



Estrategias e innovación en las empresas familiares Strategies and innovation in family businesses

MSc, Flor Janet Franco Cedeño¹
ffranco@uteg.edu.ec

MSc, Jefferson Cristóbal Mero Franco²
Jeffy_mero06@hotmail.com

MSc, Ángel Bolívar Yépez Yáñez³
byopez@uteg.edu.ec

MSc, Margarita Clemencia Ullón Pérez⁴
mullon@uteg.edu.ec

MSc, Enma Yolanda Mendoza Vargas⁵
emendoza@uteg.edu.ec

Recibido: 1/09/2018; Recibido: 1/11/2018

RESUMEN

Como empresa familiar se identifican a las empresas u organizaciones conformadas por el administrador que inicia con la primera generación. Trabajan varios miembros de la familia, la principal característica es que utilizan estrategias flexibles; la burocracia es escasa, la toma de decisiones es directa, dinamizan el desarrollo local y nacional. Así mismo, son fuente de apoyo fomentando la actividad laboral. Por lo tanto, el principal objetivo de la investigación es conocer la importancia de la empresa familiar como factor fundamental en la generación de riqueza y empleo en el desarrollo local y nacional, utilizando estrategias e innovación. Se utilizó la investigación descriptiva; como método, el análisis y la síntesis; como técnica la observación a los diferentes negocios y empresas de orden familiar. En el Ecuador el 90% de las empresas son de tipo familiar y solo el 7 % internacionaliza sus productos las mismas se encuentran en las actividades comerciales, de servicios e industriales.

Palabras Clave: empresa familiar, innovación, estrategias

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.

²Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.

³Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.

⁴Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.

⁵Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.

ABSTRACT

As a family business, it is defined as an organization formed by the administrator, which start with the first generation, where several members of the family work. The main characteristic is that they use flexible strategies, the bureaucracy is scarce, decision-making is direct. They stimulate local and national development. Likewise, they are a source of support fostering work activity. Therefore, the main objective of the research is to acknowledge the importance of the family business as a fundamental factor in generating wealth and employment in local and national development, using strategies and innovation. A descriptive investigation was used, as a method, the analysis and the synthesis; as a technique, the observation to the different businesses and companies of family order. In Ecuador, 90% of companies are family-owned and only 7% internationalize their products, which are found in commercial, service and industrial activities.

Keywords: family business, innovation, strategies

Introducción

Una empresa es familiar cuando se le ha identificado estrechamente con, al menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa, en los intereses y objetivos de la misma (Velázquez Fonseca, 2010). En las empresas familiares se han determinado tres roles principales en una organización controlada por una familia: Familia, Empresa y Propiedad (Alderson, 2011). Las empresas controladas por familias no están sujetas a los requerimientos de reportes financieros y parte de su información sobre su desempeño financiero se vuelve pública (Aguilar & Pérez de Lema, 2011). A las empresas familiares se las conoce también con las expresiones "empresa familiar", "compañía familiar", "compañía propiedad de una familia" y "compañía controlada por una familia". No son exclusivamente pequeñas; son grandes y medianas empresas que generan productos o prestan servicios (Ramírez, 2013).

Las empresas familiares son fuente generadora de riqueza nacional; sin embargo, sus estructuras productivas aún son poco conocidas (Argentina Soto, 2013). Intervienen con un papel activo y sustancialmente importante en las economías aportando seguridad, oportunidad y progreso a los participantes, activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional (Pérez Rodríguez, 2008). Las empresas familiares son similares a cualquier otra empresa que no son de tipo familiar. Su propósito es el mismo: generar ingresos. Éstas producen bienes y servicios. Para lograrlo, tienen personal con diferentes experiencias, habilidades, metas individuales, que al final se complementan para alcanzar los objetivos de la organización. En estas empresas sus administradores, empleados, directivos a más de la relación familiar, se manejan con normas éticas y de conducta en el lugar de trabajo (Leach, 2011). Sin embargo, las empresas familiares no limitan sus posibilidades por lograr un espacio en el mercado, potenciando nuevas oportunidades para sus competidores, ya que al reconocer las habilidades que poseen, deben salir de la informalidad y posibilita el protocolo de la sucesión familiar, lo que les permitirá aplicar nuevas estrategias (Arenas Cardona & Rico Balvin, 2014).

Las empresas familiares pueden encontrarse en el sector comercial y de servicios, por sus características prosperan más en ciertos campos en los cuales sus ventajas puedan ser mejor aprovechadas (Learch, 2009).

Desarrollo

Las empresas familiares tienen ciertas ventajas, porque crea una sensación de independencia, así como el hecho de controlar su propio destino (Córdoba Ricardo, 2016, págs. 38-40). La importancia de la empresa familiar radica en sus procesos, principalmente existe menos burocracia, esto conlleva a que las personas que no son parte de la familia, se sientan como si lo fueran, por lo tanto, existe más confianza, sus gestiones frente a la alta dirección hace que su acceso sea más fácil, a lo que se llamaría una administración de puertas abiertas. Lo mismo sucederá en la toma de decisiones, pues fluyen con mayor rapidez optimizando tiempo y recursos con eficiencia y eficacia (Rocha Vega, 2012, pág. 674). En las empresas familiares hay un mejor desempeño ya que se trata de defender un capital propio y no es solo un trabajo, pues, tienen un valor agregado que son los valores (El Telégrafo, 2016).

Estrategias

En Ecuador, como en el resto del mundo, existe una tendencia natural muy alta hacia la creación de empresas de familia. Sin embargo, "se percibe gran desconocimiento acerca de los factores esenciales para lograr una adecuada gestión en este tipo de organizaciones" (Ginebra, 2013, págs. 140-142), por lo que "necesitarían flexibilidad para adaptarse al entorno y poder competir" (Gutiérrez Broncano, Rubio Andrés, & Montoya Monsalve, 2011).

Por otro lado, la flexibilidad permite que ciertos miembros de la familia trabajen a tiempo parcial, sin perder el alto compromiso empresarial, relacionándolo positivamente con la flexibilidad estratégica, que no es otra cosa que buscar nuevas oportunidades y responder a las amenazas presentadas en el entorno competitivo. Por lo tanto, habría la necesidad promover la profesionalización, que es el paso previo para crear condiciones de manejar la integración de los sistemas familiar y empresarial (Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013). A través de los procesos de profesionalización los directivos de las empresas familiares desarrollaran su máximo potencial en cuanto a las ventajas competitivas tanto en el ámbito local e internacional, lo que podría mejorar los resultados en términos de crecimiento para la empresa, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo (Rueda Galvis, 2011). En este sentido, la profesionalización en la empresa familiar aseguraría que los directivos tengan las destrezas y aptitudes para enrumbar a la empresa y lograr los objetivos planteados (Leach, 2011).

Innovación

La cultura innovadora en las empresas familiares puede resultar más sencillo que para las no familiares, debido a que las empresas toman la personalidad de su fundador,

quien es un emprendedor que ha logrado iniciar un negocio y hacerlo crecer gracias a su visión innovadora (Vélez 2008).

La innovación ha sido ampliamente estudiada, y hay dos aspectos que son comúnmente mencionados en su definición: novedad y aplicación (COTEC, 2001). Es un proceso dinámico de la utilización eficiente de la base de conocimientos de la organización, para desarrollar productos nuevos o mejorados de manera diferente

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, esto es, anticiparse a las tendencias futuras, ser proactivo al cambio, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo, rapidez en la atención y servicio al cliente (Colina Arenas, 2008).

Las innovaciones sucesivas a buen ritmo puede ser la rapidez, es decir, imitar sin demora innovaciones ajenas, así como el hecho de adaptarse ágilmente a situaciones cambiantes del entorno (Rubio & Boza, 2013). El capital intelectual de la empresa podría jugar un rol importante como motor o dinamizador de los procesos de innovación (Cortéz, Molina Manchón, & Zaragoza Sáez, 2013). La innovación implica ser reconocido en el mercado. Está íntimamente ligada a los procesos de transformación de las actuales empresas como factor clave del rendimiento en el trabajo (productividad), crecimiento en la economía (riqueza generada) y en el bienestar fruto de ese crecimiento (Corma Canós, 2013).

La innovación es la herramienta específica de los empresarios emprendedores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio (Drucker, 1994). La innovación se ha convertido en una referencia obligada – incluso tónica– como respuesta necesaria ante los retos del presente (Méndez, 2016). Por otro lado, el innovar en su esencia más simple; es tener capacidad de desplazar los recursos valiosos de la empresa hacia las oportunidades para obtener un mayor valor de mercado (Rodríguez Suárez, Pico González, & Méndez Ramírez, 2013). La innovación también despierta creciente interés como instrumento que puede mejorar el funcionamiento de las actividades económicas, elevar su capacidad competitiva y la de los territorios que las albergan, mejorar la calidad del empleo y la sostenibilidad ambiental, ayudando a superar los riesgos de una globalización excluyente, que condena a buena parte del mundo a la precariedad o la marginación (Méndez, 2016).

Entre las características que se podrían mencionar sobre la capacidad innovadora de las empresas familiares, se puede citar las más relevantes: en el marco financiero (auto finanzas), estrategia (reglas del juego), el espíritu emprendedor (adopción de tecnologías), la gestión del talento humano (flexibilidad), profesionalización y concentración vs diversificación, todos ellos están condicionados a la forma con la que se imprima el liderazgo y se adopte en cada familia; y la planeación a largo plazo.

Por otro lado, el profesor de la Universidad de Múnich, Marc-Michael Bergfeld explica que innovar es lanzar algo, el conocimiento ya tiene las empresas y no es un costo adicional lo que puede hacer la diferencia a la hora de que una empresa se mantenga

(El Telégrafo, 2016). Así mismo, se puede identificar las tendencias de las capacidades de innovación para las empresas familiares como lo menciona (Rodríguez Suárez, Pico González, & Méndez Ramírez, 2013), adaptándolo como lo vemos en la Tabla 1.

Tabla 1. Tendencias de las capacidades de innovación de las empresas familiares

Capacidades de innovación	Definición	Autores e investigadores
Continuidad	Habilidad de manejar proyectos de alto impacto y confrontar de manera exitosa la sucesión de una generación a otra.	(Mahmoud & Mignon, 2010) (Rodríguez Suárez, Pico González, & Méndez Ramírez, 2013)
Colectividad	Destreza de trabajar en conjunto con empleados ajenos a la familia y familiares dentro de la organización de manera alineada.	
Conexión	Mantener un adecuado sistema de comunicación entre los integrantes de la organización.	
Control específico	Destreza para controlar las decisiones de tipo estratégico y económico de manera prudente y concensuada.	

Fuente: Adaptado de (Mahmoud & Mignon, 2010)

Método

La investigación realizada es documental, de tipo descriptivo, que permitió revisar varios autores y publicaciones sobre las tendencias de las empresas familiares, lo que ha implicado un análisis cualitativo.

Los métodos de investigación que se han utilizado son: el análisis de las publicaciones revisadas y la síntesis.

Como técnica, se ha optado por la observación de los negocios donde impera la familia como sociedad empresarial.

Resultados

Según el Ministerio de Comercio Exterior, el Ecuador está conformado por un 90% de MiPymes, la mayor parte de ellas cuentan con una estructura familiar; de allí que el 7% ha logrado internacionalizar su producción (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).

Las empresas familiares permanecen en el tiempo (El Universo, 2017) a través de sus sucesores.

Las estrategias que utilizan las empresas familiares en un pequeño porcentaje realizan exportaciones e internacionalizan lo que producen.

Es importante la profesionalización para la sucesión de la empresa, así como, preparar al posible sucesor, el mismo que debe escalar los puestos en la empresa, con la finalidad de asegurar la permanencia en el tiempo.

La característica principal de la empresa familiar es que no solo se transfiere el puesto, los activos, sino también, la cultura familiar y lo más importante los principios y valores. En cuanto a las innovaciones se puede mencionar:

Utilización efectiva del conocimiento de la organización en el tiempo, visión innovadora, anticiparse a las tendencias futuras, proactividad al cambio, sentido de pertenencia, grado de compromiso, trabajo en equipo, rapidez en la atención y servicio al cliente, imitar sin demora innovaciones ajenas, adaptarse de manera ágil a nuevas situaciones, capital intelectual, ser reconocido en el mercado, aprovechar las oportunidades, capacidad competitiva, reglas del juego, auto finanzas, flexibilidad, adopción de tecnologías.

Conclusiones

En la actualidad, investigadores han puesto sus ojos en el estudio y análisis de las empresas familiares, el cómo se han creado, sus políticas, cultura y valores, qué permite distinguir familia-empresa; las empresas de tipo familiar tienen relevancia debido a que su establecimiento apoya al Estado en la generación de empleo.

También es cierto, que en nuestro país Ecuador son vistas más como emprendimientos, MiPymes, se puede decir, además, que tienen rasgos o características similares, la interrelación entre familia y empresa es muy fuerte, tienen sentido de pertenencia y la atención del negocio es más personalizada.

En el Ecuador, es común observar a las familias intentando fortalecer su economía, optando por emprender un negocio de lo que más se conoce o se sabe hacer; para el caso pueden ser: comidas en restaurantes, comidas rápidas, actividades profesionales de servicio, comercialización o producción, entre otras. Inician con una estructura muy pequeña incluso en el hogar. Con el paso del tiempo y la perseverancia, logran su crecimiento. En ello, participan los miembros de la familia, quienes además de formar parte del personal son capaces de sacrificar sus ahorros

y sus activos para crear la empresa. Posteriormente, se van incorporando otras personas. Todo este proceso, es fruto de las economías débiles, del desempleo en el país y en otros casos la no profesionalización.

Por otro lado, las empresas familiares son formadas por las personas que son responsables de sus familias, como son los padres y en la mayoría de los casos quienes están al frente son las madres solteras, o que por un motivo u otro quedaron solas y deciden crear un negocio que les permita subsistir, debido a que, para un empleo formal se necesita experiencia laboral, lo que implica que se formen los negocios familiares informales.

También, se puede observar otras realidades en las cuales se crean las empresas familiares formales organizadas, donde imperan grades infraestructuras, estructuras y culturas organizacionales establecidas, donde el principal objetivo es generar rentabilidad, permanecer en el tiempo y tener sucesores que pertenezcan a la familia, en algunos casos a los posibles sucesores se los va preparando para ese momento.

Así mismo, las empresas familiares son proactivas, con iniciativas propias que les permite trascender a lo largo del tiempo. Su flexibilidad y toma de decisiones, les facilita implementar estrategias sencillas pero pertinentes y su capacidad innovadora, que no siempre es la tecnológica les genera rentabilidad.

Sin embargo, no todo es color de rosa, porque, además, deben prepararse para ser competitivas y un reto que deben asumir es la internacionalización y exportación. Esto no lo lograrán de manera individual, por lo que es necesario la asociatividad que hará a las empresas familiares más fuertes en el mercado, quedando una ventana abierta para futuras investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. L., & Pérez de Lema, D. G. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión. *Revista Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana, Vol. 24. No. 42.: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1775
- Alderson, K. (2011). *Understanding the Family Business*. NY. Bussiness Expert Press, ISBN 9781606491690.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvin, D. (julio-septiembre. Volumen 30. Págs. 252-258 de 2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión. Obtenido de *Revista Science Direct. Estudios Gerenciales*: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Argentina Soto, M. (2, Volumen 58. Págs.135-171 de abril-unio de 2013). La empresa familiar en México situación actual I INVESTIGACIÓN. Obtenido de *Contaduría y Administración*: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712130>
- Colina Arenas, B. (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*, 121-153. No. 60 CIERIEC-España. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140584212013000300009.
- Córdoba Ricardo. (2016). *Promoción de la igualdad*. Ayuntamiento de Córdoba, 38-40.
- Corma Canós, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid Buenos Aires-México: Díaz De Santos, Pág. 21.: <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499690070.pdf>.
- Cortez, E. C., Molina Manchón, H., & Zaragoza Sáez, P. C. (2013). El efecto dinamizador del capital intelectual en la innovación de las empresas familiares. DECI-GLOBAL, Repositorio Institucional Universidad de Alicante, 121: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/33573>.
- COTEC. (2001). *Innovación Tecnológica. Ideas Básicas*. Madrid: Colección Innovación Práctica.
- Drucker, P. (1994). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Planeta, Pág. 29.
- El Telégrafo. (17 de mayo de 2016). Economía. Obtenido de En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-dela-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- El Universo, (12 de mayo de 2017). Empresas familiares con el reto de abrirse

camino. Obtenido de Noticias:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/.../empresas-familiares-retoabrirse-camino>.

- Ginebra, J. (2013). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Administración de Empresas, 140-142.
- Gutiérrez Broncano, S., Rubio Andrés, M., & Montoya Monsalve, J. N. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de estudios Empresariales*, 67-95. Vol.2, pp. 615.
- Leach, P. (2011). *La empresa familiar*. Javeriana, 49.
- Learch, P. (2009). *La Empresa Familiar*. México.
- Méndez, R. (2016). Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local. *INTERAÇÕES, Revista Internacinal de Desenvolvimento Local*, 37-44. Vol. 2, No. 3 <http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/585/622>.
- Ministerio de Comercio Exterior. (27 de febrero de 2018). Exportar, el reto de las empresas familiares. Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec/exportar-el-reto-de-las-empresasfamiliares/
- Omaña Guerrero, L. M., & Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales* 29, Redalyc Org. , 93302 <http://www.redalyc.org/html/212/21229786003/>.
- Pérez Rodríguez, M. J. (2008). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar, emprendedor, empresa y familia*. Madrid-España: Paraninfo, S.A.
- Ramírez, L. W. (02 de febrero de 2013). Empresas Familiares. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/120660787/empresas-familiares>
- Rocha Vega, J. (2012). *Importancia de la empresa familiar*. La prensa - Economía, 48-50.
- Rodríguez Suárez, P. M., Pico González, B., & Méndez Ramírez, F. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, sociedad y territorio*. Versión On-line ISSN2448-6183. Versión impresa ISSN-1405-8421, Vol. 13. No. 43- Toluca. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140584212013000300009.
- Rubio, R., & Boza, V. (2013). El poder de la competitividad. Vol. 1.
- Rueda Galvis, J. f. (2011). La Profesionalización, elemento clave del éxito de la Empresa Familiar. *Visión Futuro*, Vol. 15. No. 1: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082011000100001.
- Velázquez Fonseca, A. D. (2010). *Las empresas familiares*. 1-4, México.



http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/articulos/Empresas_Familiares.pdf.
Vélez, D. (21 de junio de 2008). Dinero. Obtenido de Dinero. Obtenido de
<http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/innovaciontradicionempresas-familiares/64096>