

Estrategias de perseverancia en PYMEs; una perspectiva emprendedora para enfrentar obstáculos y alcanzar metas

Karen L. Orengo Serra, Ph.D.
Professor of International Business
Graduate School of Business Administration
University of Puerto Rico, Rio Piedras

Introducción

En el proceso de emprender un nuevo negocio y en la búsqueda de estrategias innovadoras y creativas que permitan el desarrollo de un negocio establecido el concepto de perseverancia se hace presente. Aunque poco estudiado, el constructo de perseverancia ha sido analizado en conjunto con otros constructos desde el enfoque del individuo emprendedor en el proceso de toma de decisiones en situaciones adversas y difíciles, su relación con la sustentabilidad de la empresa (Vries and Shields, 2006 y Kantabutra and Siebenhüner, 2011) y sus capacidades de innovación (Astebro, Jeffrey and Adomdza, 2007; Kitchell, S., 1997; Markman, Baron and Balkin, 2005; Ndubisi, N., 2005). En estos estudios se observa claramente que las características intrínsecas del emprendedor no pueden aislarse de las diferentes formas de perseverancia adoptadas por ellos para vencer contratiempos u obstáculos. Por ejemplo, en *entrepreneurial marketing*, las estrategias de perseverancia parecen ser efectivas en el manejo del *sales call anxiety* o ansiedad social en las interacciones de ventas, cuando se pone de manifiesto características emprendedoras del individuo o vendedor (Belschak, Verbeke and Bagozzi, 2006). Todos estos estudios apuntan a que las características del emprendedor son necesarias en la adopción de estrategias o formas de perseverancia, cuyo objetivo final sobrepasar barreras que impiden o dilatan el desarrollo de la firma.

Resulta interesante investigar las relaciones entre las características emprendedoras y las formas de perseverancia adoptadas por pequeñas y medianas empresas caribeñas, líderes en sus mercados. ¿Cuál es la relación entre los atributos personales, tales como las características emprendedoras cognitivas del dueño/fundador, y las formas de perseverancia adoptadas frente a situaciones que se caracterizan por ser difíciles y cargadas de obstáculos?, ¿Cuál es el contexto se manifiesta esa relación? y ¿Cuáles podemos identificar como formas de perseverancia adoptadas por estas empresas frente a situaciones que ellos categorizan como adversas?, constituyen las preguntas básicas a investigar en este estudio.

Este estudio intenta describir la dinámica entre el constructo de perseverancia y las características emprendedoras de PYMEs que se han destacado como líderes en sus mercados desde sus inicios de operaciones. El estudio no intenta medir ni cuantificar la dinámica bajo análisis, por lo que se aplica una metodología cualitativa mixta de estudio de

caso y *grounded theory*. El estudio de caso permite que se indague un fenómeno contemporáneo en su entorno real donde sus limitaciones y su contexto no son claramente definidos (Yin, 1994). Permite además estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, así como explorar con mayor profundidad y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno y obtener nuevas señales sobre los temas que emergen (Chetty, 1999). La teoría fundamentada, por su parte, permite obtener resultados desde el análisis de datos como eventos o fenómenos desde el punto de vista de lo que está ocurriendo y el por qué (Strauss y Corbin, 1990) Esta metodología resulta útil por el tipo de empresa seleccionada para construir la muestra, el tipo de fenómeno y en el contexto en que se desarrolla. En la disciplina de negocios, la Teoría Fundamentada se analizan las relaciones que se producen en la unidad de análisis no centrándose en las empresa de forma aislada ni en los individuos solamente, sino en el conjunto de elementos alrededor de ella (Cuñat Giménez, R.J. (2007).

Luego de una revisión de literatura sobre el tema, en las posteriores secciones del artículo, se explica en detalle la metodología usada para el estudio, el análisis y discusión del tema a partir de los casos usados como muestra y finalmente se elaboran los resultados, conclusiones y algunas observaciones finales.

Revisión de literatura

En la literatura de negocios, la perseverancia se define como la tendencia a persistir y resistir frente a la adversidad aunque esto implique al final expresar ciertas lamentaciones o arrepentimientos por la acción ejecutada (Markman *et al.*, 2005) y dado que los individuos reaccionan de manera diferente frente a adversidades similares, el éxito, sobre todo en el contexto empresarial, está determinado por el nivel de perseverancia de las personas frente a obstáculos que aparecen ser insuperables (Stoltz, Paul. G., 1997). En los países del Caribe, que se caracterizan por ser economías abiertas, donde el nivel de competencia es alto, las PYMEs están diariamente amenazadas por grandes firmas multinacionales (FMNs) atraídas por incentivos fiscales (*tax holidays*) que les permiten realizar economías de alcance y economías de escala. Esto representa aún más un desafío y el emprendedor debe poseer ciertas características y dominio de la actividad que va a emprender. Esto implica desarrollar diversos niveles de perseverancia. Según Markman *et al.*, (2005) existen dos tipos básicos de perseverancia: Percepción de control sobre la adversidad y Responsabilidad percibida sobre los resultados producto de la adversidad. La primera se refiere a controlar los eventos que afectan la vida de los individuos según sus acciones y a tomar nuevas direcciones para enfrentar los obstáculos. La segunda, el grado en que una persona es responsable de los resultados que se producen en circunstancias adversas y el nivel de compromiso de rectificar cuando los resultados son negativos. No importa el tipo de perseverancia identificada, estudios concuerdan que esta dimensión, variable o postura de la gerencia de la PYME resulta importante al analizar las estrategias aplicadas por las

empresas en diferentes entornos complejos y desafiantes (Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997).

Una de las investigaciones más recientes sobre el tema ubica la perseverancia como una de las dimensiones del constructo *Long-term Orientation* (LTO). En ésta, Lumpkin y Birhman (2011) intentan explicar de manera teórico-conceptual, cómo empresas familiares exitosas sobrepasan los problemas tradicionales de sucesión, escasos recursos, competencia y solvencia financiera, logran enfrentar la competencia y mantenerse en su mercado. Esto se explica, según los autores, por la continuidad, compromiso con el futuro y la perseverancia que exhiben éstas. Los autores recalcan que la perseverancia es necesaria no solamente para sobrevivir sino que provoca un efecto acumulativo al crear valor. A nivel financiero, la perseverancia permite que la empresa familiar realice inversiones que otras empresas podrían evitar por la incertidumbre que éstas representan a largo plazo (Lumpkin *et al.*, 2011).

En otra investigación, Shepperd (2003) coloca la dimensión de perseverancia como una variable positiva que desarrollo un emprendedor que fracasó previamente y cierra su negocio y se establece como auto-empleado (esto incluye empleado a domicilio y/o con oficina en su hogar). Según el estudio, este ex dueño de negocio desarrolla unas destrezas que le permiten identificar alternativas potenciales de éxito y evitar o contrarrestar adversidades debido a su experiencia previa y características personales. Esto lo hace perseverar, aumentar su conocimiento y evitar repetir errores. El autor asocia esta dinámica a un proceso emocional llamado “grief recovery process”, donde el auto-empresario ejecuta las estrategias con más seguridad y con cautela transformando la experiencia previa de fracaso en experiencia positiva (fortalezas).

Utilizando una muestra de 1,547 emprendedores de nuevos negocios en los EE.UU., Gimeno *et al.*, (1997) desarrollaron un modelo que intenta explicar por qué algunas empresas sobreviven, mientras que otras empresas con el desempeño económico similar no lo hacen. Los resultados de la investigación sugieren que las empresas con bajas ganancias pueden optar por seguir o sobrevivir a pesar de rendimiento relativamente bajo. Ello lo atribuyen a que la supervivencia de la organización no es estrictamente una función de los resultados económicos, sino que también depende de los atributos internos de la organización, en particular, los atributos personales de los propietarios de nuevas empresas, entre los cuales se incluye la perseverancia. Este estudio proporcionar apoyo empírico a la afirmación de que los niveles de rendimiento difieren sistemáticamente entre las empresas y juegan un papel importante en la determinación de supervivencia de las empresas. Esta supervivencia, según el estudio, está relacionada con las características intrínsecas del dueño empresario (experiencia previa, relaciones sociales, edad, motivación, familia, conocimiento tácito y destrezas específicas, etc.). Algunas de estas dimensiones del capital

humano tienen efectos importantes sobre la perseverancia, aun cuando no influyen en el rendimiento (Gimeno *et al.*, 1997).

Metodología y Diseño de la investigación

A esta investigación se aplicará el diseño de teoría fundamentada (*Grounded theory*) con un enfoque cualitativo, en el cual se aplicará el procedimiento sistemático de Codificación axial, ya que permite al investigador agrupar los componentes de los datos identificados y separados por el investigador en la codificación abierta¹, para crear vínculos entre las categorías y temas identificados.

Como se verá más adelante la muestra final seleccionada consiste de cuatro (4) firmas previamente contactadas por teléfono, fax e e-mail. Al tener acceso a un número limitado de empresas en el Caribe que reunieran los criterios de selección, resulta imposible tomar un enfoque cuantitativo de forma coherente. Además la investigación no intenta medir ni predecir si no más bien describir y comparar la dinámica del fenómeno bajo estudio en profundidad y de acuerdo a los contextos heterogéneos que presentan las empresas seleccionadas (origen, localización geográfica, años en operación, sector comercial y mercado meta).

Recolección de datos

Al aplicar el diseño sistemático de Codificación axial a este estudio, la fuente principal de recopilación de datos será la entrevista personal (vía SKYPE) como fuente primaria y el análisis de informes suministrados por las propias empresas así como informes de organismos encargados de la promoción de PYMEs en el Caribe y artículos sobre investigaciones científicas (cuantitativas y cualitativas) publicadas en revistas arbitradas.

Unidad de análisis

El grupo de empresas seleccionadas se identificaron luego de un viaje personal hace varios años atrás a las islas donde se ubican éstas. De ese grupo se identificaron aquellas empresas de tipo familiar con más de diez años de operación en el mercado e motivadas por el tema de la investigación. La muestra de empresas seleccionadas se ubica bajo empresas íconos de sus países, cuyos productos son mercadeados a nivel doméstico y a nivel internacional. Aunque los resultados de esta investigación pueden ser de base para futuras investigaciones

¹ La codificación abierta permite que el investigador revise todos los segmentos de la información recopilada de manera que pueda analizar y producir categorías iniciales de significado a base de comparaciones frecuentes. Esto evita redundancias y desarrolla evidencias para las categorías (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

empíricas cualitativas y cuantitativas de tipo correlacional, los mismos pueden, en efecto, servir para replicaciones teóricas.

Análisis de datos

Mediante el diseño sistemático de Codificación axial se creará un modelo del fenómeno estudiado (perseverancia empresarial) que incluye las condiciones en que ocurre o no ocurre, el entorno que se sucede y las actividades que los describen y sus implicaciones. Los componentes aplicados en el análisis del fenómeno de perseverancia y características emprendedoras se basan en los estudios de Van Gelderen, M.W. (2012); y Lumpkin & Dess (1996) y Thomas & Mueller (2000), respectivamente.

Análisis

Perseverancia

Cuando el emprendedor enfrenta en su negocio problemas, obstáculos, decadencia y repetidos fracasos, la solución inmediata es salir de esos contratiempos aplicando la estrategia de afrontamiento del problema (“problem-focused coping”), mediante la cual se identifica y analiza aquellas alternativas encaminadas a solucionar el problema, estableciendo nuevas prioridades, reclutando personas que puedan ayudar, estableciendo alianzas o redes de negocios, emulando modelos o fuentes de inspiración y/o eliminando o posponiendo aquellas metas y actividades que no son urgentes (Van Gelderen, 2012). Todas ellas son formas de perseverancia que la literatura de emprendimiento despliega y que pueden ir desde asumir control sobre la adversidad hasta transformar los obstáculos en oportunidades y asumir responsabilidad por resultados adversos y/o repetidos fracasos (Markman, Baron, & Balkin, 2005). La perseverancia es la capacidad de seguir haciendo algo que uno cree por un período de tiempo prolongado, soportando dificultades y buscando la forma de trabajar con los obstáculos (Ndubisi, N., 2005). La perseverancia se relaciona cada vez más con el comportamiento del emprendedor, eg., flexibilidad, adaptabilidad y proactividad frente a ciertas situaciones (Van Gelderen, 2012). En efecto, individuos emprendedores tienen que tomar acciones que implican perseverancia cuando encuentran obstáculos y dificultades y esas acciones definen el individuo que identificamos como emprendedor basado pues en sus características emprendedoras (Van Gelderen, 2012).

Características Emprendedoras

En la literatura sobre emprendimiento, el término emprendedor es definido para diferenciarlo del no-emprendedor, haciendo referencia a las características psicológicas, atributos y valores del individuo motivado a emprender un negocio (Thomas & Mueller, 2000), desarrollarlo al máximo y/o rejuvenecer uno establecido. Estas características

emprendedoras que incluyen la creatividad, innovación, propensión al riesgo y tolerancia a la ambigüedad, entre otras, son homogéneas con características que presentan aquellas PYMEs cuyas estrategias están enmarcadas en una fuerte orientación emprendedora. También es parte de un proceso dinámico de marketing empresarial que interactúa con otras orientaciones para crear valor y de monopolizar los puntos fuertes de las empresas (Jones y Rowley, 2011). La OE de una empresa es el grado en que la Administración está dispuesta a asumir un riesgo y ser competitiva agresiva, lo que lleva a "los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que llevan a la nueva entrada" (Lumpkin et al., 1996). En este estudio, el constructo de innovación de la OE se hace presente en conjunto con las formas de perseverancia empresarial adoptadas por las empresas. El carácter innovador es la actitud de la empresa hacia nuevas ideas, en la que los empresarios traducen en oportunidades de conceptos comerciales y producen cambios mercadeables (Kuratko y Hodgetts, 2004). Creatividad, por su parte, es el compromiso de aportar buenas ideas a través del proceso de desarrollo de las etapas de difusión de innovaciones (Kuratko et al., 2004; Kotler, Keller and Kevin, 2006).

Descripción de los casos

El Grupo Rovira lo componen seis empresas y está dirigido por la cuarta generación familiar de la Familia Rovira Vizo. Llevan operando en Puerto Rico por ocho décadas, desde su fundación en el 1929 por un inmigrante español, quien emigró a PR en el año 1909 para trabajar como Tenedor de Libro en una Central Azucarera. Esta empresa manufactura galletas bajo la marca Rovira y otras marcas privadas para el mercado doméstico y el regional. De hecho, 32% de su producción se destina a mercados foráneos, siendo Estados Unidos el principal. La empresa emplea 315 personas a tiempo completo y posee unas instalaciones de 100mil pies cuadrados de producción y almacén. Fabrican 19 millones de libras de galletas al año y distribuyen 225 líneas de productos. Líderes en el proceso de empaque seguro con la soldadura garantiza la frescura y conservación del producto a largo plazo.

Yaucono Café se funda en 1896 por un inmigrante español radicado en Puerto Rico. Esta empresa es considerada la primera empresa familiar de manufactura y procesamiento de café de gran capacidad para el mercado doméstico en los primeros años del siglo XX. Esta empresa procesa X quintales de café anual y distribuye 6 marcas de café y 5 líneas de productos relacionados para el mercado local e internacional. En 1990 logra insertarse entre los primeros tres productores mundiales de café Specialty gourmet con Yaucono Selecto, cuyo mercado principal es el Europeo y el asiático. La empresa emplea 213 personas a tiempo completo. Líderes en la producción de café Specialty y en la fabricación de café 100% descafeinado y café semi-descafeinado 50%-50%. La empresa posee instalaciones de manufactura, procesamiento y almacenamiento de café, las oficinas centrales donde ubica el centro de distribución.

La tradición del cultivo de aloe de excelente calidad en Aruba desde 1840, abre el espacio para que en 1890 se funde Aruba Aloe Balm, NV para la exportación mundial de goma de aloe. Hoy, esta empresa manufactura más de 200 líneas de productos para el cuidado del cabello y piel a base de Aloe Vera gel, así como ingredientes activos a base de aloe para la industria farmacéutica internacionales. Emplea alrededor de 10 personas. Posee 150 acres donde se cultiva de aloe y se ubica la planta de manufactura y un museo histórico. La empresa distribuye sus productos en sus tiendas ubicadas en Aruba (11), St. Maarten (3) y Estados Unidos y Canadá (1) y a través de su plataforma e-commerce. Líder en el mercado local y figura entre los primeros productores mundiales de gel de aloe de más alta calidad.

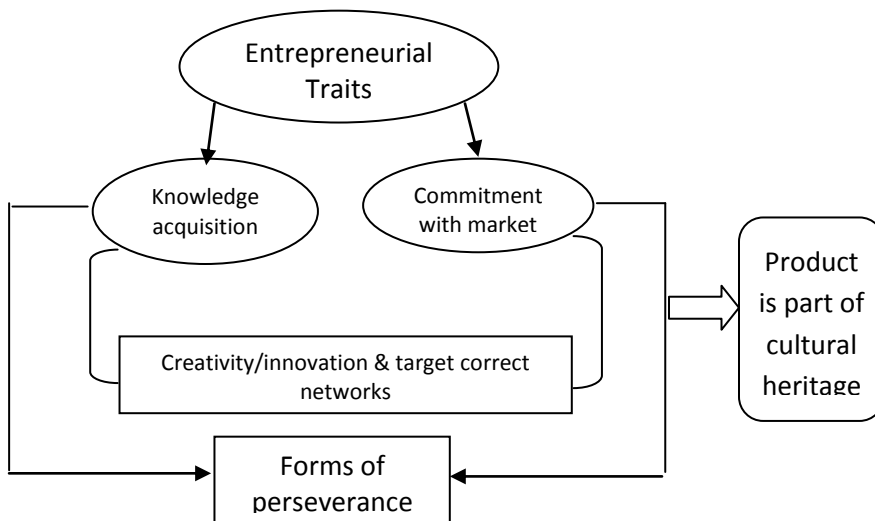
La empresa familiar Tortuga Rum Company Ltd., ha logrado que la marca Tortuga Rum Cake sea ícono distintivo internacional de productos gourmet del Caribe y por supuesto de las Islas Caimán, donde se funda la empresa en 1984. Esta SME se considera en el mundo como el más grande negocio de venta de licor libre de impuestos en el Caribe con ganancias de sobre \$4.8 millones anuales. Más de 5 líneas de productos se la empresa son vendidos en tiendas de productos gourmet y en tiendas por departamentos de productos finos de alta calidad en el Caribe y Estados Unidos, además de la venta en los *gift shops* de más de 100 barcos cruceros y venta por internet a 70 países alrededor del mundo. La empresa ha sido incluida por 4 años consecutivos, en la lista INC 5000 de los negocios privados de más rápido crecimiento de los Estados Unidos. Emplea 16 personas. Para la línea de bizcochos, la empresa posee plantas de manufactura en las Islas Caimán, Jamaica, Barbados y Bahamas. La empresa tiene una subsidiaria en Miami, que maneja las ventas, mercadeo y distribución mundial.

Características del emprendedor aparecen de forma repetida en la literatura de emprendimiento así como en otras disciplinas del comportamiento humano. Estas son representativas de las características personales del emprendedor necesarias para llevar a cabo las responsabilidades que implica un negocio. Aunque todas las características que menciona la literatura y se repiten bajo en enfoque de orientación emprendedora, en este estudio los casos analizados reflejan una fuerte orientación a innovación. Precisamente, el emprendedor es aquel que demuestra iniciativa y pensamiento crítico ante retos económicos y capaz de explotar aquellas oportunidades del mercado mediante la innovación organizacional y técnica (Thomas *et al.*, 2000). Pero esa fuerte orientación a la innovación resulta de dos constructos o actitudes expresadas frecuentemente por los emprendedores de las empresas bajo estudio: fuerte deseo de *adquisición de conocimiento* y *compromiso con el mercado*; variables que facilitan la creatividad/innovación y la identificación acertada de redes de negocios, como elementos subyacentes de las formas de perseverancia empresarial adoptadas por ellas.

La figura 1 resume como se pone de manifiesto esta dinámica en que desemboca en las prácticas de perseverancia empresarial como una de las acciones ejecutadas por los

emprendedores de las SMEs bajo estudio y que explican el desarrollo de estos negocios maduros.

Figura 1: Entrepreneurial traits and perseverance dynamic



Rovira Biscuits, Inc.

En la trayectoria de esta compañía familiar se observa con repetida frecuencia que los obstáculos principales que afectaban adversamente el crecimiento del negocio estaban relacionados con el *producto* y el *mercado*. Los obstáculos relacionados al producto se referían a la búsqueda de procesos y empaque que preservaran la calidad del producto por largo tiempo y la búsqueda de ingredientes activos naturales que substituyeran materias primas importadas para la elaboración de las galletas. Los obstáculos relacionados al mercado se referían al *delivering* de su mercado meta.

En la 2da guerra mundial (1939), las importaciones de mercancías se ven interrumpidas y los productos de primera necesidad escaseaban. Esta insuficiencia incluye productos relacionados con la fabricación de las galletas de soda (aluminio, levadura, encimas, trigo) El conocimiento adquirido como químico del hijo del dueño fundador de la empresa permite que su creatividad y espíritu innovador identifique alternativas para la elaboración y empaque de las galletas de soda. Su meta principal era buscar sustitutos a los ingredientes básicos para la elaboración de las galletas. El joven emprendedor logra crear un proceso químico con la fruta papaya para obtener las encimas necesarias para fermentar la masa de

las galletas; crea un empaque de aluminio que permite que el mismo se pueda reusar sin necesidad de alterar nada

En la década del 60, Rovira había crecido vertiginosamente y no poseían la infraestructura de transporte y distribución idónea para suplir su producto a los lugares distantes y más difíciles de llegar del país. Esta situación adversa para Rovira, provoca que otras empresas adquieran parte de su mercado. La empresa, abordando las metas como metas de aprendizaje en vez de metas de desempeño como forma de perseverancia empresarial en lo que la empresa desarrollaba sus capacidades en la parte de distribución; subcontrata los servicios de distribución a una compañía reconocida del país mejorando significativamente su cadena de valor y abastecimiento. La Guerra de Vietnam, la crisis económica y conflictos huelguistas afectan la empresa. La Banca aumenta su porcentaje de interés en los préstamos comerciales. La empresa llegó a pagar 25% de interés a la banca local en esos años. La crisis de capital que enfrenta Rovira hace que la empresa replantee sus metas a corto y mediano plazo. *Scaling back from goals* permite que la empresa se enfoque en la administración de su cadena de valor. Como resultado, la internalización de los recursos como la estrategia adoptada permitió que esta situación adversa que afectaba la empresa, fuera la solución, teniendo implicaciones benéficas a largo plazo: se desintegra los servicios de distribución y se crea su propia fuerza de ventas y sistema de logística y distribución.

Yaucono Café

Obstáculos financieros y relacionados al mercado son los más que afectan esta empresa en su trayectoria. Con el objetivo de levantar capital ante la falta de liquidez para comprar y procesar café, esta empresa opta por el cierre de operaciones temporero en dos ocasiones (1950 y 1955). *Scaling-back from goals* o revisar metas y sub-dividir las según prioridades del momento, es la forma adoptada por esta empresa para vencer la situación difícil de liquidez que enfrentaba en un espacio temporal dado. Para esta década, el posicionamiento de la marca Yaucono en los consumidores puertorriqueño era la única garantía que tenía la empresa que les aseguraba el regreso de los consumidores, una vez reactivaran operaciones. Sin embargo, hay que reconocer que otras marcas de producción limitada controlaban los segmentos de los consumidores localizados en la zona central y noreste de Puerto Rico. La falta de vías de comunicación terrestre asequibles a esos lugares, fomentaban la presencia de competidores pequeños.

Levantar capital mediante la integración de nuevos socios familiares fue la meta principal de la empresa. Esto le permitiría realizar nuevas inversiones para ampliar la capacidad de penetración en lugares rurales poco accesibles y tomar parte del mercado de su competencia. Alcanzar esta segunda meta tomó décadas a la empresa, en lo que desarrollaba su capacidad operacional y adquiría innovadores procesos de almacenamiento y empaque para preservar la calidad del grano de café por largo tiempo. No es sino hasta la

década de los 80s, que la solidez económica y el *Brand recognition* en todo el país de Yaucono y sus relaciones con la industria y expertos del Departamento de Agricultura de Puerto Rico, facilita la adquisición de los únicos almacenes de gran capacidad y procesamiento de café de la competencia (Café Rico) en 1983 y 1984 y la implementación de innovadores procesos de manejo y control de calidad. Con esta adquisición Yaucono podía evitar adversidades enfrentadas en el pasado (huracanes y eventos climáticos que destruían cosechas de café) relacionadas a la falta de oferta necesaria para suplir en su totalidad a sus clientes y ampliar su capacidad de producción y de almacenaje para suplir más segmentos –cubrir todo el país- y más tarde, la penetración de mercados foráneos (en 1990 esta empresa inicia exportaciones de café gourmet specialty al exterior). La estrategia de perseverancia enmarcada en redes –apoyo social como establecimiento de redes de negocios- y el compromiso de la empresa con el mercado facilitan la adquisición de conocimiento enfocada en calidad del producto para añadirle valor a la cadena de suministros. Además de las instalaciones, la compra de terrenos en 1984 (fincas cafetaleras) para el cultivo de café especial y acuerdos comerciales con cultivadores de café local le garantizarían a Yaucono el suplido constante de un grano de alta calidad, porque podían controlar los estándares del producto en toda la cadena de valor.

Aruba Aloe Balm, Inc.

Desde sus inicios en 1890, Aruba Aloe Balm, Inc., tuvo que enfrentar contratiempo que impedían el desarrollo continuo y expansión de la empresa. Estos contratiempos estaban relacionados al producto y problemas de sucesión. La creatividad en la búsqueda de innovaciones para el producto facilitarían que las metas de aprendizaje como forma de perseverancia ayude a que la empresa tuviera control de la situación y posicionarse a nivel mundial a partir de 1945. En 1945, el nuevo sucesor de la empresa familiar (uno de los hijos del fundador) realiza una inversión arriesgada en una planta moderna de manufactura de Aloe latex para sustituir las exportaciones de goma; fue una estrategia “problem-focused coping” que tomó décadas de programación pero permitió que Aruba Aloe Balm, Inc. mantenerse entre los productores líderes mundiales de aloína, producto terminado para la industria farmacéutica. En 1951, Aruba Aloe Balm, producía 30% de la producción mundial de aloína. Sin embargo, tres años más tarde la demanda mundial por este activo se redujo significativamente y en 1954 ante la muerte de este sucesor, se cierra la planta de manufactura hasta que en 1966, la creatividad, espíritu innovador del nuevo sucesor permite la apertura de la fábrica. Como mecanismo de controlar las amenazas del mercado y adversidades relacionadas con el producto, el foco central al desarrollo del producto, principalmente sus propiedades, fue el centro de atención para las nuevas inversiones a partir de esta fecha. Los beneficios de las propiedades del gel de aloe vera descubierto por este nuevo dueño y en conjunto con ayuda científica encamina la empresa a nuevamente posicionarse líder en la producción mundial de gel para la industria cosmética y de

medicina natural cuando el desarrollo y popularidad del gel estaba aún en sus inicios. En la actualidad, las estrategias de enfocar las metas como aprendizaje y sub-dividir las, según nuevas prioridades, hace que la calidad se vuelva foco central estratégico de la empresa para superar problemas de preservación de frescura y calidad en los productos. El apoyo social como establecimiento de redes de negocio es la forma de perseverancia que la empresa adopta cuando en conjunto con la Universidad de Leiden, en Holanda, nuevos procesos de estabilización del gel permite posicionar la marca Aruba Aloe Balm en el mundo.

Tortuga Rum Company Ltd.

En esta empresa, los contratiempos están relacionados a las regulaciones del mercado y expansión. El primer contratiempo que limitaba el desarrollo de la recién creada empresa en 1984 fue las regulaciones del gobierno de las Islas Caimán sobre los productos fabricados y vendidos en ese territorio. Sus dueños sobrellevaron obstáculos de carácter legal frente a las regulaciones del estado sobre las categorías de bienes bajo los cuales era permitido no fijar impuestos. La tenacidad la estrategia de enfocarse en esa meta específica ubicándola como la forma en que sus dueños podían hacer operacional el negocio. Sin la autorización legal para la venta de productos libre de impuestos, no habría negocio. Así que la meta central de Tortuga Rum no era enfocarse en el mercado sino en el Gobierno; alcanzar la aprobación del Estado para lograr vender productos locales libre de impuestos a los visitantes de las islas, tanto por aire como por mar. Aunque, en efecto, en sus inicios es precisamente la identificación del nicho del comercio de licores y productos gourmet libre de impuestos con potencial desarrollo para los productos con la marca de origen local de Islas caimán lo que favoreció la actitud de tenacidad para enfrentar esas adversidades y encaminar finalmente un negocio en un nicho en pleno crecimiento en el Caribe y movido por el incremento en el turismo de cruceros y aéreo a esa zona.

La creatividad e innovación mueve a los dueños a adquirir el conocimiento necesario para encaminar el negocio; innovación en la creación de un licor diferente (mezcla de dos rones combinados), la creación de una marca pegajosa que atada a la herencia cultural del Caribe, y uso de las redes de negocios o alianzas estratégicas que le permitiría expansión internacional.

Adquirir conocimiento y aprender como lo hacía Barbados, país que no poseía refinerías de alcohol ni materias primas como la caña de azúcar para producir licor y sin embargo, poseía una marca fuerte de ron hecho en Barbados. Tortuga aprendió que el ron antillano era bien apreciado por el mercado de turistas y estaba bien posicionado en el nicho de productos gourmet de países exóticos.

Alcanzar reconocimiento de la marca, posicionamiento y expansión implicó para Tortuga Rum ampliar su portafolio de productos, innovar en procesos y establecer alianzas estratégicas. En este proceso, las formas de perseverancia evidenciadas por esta empresa están relacionadas a las metas fijadas y el apoyo social a través de alianzas o redes. Marcas competitivas de ron caribeños dificultaban el crecimiento y expansión de la empresa. El nicho de productos gourmet estaba abierto a toda clase de propuestas creativas e innovadoras de alta calidad y buen gusto. La propuesta de ampliar la cartera de productos fue una alternativa estrechamente vinculada a formas de perseverancia empresarial donde el apoyo social y de personas así como alianzas de negocios no solo ofrece seguridad a la empresa y compartir riesgo, sino que supera obstáculos de desarrollo y expansión.

La fusión con Jamaica Producers Group, Ltd. (JP) hace que la empresa pueda posicionarse en el mercado nicho gourmet a nivel mundial. La estrategia de retroceder en la metas como forma de perseverancia implicaba reenfocarse en lo que Tortuga era bueno, en su *core competencies* y ver como esas metas difíciles de alcanzar podían ser logradas compartiéndolas con otros fuera de la organización.

Resultados, Conclusiones y Observaciones Finales

El posicionamiento de la marca en el mercado local tradicional y en los mercados nichos identificados por las empresas a nivel internacional, así como la capacidad de inventario frente a la competencia, innovación y expansión del portafolio de productos (diversificación) constituyen los factores medulares, resultado de las prácticas de perseverancia empresarial aplicadas por sus fundadores, que explican el desarrollo y consolidación de las empresas analizadas como líderes en su mercado. Las prácticas de perseverancia empresarial servirían entonces de mecanismo emprendedor de reorientación estratégica y rejuvenecimiento constante de las empresas.

Rompiendo las grandes metas en sub-metas, abordando las metas como metas de aprendizaje en vez de metas de desempeño y retrocediendo en la metas, reduce la brecha entre el estado actual y el estado ideal de la meta y facilita el progreso hacia el logro de la meta. Las metas, por ejemplo, se analizan y se sub-dividen por orden de importancia e impacto al crecimiento de la empresa, lo que permite ver más claro en qué nivel se requiere trabajar para alcanzar la meta principal y establecer alternativas para alcanzar la meta (Van Gelderen, 2012). Todo se circunscribe en estrategias de perseverancia que de una forma u otra prueban ser útiles en actividades emprendedoras (Van Gelderen, 2012). La búsqueda de apoyo social o recurriendo a fuentes de inspiración son otras formas de perseverancia. El apoyo social puede proceder de redes de negocios, apoyo de amigos empresarios y de la industria, de la familia, entre otras. Las fuentes de inspiración tienen formas diferentes para personas diferentes, una aspiración, un miedo al fracaso, o un modelo a seguir (Van Gelderen, 2012).

El fuerte compromiso con el mercado a través de las cuatro generaciones de la familia Rovira, explica porque las formas de perseverancia han sido exitosas en este caso, puesto que la creatividad e innovación no surgen de la nada, sino de una tradición familiar que reconoce el papel del conocimiento y su manejo en el desarrollo de ideas innovadoras mercadeables y modernizadas según las tendencias del mercado.

La innovación y creatividad en las estrategias adoptadas por Yaucono Café para las políticas de cumplimiento de altos estándares de calidad de la industria de café local e internacional explican los movimientos estratégicos (cierre de operaciones en periodos determinados; adquisiciones y alianzas estratégicas) enfocados a rejuvenecer una empresa de más de cien años de operación con una marca líder en el país.

La constante adquisición de conocimiento sobre nuevos procesos y propiedades de la materia prima base del producto estrella de la empresa Aruba Aloe Balm NV, juega también un papel protagónico en el comportamiento innovador y creativo de la empresa que lo empuja a establecer redes de negocio con expertos con diferentes objetivos: controlar las amenazas del mercado (competencia asiática con principios activos sustitutos para la farmacopea y cosmética) y las relacionadas a la calidad del producto (mantenimiento del activo natural sin preservativos), para salvaguardar su calidad por largo tiempo sin la adición de ingredientes químicos adulterantes.

Adquirir conocimiento de procesos legales comerciales y de gerencia y mercadeo fueron las bases que encendieron el espíritu creativo emprendedor de los dueños de Tortuga Rum al formalizar el negocio y en el proceso de desarrollo del mismo. La aplicación de formas de perseverancia ayudaría a encaminar el negocio local, regional e internacional, innovando en procesos, productos y en estrategias de mercadeo, creado una marca con apelativo de herencia cultural y fomentando las alianzas estrategias correctas para alcanzar sus metas de posicionamiento de la marca y expansión internacional. No solo economías de escala y alcance resultan de la alianza de la empresa con JP Group Ltd., sino tener herramientas de perseverancia para superar obstáculos que impedían el crecimiento de la marca y que permitiría mejorar la capacidad para administrar la distribución de la marca Tortuga alrededor del mundo.

El compromiso con el mercado como actitud emprendedora en la PYMEs ayuda a entender como estas maximizan sus escasos recursos para lograr sus metas. Esto requiere una actitud emprendedora determinada por la creatividad constante mediante la adopción de un comportamiento innovador en sus actividades, donde la adquisición y manejo de conocimiento se hace necesario. En todos los casos estudiados, observamos que ese compromiso se hace latente pues explica en parte la creatividad y comportamiento innovador de sus dueños emprendedores que justifican a su vez las formas de perseverancia adoptadas a lo largo del desarrollo del negocio. Como se resume en la Figura 1, las

características emprendedoras de innovación y creatividad subyacen al interior de ese compromiso con el mercado en donde la adquisición de conocimiento se convierte un driver potenciador que ayuda en la identificación acertada de redes de negocios correctas o alianzas estratégicas. Estos resultan entonces en motores complementados para la adopción de formas de perseverancia y para el crecimiento del negocio.

Pero este crecimiento del negocio, en los casos presentados, se articula igualmente en una maestría del conocimiento adquirido donde sale a luz una fuerte orientación al aprendizaje. Nuevas líneas de investigación resultan en este contexto. Será interesante investigar si aquellas empresas con una fuerte orientación al aprendizaje demuestran adoptar formas de perseverancia dentro de sus estrategias gerenciales; si existe una relación entre las empresas cuyo manejo de conocimiento es la base en sus estrategia de crecimiento y expansión, con formas de perseverancia integradas gerencialmente estratégicamente. Será que las formas de perseverancia en realidad están predeterminadas en la base del comportamiento del individuo emprendedor y se confunden con formas básicas de gerencia estratégica emprendedora o de mercadeo emprendedor?

Estudios previos confirman que las características intrínsecas el individuo emprendedor son la base de las estrategias adoptadas por este para el desarrollo de su negocio. Son parte de sus atributos y características psicológicas, por lo que en cada estrategia identificada e implementada subyace unas variables personales del individuo emprendedor que en conjunto con el entorno externo, determinan las estrategias finales adoptada por este y explican los niveles de tenacidad y perseverancia ante situaciones experimentadas de dificultad y cargadas de obstáculos.

Referencias

Astebro, Jeffrey and Adomdza (2007), "Inventor Perseverance after Being Told to Quit: The Role of Cognitive Biases", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 20, No.2, pp.253-272.

Belschak, Verbeke and Bagozzi (2006). "Coping with Sales Call Anxiety: The Role of Sale Perseverance and Task Concentration Strategies", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No.3, pp.403-418.

Chetty, S. (1996). "The Case Study Method for Research in Small and Medium-sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 15, No.1, pp.73-85.

Cope J. and Watts, G. (2000), "Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 104-124.

Cuñat Giménez, R.J. (2007). “Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al Estudio del Proceso de Creación de Empresas”, Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2, 2007, p.44. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>

Dalziel, Margaret (2008), Immigrants as Extraordinarily Successful Entrepreneurs: A Pilot Study of the Canadian Experience, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol.21, No.1, pp. 23-36.

Dana, Jaouen and Lasch (2009), Comprendre le contexte entrepreneurial dans les pays émergents d’Asie : Une étude comparative, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol.22, No 4, pp. 483-496.

Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. and Woo, C.Y. (1997), “Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 750-783.

Jones, R., & Rowley, J. (2011). “Entrepreneurial Marketing in small businesses: a Conceptual Exploration”, *International Small Business Journal*, Vol. 29, No. 1, pp.25-36.

Kitchell, S. (1997). “CEO Characteristics and Technological Innovativeness: A Canadian Perspective”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, No.2, pp111-125.

Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Marketing Management 12e*, Pearson, Prentice-Hall.

Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2004). 'Entrepreneurship: Theory, Process and Practice,' Thompson South-Western.

Lumpkin G. T., and Brickman, K.H. (2011), Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 35, No 6, pp.1149-1169.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linkin It to Performance," *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp.135-172.

Markman, G.D., Baron, R.A. and Balkin, D.B. (2005), “Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs’ regretful thinking”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 1-19.

Nnamdi, O.M. (2008). “Cultural determinants of entrepreneurial emergence in a typical sub-Sahara African Context”, *Journal of Enterprising Communities, People and Places in the Global Economy*, Vol.2, No. 4, pp.285-299.

Shepherd, D. (2003), "Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 318-329.

Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, London: Sage.

Stoltz, Paul.G. (1997), *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities*, John Wiley & Sons, Inc., 352p.

Thomas & Mueller (2000). "A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No.2, pp.287-301.

Ellis, P. and Pecotich, A. (2001). "Social factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Marketing Research*, 38(1), pp.119-130.

Gulati, R. (1999). "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal* 20, pp.397-420.

Iyer, Karthink N.S. (2002). "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective", *Academy of Marketing Science Review*, 10.

Van Gelderen, M.W. (2012). "Perseverance Strategies for Enterprising Individuals", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 18 No.6 , pp.630-648.

Vries and Shields (2006). "Towards a Theory of Entrepreneurial Resilience: A Case Study Analysis of New Zealand SME Owner Operators", *Applied Research Journal*, Vol. 5, No.1, pp. 33-43.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage, Second edition