitos reducidos o descuidados por la competencia) (Porter, 1985, p. 221) (Farías-Adán, 2008)

La aplicabilidad de todos estos constructos teóricos en el contexto ecuatoriano, resulta hoy día un poco complejo desde la perspectiva de su empresariado, en virtud de que la mayoría de las iniciativas de emprendimiento o empresariales no están estructuradas para que estas resulten, a lo largo del tiempo, como empresas realmente exitosas por sus cualidades gerenciales y más aún con la innovación. Existen grandes empresas y corporaciones que tienen una estructura muy bien adecuada (organizativa, cultural, entre otras) que le permiten afrontar diversos escenarios de una manera previamente pensados y esquematizados, con capacidad de respuesta oportuna; sin embargo, la gran mayoría del tejido empresarial en el Ecuador, no cuenta con las mismas condiciones o ventajas (competitivas, geográficas, organizativas, entre otras) que bien le permitan afrontar situaciones comprometedoras o difíciles de resolver, por otro lado, las iniciativas de emprendimiento en el Ecuador abundan de manera sorprendente, pero los resultados de su aporte a la economía nacional están muy distanciados en relación a su gran número de registrados; esto pudiera entenderse como una especie de “emprendimiento por necesidad y no por oportunidad” (Vegas M., 2016, p. 414), es decir muchos emprenden sin un propósito empresarial claramente definido, lo cual afecta en poco tiempo su sostenibilidad en el mercado. Muchas de estas iniciativas nacen de un seno familiar en las que su realidad económica está muy afectada y se buscan alternativas para solventar la crisis de manera local e inmediata.

Realidades del contexto

Las empresas familiares cuando tienen un propósito estratégico empresarial bien estructurado su comportamiento en el mercado muchas veces marcan la pauta para el resto de las que conforman el segmento de dicho mercado. Las oportunidades que se dan son para las que realmente están preparadas para escenarios cambiantes, y eso se da en la medida que la innovación esté presente en toda la estructura organizativa en sus diferentes dimensiones. Con la clara intención de contrastar el constructo teórico revisado con la realidad del contexto, la investigación busca un acercamiento con actores con la capacidad de aportar experiencia empírica que bien sustente los objetivos propuestos al inicio de la presente investigación. En este sentido, el conocer las posturas del empresario Manuel Altamirano, máximo líder de una de las empresas familiares más importantes del cantón Chone (Provincia de Manabí, Ecuador), así como la de los docentes investigadores y además consultores venezolanos la PhD Amelia Escalona y el PhD Víctor Hugo Pinto, lo cual permite identificar una serie de descriptores que representen un aporte para la

conducción en prospectiva de las nuevas empresas familiares que están actualmente activas o que estén por constituirse, y en la que este trabajo puede aportar para su consolidación.

La ruta investigativa parte desde la perspectiva cualitativa y con un nivel descriptivo analítico, procurando una intención heurística e inductiva, soportada en la revisión teórica y de observación directa de las empresas familiares del cantón Chone; así como el acercamiento se complementa a través de la denominada entrevista en profundidad, la cual es un instrumento de recolección de información de perspectiva cualitativa, y permite:

obtener las concepciones personales de los entrevistados sobre la situación objeto de la investigación en medio de un esfuerzo de inmersión y reinversión con intimidad y familiaridad para sinceramente reconstruir a través de la discursividad el punto de vista (perspectiva) del informante (o actor relevante) en el cual se ubica la investigación y su contexto (Vegas M., 2016, p. 421)

Es relevante destacar que la entrevista en profundidad, como instrumento de recolección de información, se encuentra directamente relacionada con la denominada teoría fundamentada, siendo calificada por sus proponentes “ideal para el análisis cualitativo del texto que se genera a raíz de lo expresado por los informantes de la investigación” (Strauss, 2002, p. 82). Ante esta particularidad, la investigación se establece el uso de algunos de los condicionantes de la teoría fundamentada a fin de que faciliten el llegar a elementos conclusivos.

Sin dudas, los aportes resultantes de la entrevista permiten develar particularidades conceptuales únicas y locales; en este sentido, para la lectura correcta (análisis) de lo expresado por el entrevistado, se recurre a la técnica de análisis hermenéutico, lo cual permite una mejor comprensión e interpretación de los hallazgos encontrados. Ante ello, es necesario considerar el verdadero sentido de la hermenéutica “cuya arquitectura metódica permite la derivación de las propiedades o características del fenómeno interpretable a través de la tarea central de dar soporte desde el plano empírico o problema real, a las implicaciones de lo problematizado” (Gadamer, 1998, pág. 29) y su principal propósito “es asegurar la validez general de la interpretación en contra de las intromisiones de los caprichos románticos y la subjetividad escéptica, y brindar

justificación teórica de esa validez, sobre la cual toda certeza del conocimiento histórico está fundado” (Dilthey, 1973, p. 19)

El propósito estratégico de una empresa parte desde la idea conceptual de su emprendedor, quien le da un sentido filosófico –muchas veces sin saberlo- al nuevo emprendimiento a través de su visión empresarial. Según su experiencia, Altamirano (2020) indica “Nuestra principal estrategia es liderar costes, diferenciación en cuanto a más cantidad por menor precio y fue repotenciado en base a un análisis FODA donde obtuvimos diferencias significativas con la competencia...”; para Escalona (2020) el principal propósito de la empresa es “velar por el fiel cumplimiento de la misión de la organización para la cual fue creada y no perder ese objetivo central, así como su visión. Y en base a estos 2 elementos poder fijar estrategias competitivas...”; Pinto (2020) considera que “hay tres tareas vitales de la dirección y la gerencia, en términos de propósito estratégico empresarial, en medio de la actual situación mundial, en primer lugar la innovación, en segundo lugar la práctica gerencial y enfoque en el factor humano”; estas posturas conllevan a entender la importancia sobre la productividad y actitudes deseables por parte de los gerentes, la necesidad de reinventarse para permanecer, y valorar el desempeño y actitudes deseables de los trabajadores a raíz de una gestión centrada en ellos.

En relación a las perspectivas sobre las condiciones que le permiten a la empresa dar pasos sólidos hacia la innovación, Altamirano (2020) cree que es necesario “Generar ideas, ser creativo y sobre todo trabajo en equipo, que las ideas se conviertan en desarrollo y estas a su vez tienen que pulirse en tiempo y espacio para obtener resultados. Innovar siempre será un factor de ventaja competitiva”; por su parte Escalona (2020) piensa que en toda organización “existe un pionero que abre caminos y que puede ver el mundo diferente al registro de la organización. Es aquel que no se queda en la circunstancia temporal, se reinventa y se pone en lugar del mercado que quiero hoy”, agregando la misma Escalona (2020), este pionero desarrolla “un análisis del entorno externo en sentido prospectivo. Una prospectiva que lo diferencia del resto del mercado y el mundo”; para Pinto (2020) “las empresas, a través de la dirección y la gerencia deben crear un clima propicio para la innovación, la misma debe ser tarea de todos, y para ello es bueno estimular en el personal el pensamiento innovador y creativo” agregando que las mismas empresas deben “enfocarse en solucionar problemas reales de manera creativa, y tratar de ver siempre al menos un paso más adelante”.

Sobre el cómo se refleja la capacidad de innovación de la empresa dentro de la estructura organizativa; Altamirano (2020) alude que “la innovación es parte importante en el crecimiento que hemos tenido como empresa familiar en la última década, ya que nos ha otorgado ventajas competitivas dentro de nuestro negocio como tal”. Según Escalona (2020) “se refleja en primer lugar en aprovechar el talento o capital humano y organizarse según las fortalezas del equipo. Siempre se debe agotar este paso para dar lugar al segundo paso de estudiar que hacen los competidores”; la misma agrega que “ante la crisis se crearon nuevas plataformas de comunicación online y quedó demostrado que muchas tareas organizacionales pueden hacerse sin salir de casa. Lo que se evidenció incluso para las empresas el hecho de establecer entre sus prácticas la contratación”; por su parte, Pinto (2020) visualiza que “generalmente las empresas que se orientan estratégicamente hacia la innovación, se caracterizan por tener estructuras organizativas muy ligeras, o llanas, en las cuales se favorece la comunicación, y el intercambio de ideas”, y además manifiesta que como resultado “desde el punto de vista de clima organizacional esto se nota, puesto que se desarrollan espacios y actividades para el intercambio de ideas, se comparten los procesos de toma de decisión, asignando niveles de autoridad y responsabilidad de manera adecuada”.

El comportamiento generacional (familiares) en cuanto a los procesos de innovación siempre es algo complejo y difícil de manejar cuando generaciones se contraponen en la necesidad o no de cambiar en beneficio de la empresa, para Altamirano (2020) “todo cambio genera controversia entre sus actores, y más aún si se ven reflejados en el ideal de quien fundo sus bases con cambios sustanciales que incorporaron las nuevas generaciones de sus integrantes; Escalona (2020) en este sentido reflexiona sobre la situación de las empresas familiares indicando que “carecen de normalización de procesos lo que acarrea costos en la organización. En cuanto a las líneas de mando no se cumple por la familiaridad que existe entre ellos. Esto es perjudicial, ocasiona en muchos casos el cierre empresarial”; Pinto (2020) está convencido de que cada empresa “es un caso particular, por lo que puede resultar arriesgado generalizar, sin embargo, las generaciones fundadoras suelen ser un tanto opuestas a cambios, mientras que las generaciones sucesoras tienden a ser más dispuestas a incorporar nuevos métodos y procedimientos”; apuntando de manera adicional que “las principales propuestas de las nuevas generaciones, generalmente se orientan hacia la incorporación de tecnología, y prácticas gerenciales de vanguardia”.

En cuanto a las nuevas fuentes de innovación desde la gestión empresarial familiar Altamirano (2020) piensa que “mediante parámetros tecnológicos que impliquen el control a través de programas avanzados (software) en la toda cadena de recepción y comercialización”; Escalona (2020) considera que “entre las mayores fuentes de innovación está la preparación constante del personal en la búsqueda de nuevas oportunidades o nichos de mercado. Estudiar gustos y preferencias, en base a esto buscar nuevas alternativas, así como de ofrecer nuevos productos”; para Pinto (2020) es necesario mantener “la observación dentro y fuera de la empresa, mantener procesos de investigación y desarrollo, los cuales permitan tener una visión sistémica empresarial con relaciones, interdependencia, interacción, globalidad, enfoque en los objetivos del sistema. La práctica gerencial es fundamental para esto”.

Estas tres posturas permiten a la investigación, luego de un análisis hermenéutico del discurso, que permita una versión heurística sobre el conocimiento empresarial familiar, se muestran los siguientes resultados: 1.- Las empresas familiares representan una parte del tejido empresarial global de suma importancia para la composición de un mercado en la que la iniciativa parte de una filosofía individual hasta convertirse en colectiva. 2.- Las empresas familiares con propósito estratégico establece oportunidades de innovación para las nuevas generaciones, lo cual garantiza su continuidad y sostenibilidad. 3.- La gerencia en empresas familiares debe ser profesional y orientada a la innovación, capaz de reflexionar sobre los objetivos empresariales, así como el de poseer una visión holística sobre el propósito estratégico.

A manera de cierre

Las empresas familiares tienen un rol importante en el tejido empresarial del Ecuador, existe una visión muy marcada sobre las oportunidades de negocio. Sin embargo, su principal debilidad se encuentra en la no continuidad de la idea empresarial luego de haberse iniciado debido en muchas ocasiones a la falta de dar seguimiento al propósito estratégico o a la ausencia del mismo, sin estrategias que marquen una ruta hacia procesos de innovación; lo cual hace que se convierta en una iniciativa de negocios impulsada por la necesidad, y no por la oportunidad. El propósito estratégico debe estar directamente asociado al mercado, con valores empresariales y de un claro sentido del cambio oportuno, el cual permita la sostenibilidad del negocio, y en las empresas familiares se debe gerenciar bajo el concepto empresarial y no bajo la tutela familiar, los aportes están presentes.

Referencias

1. Altamirano, M. (2020, abril 22). Gerencia del propósito estratégico. Una oportunidad de innovación en empresas familiares. Entrevista en profundidad (C. Zambrano, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.
2. Colina-Arenas, Belinda (2008), "Capacidades societales de innovación. Su desarrollo en empresas de producción social en el contexto del socialismo del siglo XXI en Venezuela". Revista de economía pública, social y cooperativa. Núm. 60, CIERIEC.
3. Dilthey, W. (1973). The Rise of Hermeneutics. New Literary History.
4. Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. Ed. El Ateneo – 1ra. Ed.
5. Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Consultado en: www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf
6. Drucker, P. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. Harper & Row.
7. Drucker, P. (1985). Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles. Butterworth Heinemann.
8. Ekin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 2da reimpresión. Editorial Granica.
9. Emeterio, C. P. (13 de Febrero de 2017). ¿Cómo funciona una empresa familiar? Obtenido de <https://identidad.21.edu.ar/como-funciona-una-empresa-familiar/>
10. Escalona, A. (2020, mayo 12). Gerencia del propósito estratégico. Una oportunidad de innovación en empresas familiares. Entrevista en profundidad (C. Zambrano, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.
11. Gadamer, H. G. (1998). Fundamentos de la Hermenéutica. Siglo XX Editores.
12. Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Ed. Panorama.
13. Hammer, G. (2005). El propósito estratégico. Revista Harvard Business Review America Latina.
14. Mintzberg, H. (2013). El proceso de estrategia. Conceptos, contextos, casos. Prentice Hall Internacional.
15. Poulain-Rehm, T. (2006). "Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, Núm 25. ProQuest European Business, Bordeaux, pp. 77-87.

16. Palacios, J.; Rodrigo, M. J. (1998). Familia y Desarrollo Humano. Ed. Alianza – 1ra. Ed.
17. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strckland III, A.J. (2012). Administración Estratégica. Teoría y casos. Decima Octava Edición. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A.
18. Urey H., R. J. (2008). Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad? Ed. La Hoguera – 1ra Ed.
19. Pinto, V. H. (2020, mayo 9). Gerencia del propósito estratégico. Una oportunidad de innovación en empresas familiares. Entrevista en profundidad (C. Zambrano, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.
20. Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental.
21. Senge, P. (2012). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica.
22. Strauss, A. y Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. (2a. ed.) CONTUS-Editorial, Universidad de Antioquia.
23. Vegas M., H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 21, Número 75. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21891/21636>
24. Vélez, D.; Holguín, H.; De Lahoz, G.; Duran, Y.; Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Ed. FUNDES – 1ra. Ed.

References

1. Altamirano, M. (2020, April 22). Strategic purpose management. An opportunity for innovation in family businesses. In-depth interview (C. Zambrano, interviewer). Interview via email.
2. Colina-Arenas, Belinda (2008), "Societal capacities for innovation. Its development in social production companies in the context of 21st century socialism in Venezuela". Public, social and cooperative economy magazine. No. 60, CIERIEC.
3. Dilthey, W. (1973). The Rise of Hermeneutics. New Literary History.

4. Dodero, S. (2002). *The secret of successful family businesses*. Ed. El Ateneo - 1st. Ed.
5. Dodero, S. (2005). *Research on the family business in Latin America*. Viewed at: www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf
6. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Harper & Row.
7. Drucker, P. (1985). *Innovation & Entrepreneurship: Practice and Principles*. Butterworth Heinemann.
8. Ekin, J. (2009). *Management of complexity in organizations. The strategy against the unforeseen and the unthinkable*. 2nd reprint. Granica Publishing House.
9. Emeterio, C. P. (February 13, 2017). *How does a family business work?* Obtained from <https://identidad.21.edu.ar/como-funciona-una-empresa-familiar/>
10. Escalona, A. (2020, May 12). *Strategic purpose management. An opportunity for innovation in family businesses*. In-depth interview (C. Zambrano, interviewer). Interview via email.
11. Gadamer, H. G. (1998). *Foundations of Hermeneutics*. 20th century Editors.
12. Geneva, J. (1997). *Family businesses: their direction and their continuity*. Ed. Panorama.
13. Hammer, G. (2005). *The strategic purpose*. Harvard Business Review Latin America Magazine.
14. Mintzberg, H. (2013). *The strategy process. Concepts, contexts, cases*. Prentice Hall International.
15. Poulain-Rehm, T. (2006). "Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, No. 25. ProQuest European Business, Bordeaux, pp. 77-87.
16. Palacios, J. ; Rodrigo, M. J. (1998). *Family and Human Development*. Ed. Alliance - 1st. Ed.
17. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strckland III, A.J. (2012). *Strategic management. Theory and cases*. Eighteenth Edition. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A.
18. Urey H., R. J. (2008). *Working parents, rich children, poor grandchildren, myth or reality?* Ed. La Hoguera - 1st Ed.
19. Pinto, V. H. (2020, May 9). *Strategic purpose management. An opportunity for innovation in family businesses*. In-depth interview (C. Zambrano, interviewer). Interview via email.
20. Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for the analysis of the industrial and competition sectors*. Continental Editorial.

21. Senge, P. (2012). *The fifth discipline: The art and practice of organization open to learning*. Granica Publishing House.
22. Strauss, A. and Corbin, J. (2002) *Basis of qualitative research. Techniques and procedures to develop grounded theory*. (2nd ed.) CONTUS-Editorial, University of Antioquia.
23. Vegas M., H. (2016). *The theory based as a methodological tool for the study of local public management*. *Venezuelan Management Magazine*. Vol. 21, Number 75. University of Zulia. Maracaibo Venezuela. Retrieved at: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21891/21636>
24. Vélez, D .; Holguín, H .; De Lahoz, G .; Duran, Y .; Gutiérrez, I. (2008). *Dynamics of the SME family business. Exploratory study in Colombia*. Ed. FUNDES - 1st. Ed.

Referências

1. Altamirano, M. (2020, 22 de abril). Gerenciamento de objetivos estratégicos. Uma oportunidade para inovação em empresas familiares. Entrevista em profundidade (C. Zambrano, entrevistador). Entrevista via e-mail.
2. Colina-Arenas, Belinda (2008), "Capacidades sociais para a inovação. Seu desenvolvimento em empresas de produção social no contexto do socialismo do século XXI na Venezuela". *Revista de economia pública, social e cooperativa*. No. 60, CIERIEC.
3. Dilthey, W. (1973). *A ascensão da hermenêutica*. Nova história literária.
4. Dodero, S. (2002). *O segredo das empresas familiares de sucesso*. Ed. El Ateneo - 1º. Ed.
5. Dodero, S. (2005). *Pesquisa sobre negócios familiares na América Latina*. Visto em: www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf
6. Drucker, P. (1974). *Gerenciamento: Tarefas, Responsabilidades e Práticas*. Harper & Row.
7. Drucker, P. (1985). *Inovação e Empreendedorismo: Práticas e Princípios*. Butterworth Heinemann.
8. Ekin, J. (2009). *Gerenciamento de complexidade nas organizações. A estratégia contra o imprevisto e o impensável*. 2ª reimpressão. Editora Granica.

9. Emeterio, C. P. (13 de fevereiro de 2017). Como funciona uma empresa familiar? Obtido de <https://identidad.21.edu.ar/como-funciona-una-empresa-familiar/>
10. Escalona, A. (2020, 12 de maio). Gerenciamento de objetivos estratégicos. Uma oportunidade para inovação em empresas familiares. Entrevista em profundidade (C. Zambrano, entrevistador). Entrevista via e-mail.
11. Gadamer, H.G. (1998). Fundamentos da Hermenêutica. Editores do século XX.
12. Geneva, J. (1997). Empresas familiares: sua direção e continuidade. Ed. Panorama.
13. Hammer, G. (2005). O objetivo estratégico. Revista Harvard Business Review da América Latina.
14. Mintzberg, H. (2013). O processo de estratégia. Conceitos, contextos, casos. Prentice Hall International.
15. Poulain-Rehm, T. (2006). "Qual é a empresa familiar? Reflexões teóricas e prescrições empíricas", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, No. 25. ProQuest European Business, Bordeaux, pp. 77-87.
16. Palacios, J.; Rodrigo, M.J. (1998). Família e desenvolvimento humano. Ed. Alliance - 1º. Ed.
17. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strckland III, A.J. (2012). Gestão Estratégica. Teoria e casos. Décima oitava edição. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A.
18. Urey H., R.J. (2008). Pais que trabalham, filhos ricos, netos pobres, mito ou realidade? Ed. La Hoguera - 1º Ed.
19. Pinto, V. H. (2020, 9 de maio). Gerenciamento de objetivos estratégicos. Uma oportunidade para inovação em empresas familiares. Entrevista em profundidade (C. Zambrano, entrevistador). Entrevista via e-mail.
20. Porter, M. (1985). Estratégia Competitiva: Técnicas de análise dos setores industrial e de concorrência. Editorial Continental.
21. Senge, P. (2012). A quinta disciplina: a arte e a prática da organização aberta ao aprendizado. Editora Granica.
22. Strauss, A. e Corbin, J. (2002) Base de pesquisa qualitativa. Técnicas e procedimentos para desenvolver a teoria fundamentada. (2ª ed.) CONTUS-Editorial, Universidade de Antioquia.
23. Vegas M., H. (2016). A teoria se baseou como uma ferramenta metodológica para o estudo da gestão pública local. Revista Venezuelana de Administração. Vol. 21, Número 75.

Universidade de Zulia. Maracaibo Venezuela. Recuperado em:
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21891/21636>

24. Vélez, D.; Holguín, H.; De Lahoz, G.; Duran, Y; Gutiérrez, I. (2008). Dinâmica dos negócios da família PME. Estudo exploratório na Colômbia. Ed. FUNDOS - 1º. Ed.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).