UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR. CASO EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ

Elaborado por:

MARÍA JOSÉ CALLE RODRÍGUEZ

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Gestión y Negocios Internacionales

Guayaquil – Ecuador
Octubre, 2018

CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR. CASO EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ

Elaborado por:

MARÍA JOSÉ CALLE RODRÍGUEZ

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Gestión y Negocios Internacionales

DOCENTE INVESTIGADOR
Maria del Carmen Zenck

CO-INVESTIGADOR
Galo Montenegro Álvarez

Guayaquil – Ecuador
Octubre, 2018

Resumen

Este estudio es el resultado de una investigación en la cual se analizó la existencia del capital social en una empresa familiar ecuatoriana exportadora de café. Para ello se llevó a cabo un estudio de casos donde se utilizaron técnicas como: análisis de datos, entrevistas a profundidad y encuestas. De esta manera se logró identificar en la empresa las cuatro dimensiones del capital social: confianza, redes, relaciones personales y participación en la comunidad. Además, se evaluaron elementos de innovación organizacional con el objetivo de descubrir si el capital social influye en la existencia de innovación organizacional. Tras el análisis de los resultados se concluye que el capital social que posee la empresa familiar del sector cafetalero da apertura a actividades de mejora ya sean radicales o incrementales, debido a sus características distintivas como perdurabilidad en el tiempo y la creación de valores como confianza, honestidad, etc.

Palabras claves: capital social, empresas familiares, innovación organizacional, redes, confianza, valores.

Abstract

This study is the result of an investigation in which the existence of social capital in an Ecuadorian coffee exporting family business was analyzed. To this end, a case study was carried out using techniques such as: data analysis, in-depth interviews and surveys. In this way, the four dimensions of social capital were identified in the company: trust, networks, personal relationships and participation in the community. In addition, elements of organizational innovation were evaluated in order to discover if social capital influences the existence of organizational innovation. After analyzing the results, it is concluded that the social capital owned by the family business of the coffee sector opens up radical or incremental improvement activities, due to its distinctive characteristics such as durability over time and the creation of values such as trust, Honesty, etc.

Keywords: social capital, family firm, organizational innovation, networks, trust, values.

Tabla de Contenido

Introducción 8

1. Revisión de Literatura..... 10

1.1 Marco Conceptual..... 10

1.1.1 Empresas familiares..... 10

1.1.2 Capital Social 22

1.1.3 Innovación Organizacional 28

1.2 Estado del arte..... 31

2. Objetivos de Investigación.....35

2.1 Objetivo General 35

2.2 Objetivos Específicos 35

3. Diseño Metodológico..... 36

3.1 Enfoque..... 36

3.2 Unidad de análisis..... 37

3.3 Muestra..... 38

3.4 Técnicas de recolección..... 39

3.5 Cronograma 42

3.6 Análisis de datos 42

4. Resultados.....46

4.1 Discusión de resultados..... 47

5. Conclusiones y Recomendaciones.....69

6. Referencias.....72

7. Anexos.....81

Índice de Tablas

Tabla 1 Definiciones de Empresas Familiares.....11

Tabla 2 Modelos de planificación estratégica.....16

Tabla 3 Conceptos de capital social.....22

Tabla 4 Tipos de capital social.....25

Tabla 5 Tipos de Innovación Organizacional.....30

Tabla 6 Técnicas de recolección de datos.....41

Tabla 7 Cronograma de trabajo.....42

Tabla 8 Dimensiones del capital social.....43

Tabla 9 Criterios de Innovación Organizacional.....44

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Características de una cultura que genera confianza.....54

Gráfico 2 Nivel de confianza entre integrantes.....55

Gráfico 3 Nivel de eficacia y cumplimiento de objetivos.....56

Gráfico 4 Nivel de comunicación.....57

Gráfico 5: Valores, actitudes y conductas personales.....59

Gráfico 6 Participación del personal en redes.....61

Gráfico 7 Número de relación entre personal.....63

Gráfico 8 Número de asociaciones.....64

Gráfico 9 Nivel de compromiso.....65

Gráfico 10 Innovación en las prácticas de la organización.....66

Gráfico 11 Innovación en la estructura de trabajo.....68

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de los 3 círculos.....14

Figura 2 Estructura de Gobierno.....18

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero “El rol del capital social en la innovación organizacional. Desafíos y oportunidades en la empresa familiar ecuatoriana”, propuesto y dirigido por la Docente Investigadora María del Carmen Zenck Huerta, acompañada del Coinvestigador Galo Montenegro Alvarez, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es describir las dinámicas en la gestión del capital social de la empresa familiar, entendido como la capacidad de generar relaciones de confianza, reciprocidad y colaboración a través de las distintas redes sociales a las que tienen acceso como individuos y como grupo; con el supuesto de que la acumulación del capital social es un activo intangible que facilita recursos para su crecimiento y desarrollo económico, y donde la estructura familiar de la organización, puede o no facilitar su capacidad de innovación. El enfoque del Proyecto es cualitativo. La investigación se realizó en seis empresas familiares de Guayaquil. Las técnicas de investigación que usaron para recoger los datos fueron la entrevista semi estructurada, análisis documental y encuestas (triangulación).

Introducción

Muchos países desconocen el rol que juegan las empresas familiares (EF) en sus economías, según un estudio realizado en el 2015 por Ernst & Young indica que este tipo de compañías son vitales para el desarrollo de cualquier país ya que representan entre el 50% y 80% su empleabilidad. Su presencia llega a ser tan alta en un país desarrollado 80% y en uno no desarrollado 98% y la importancia de su estudio recae en la supervivencia y continuidad de la empresa, pues uno de los mayores obstáculos es permanecer en el tiempo con el traspaso de generación en generación (Poza, 2010 citado en Gómez, Betancourt y Zapata, 2012)

Un análisis realizado por el Centro de Investigaciones y la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) asegura que el 90,5% de las empresas ecuatorianas son familiares y el 81,2% de estas organizaciones se han desenvuelto en sectores como: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (El Universo, 14 de marzo de 2018).

Asimismo, se debe realzar su participación en las exportaciones puesto que en el 2016 el Ministerio de Comercio Exterior afirmó que las Pymes (pequeñas y medianas empresas) familiares conforman la mayor parte de la estructura productiva donde el 7% de estas empresas ya han logrado internacionalizarse (Ministerio de comercio exterior e inversiones, 2016). También hay que recalcar en este contexto que hace cuatro años se realizó una alianza entre la Cámara de Industrias Ecuatoriano-Alemana y el *Courage Center of Global Family Firms at Munich Business School* con la visión de poder dar soporte en los conocimientos de la gestión familiar, para lo cual se han brindado seminarios llamados, la Cumbre Internacional de Empresas Familiares, donde los miembros de las familias pueden aprender todas las herramienta para poder

sobrellevar temas de gran dificultad como la sucesión, planeación estratégica o la profesionalización.

La gestión de estas empresas representa un alto grado de complejidad debido a que la combinación entre familia y trabajo implica el manejo de una combinación de emociones, asuntos familiares, y asuntos laborales (Quejada & Ávila, 2016). La mayoría de empresas familiares tiene como objetivo permanecer en el tiempo por ello desde su creación intentan ser el reflejo de los valores y actitudes que posee la familia ya que ellos son los que establecen la estructura de las relaciones interpersonales que llevan a la empresa a triunfar buscando la consolidación en el mercado (Jiménez & Piña, 2011). De ahí el papel que toma el capital social en esta investigación, ya que por medio de las características de sus relaciones se puede establecer de qué manera los familiares van fortaleciendo las redes internas y externas, el grado de confianza generada en sus interacciones y la influencia de la familia en la ética que se practica dentro de la empresa. Para así poder identificar de qué modo logran alcanzar competitividad y estabilidad en comparación con las empresas no familiares.

En el presente estudio se considerará a una EF del sector exportador cafetero en la ciudad de Guayaquil. Una vez que se determine los elementos del capital social presentes y cuáles son los rasgos culturales que hacen que estas empresas logren eficiencia y eficacia en su manera de administrar, se podrá identificar las relaciones y las redes familiares y no familiares que han estimulado el desarrollo y la innovación organizacional. A pesar de que las empresas de tipo no familiar también implementan estrategias para realizar innovación organizacional, como la creación o la mejora de productos o procesos, el interés de esta investigación es conocer específicamente si el entorno de complejidad en el que evolucionan los negocios familiares aumenta o disminuye la innovación organizacional.

1. Revisión de la Literatura

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Empresa familiar.

Definición.

El fenómeno de las EF ha generado numerosos estudios en las últimas décadas, su presencia mayoritaria en todos los países del mundo ha revelado la importancia para cualquier economía (Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M. y Lansberg, I. 1997; Upton & Petty, 2000 citado por Moreno y Sánchez, 2014). Las investigaciones y escritos sobre el concepto de EF se iniciaron a mediados de los años setenta (Romero, 2006) y continúan hasta la actualidad.

Existe una amplia revisión de la literatura donde se destaca una complicación para los académicos en crear una definición uniforme (Vélez, Holguín, De la Hoz, Duran, & Gutiérrez, 2008), esto se debe porque cada autor adapta el concepto al país, cultura, tamaño y tipo de compañía en el que se desenvuelve su estudio (Tàpies, 2011) creando así un campo multidisciplinario con áreas del conocimiento como: sociología, psicología, antropología, administración, finanzas y leyes (Belausteguigoitia, 2009).

La confusión dentro de la comunidad académica radica en que es lo que representa una EF puesto que a veces se las relaciona directamente con pequeña o de tamaño micro, sin tomar en cuenta que existe una gran cantidad de compañías grandes e importantes firmas alrededor del mundo que fueron fundadas como EF (De La Rosa Alburquerque, Carrillo, & Segura, 2009). Por ello, para su mejor comprensión se presentará la evolución de conceptos de EF por varios autores que cumplen con tres condicionamientos esenciales que proponen pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998):

1. Una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, 2. Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y 3. Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones (Molina, Botero & Montoya, 2016, p.120).

Tabla 1

Definiciones de Empresas Familiares

Autor	**Definición**
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada por uno o varios miembros de la familia.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Church (1996)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Un negocio que es gobernado y/o gestionado con la intención de dar forma y llevar a cabo la visión de la empresa mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias

Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio.
Esparza (2009)	Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar

Elaboración basada en informacion obtenida de Quejada y Ávila (2016), Molina, Botero y Montoya, (2016) & Schumacher, (2015).

Características.

A pesar de la dificultad que envuelve al concepto, la figura de EF posee características que la convierten en única al compararla con cualquier otro tipo de empresa. Un principal distintivo de estas organizaciones son los lazos consanguíneos ya que suele estar integrada por un grupo de personas que son parientes entre sí (Díaz Gómez, 2011), por lo tanto, la propiedad es un recurso que está concentrado en los miembros de la familia de acuerdo al porcentaje de participación que se le haya asignado (Ayuso, De la Garza & Banda 2008; citado en Quejada & Ávila, 2016). Otra característica que distingue a este tipo de negocios son los valores o la manera en la que se gestiona pues son el reflejo de las familias que poseen el control de la empresa (Quejada, 2015).

Cuando una persona construye un negocio familiar por lo general su visión es que la organización perdure después de su muerte y que además el control continúe en manos de sus hijos (Arenas & Rico, 2014). La estabilidad y perdurabilidad también son dos puntos importantes

que se deben tomar en cuenta, según Hoffman, J., Hoelscher, M. y Ritch, S. (2006) el ambiente de trabajo que se maneja en una EF es único lo cual genera eficiencia y sobretodo lealtad por parte de los empleados (Muñoz, Nava & Rangel 2013). Existe una alta aversión al riesgo esto se debe a que los fundadores temen endeudarse vendiendo acciones por miedo de perder el control de la empresa, lo que los empuja a reinvertir sus utilidades (Moreno & Sánchez, 2014). Por lo tanto, una cualidad básica que diferencia a las EF de las empresas no familiares es que todo el conjunto de atributos, que se reducen a la identidad de la empresa, se busca transmitirlos de generación en generación y que este nunca muera creando una estructura social con creencias y normas que servirá como control de su desempeño en el futuro (Sorenson, Goodpaster, Hedberg, & Yu, 2009).Todas estas características mencionadas son puntos clave en los que concuerdan varios autores, sin embargo no pasa por alto las declaradas en el 2009 por el *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (conocido por sus siglas en francés, GEEF), una asociación europea creada en 1997 donde varios países concordaron que:

> La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos, la posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta, al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía, las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social (Moreno & Sánchez, 2014).

Estructura.

Los rasgos mencionados demuestran que la familia es la que moldea al negocio, según Gutiérrez (2002) “una organización es el retrato de sus miembros”. Esto revela que existen dos partes dentro de una EF que juegan papeles importantes: la familia y la empresa. En 1982 Tagiuri y Davis proponen el modelo de los tres círculos en donde explica detalladamente cómo estos pilares coexisten en un negocio (Molina et al., 2016). El modelo especifica que dentro del sistema de un negocio familiar existen tres subsistemas: familia, propiedad y empresa (Belausteguigoitia, 2009). Cada elemento de la EF cumple con funciones específicas que crean valor, la primera área hace referencia a todas las personas que poseen lazos familiares, la segunda compete a las funciones directivas como inversionistas y la tercera son todos los que realizan un funcionamiento dentro de la compañía en diferentes niveles (Arenas & Rico, 2014). A continuación, se presenta como Casillas, J. C., Díaz, C. & Vásquez, A. (2005) analizan el rol de cada subárea:

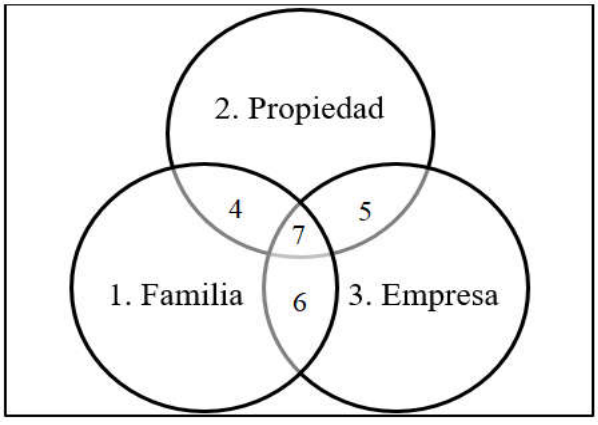


Figura 1: **Modelo de los 3 círculos**

Adaptado de la información obtenida de Tagiuri y Davis (1982) citado en (Arenas & Rico, 2014).

> Familia, propiedad y gestión (7): Hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa. Familia y propiedad (4): Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de la misma. Familia y gestión (6): Hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella, pero no poseen acciones de la misma. Propiedad y gestión (5): Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización (Arenas & Rico, 2014, p.255).

Planeación Estratégica.

Dentro de una EF se encuentran todos los sueños y metas de la familia y en especial la del fundador quien ha generado un fuerte lazo con la existencia de la compañía, también aparece el gran deseo de que la empresa crezca y que sus descendientes continúen con su gestión para que perdure en el tiempo (Bermejo, 2015). Según Minzberg (1994) "la planificación estratégica (PE), es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: la formulación de la estrategia y la implementación" (Torres, Herrera, & García 2017, p.2072). Este tipo de negocio presenta interés en el proceso de transferencia de conocimiento intergeneracional (Araya, 2017), a causa de esto la planeación estratégica es un gran paso para mejorar la administración interna de la

empresa y su capacidad para adaptarse a los cambios que la rodean, la idea es que se debe velar por el equilibrio entre a familia y la empresa (Tàpies, 2011). Este proceso muestra complejidad al momento de realizarlo dado que los dos sistemas que existen dentro de la EF deben alinear sus metas a una estrategia en común mediante tres filtros que propone Carlock y Ward (2003):

> (i) el ajuste de visión compartida, que evita desequilibrios de intereses y metas, (ii) el ajuste estratégico basado en factores del entorno, potenciales y mejores estrategias y (iii) el ajuste familiar, el cual garantiza que la estrategia final sea adecuada a la familia. (Araya, 2017).

Esta clase de negocio se puede ajustar a varios modelos de planificación estratégica:

Tabla 2

Modelos de planificación estratégica

Autor	**Modelo**
Sharma, Chrisman, y Chua, (1997)	Modelo del proceso de administración estratégica
Stafford, Duncan, Dane y Winter, (1999)	Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares
Carlock y Ward (2003)	Modelo del proceso de planificación paralela
Ussman (2004)	Modelo del proceso de gestión estratégica de la EF
Ward (2006)	Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia

Elaboración con base en la información obtenida de Araya (2017).

Gobierno Corporativo y Protocolo.

Cuando una EF concibe una planeación es porque ya existe una cultura familiar dentro de la organización y las reglas han sido establecidas de acuerdo a los objetivos a corto y largo plazo todos estos aspectos dan lugar a la creación de un gobierno corporativo (Bermejo, 2015). Según el Banco Mundial (2011):

> El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos que direccionan y controlan las compañías. Se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas, a partir de la clara definición de los roles, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de los órganos de la compañía (Quejada & Ávila, 2016).

Existen tres órganos de gobierno: 1. Consejo familiar el cual está integrando por ciertos miembros de la familia que velan por sus derechos e intereses dentro del negocio, 2. El consejo de administración defiende las posiciones e intereses que están relacionados directamente a la compañía, 3. Asamblea de accionistas caracterizado por ser el órgano más importante en el gobierno pues aborda temas sobre cuál será el rumbo de la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2012).

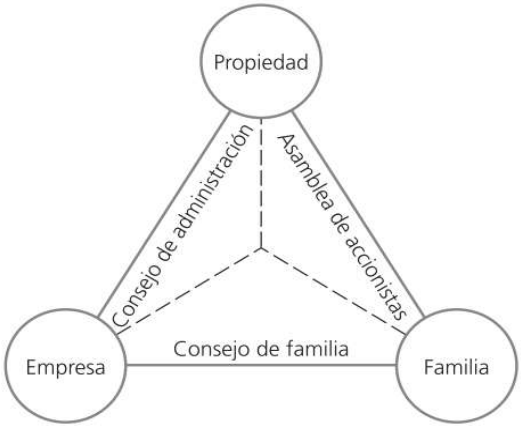


Figura 2: **Estructura de Gobierno**

Fuente: Belausteguigoitia (2012)

Las creaciones de mecanismo de control dentro de estas organizaciones impulsan a la profesionalización, la familia decide contratar a expertos externos para que aporten con conocimientos que generen crecimiento en la empresa (Quejada & Ávila, 2016). Para realizar este control estas entidades utilizan una herramienta llamada protocolo. Solé-Tristan (2007) manifiesta que "el protocolo se constituye en una herramienta legal de utilidad que delimita las relaciones familia – empresa, pero no debe suplir la confianza sino construirla y reforzarla" (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011, p.58). Dentro del protocolo se abordan tres bloques: cómo y quién toma las decisiones en nuestra empresa familiar, cómo ordenamos la relación profesional en el trabajo de los miembros de la familia, cómo protegemos la propiedad de las acciones y qué medidas preventivas asumimos a este respecto" (Confederación de Empresarios de La Coruña, 2008, p.12).

Sucesión.

Existe una frase que la mencionan algunos conocedores del tema “el abuelo funda, los hijos debilitan y los nietos entierran” (Gallo, 1998). El deseo de continuidad en las compañías familiares es muy fuerte, por lo general la mayoría logra el éxito en el sector que se desenvuelve pero según Handler (1989) “aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, aunque también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia” (Belausteguigoitia, 2012, p.223). La sucesión es uno de los procesos más difíciles de llevar a cabo para las familias empresarias, a pesar de que el fundador es una de las personas más interesadas en que el negocio continúe funcionando por lo general es el que se resiste más (Quejada & Ávila, 2016). Esta resistencia se debe a que emocionalmente el propietario siente que pierde el poder gerencial que ha logrado ejercer durante años. Los miembros de la familia que están listos para entrar a la compañía comúnmente muestran desinterés debido a que quieren gestionar la empresa de manera diferente (Bermejo, 2015).

Son varias las razones por la cual se realiza este proceso: como jubilación, expansión o crecimiento, al ser tan críticos estos problemas muchos empresarios deciden no planificar quienes serán sus sucesores (Santamaría & Pico, 2015). Un buen plan de sucesión durará entre 10 a 15 años debido a la complejidad de sus etapas: en la primera fase el fundador realizará un diagnóstico de quien podrá ser su sucesor, como segunda fase el propietario deberá diseñar un plan de sucesión de acuerdo a las características de su compañía, cuando se ejecute la tercera fase ya se observará quienes son los posibles sucesores y como se los debe entrenar para asumir la responsabilidad, en la cuarta fase se va a originar una transferencia de conocimientos

generacional en donde ambas partes trabajan en conjunto, por último en la quinta fase el sucesor ya administra por completo la organización (Belausteguigoitia, 2012).

Familiness.

Un concepto importante dentro de EF es *"Familiness"* que pretende demostrar que los recursos que tienen estas entidades, por la combinación entre familia y empresa, son una fuente generadora de valor que crea ventajas competitivas frente a empresas no familiares como por ejemplo nivel de esfuerzo, pasión y trabajo en equipo (Molina et al., 2016). Chrisman, Chua y Steier (2005) explican que esto se debe a la interacción duradera y la participación constante de la familia (Pearson, Carr, & Shaw, 2008).

Este concepto se ha analizado desde varias perspectivas y una de más las estudiadas por muchos autores es la teoría basada en los recursos. Habbershon y Williams (1999) determina el concepto como un factor intangible refiriéndose a los recursos y capacidades desarrolladas por los integrantes de las EF, este distintivo se convierte en un beneficio debido a que genera un crecimiento organizacional significativo en comparación a las empresas no familiares (Bañegil, Barroso, & Sanguino, 2011). El proceso que se debe seguir para poner en práctica *familiness* es mediante la identificación de todos los recursos y las capacidades no imitables, asimismo se debe entender cómo se crea y se sostiene la ventaja competitiva en un largo plazo. Bueno (1999) menciona que la gestión del conocimiento es "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno" (Suppiah & Sandhu, 2011 citado en Bañegil et al., 2011, p.131). Los flujos creados específicamente por los fundadores de la EF generan un conocimiento tácito que tienen como

objetivo incrementar la eficiencia y la competitividad de la empresa pasando de generación en generación (López, Serrano, Gómez & García, 2012).

Por otro lado, y de gran trascendencia para esta investigación el concepto de *familiness* se analizará desde la teoría del capital social que gira entorno a la dinámica de grupo dentro del negocio y como este genera interacciones positivas. Nahapiet y Ghoshal (1998) exponen tres dimensiones de capital social: estructural, cognitiva y relacional (Mujika, Ayerbe, Ayerbe, Elola, & Navarro, 2010). Estas dimensiones son utilizadas por Leana y Van Buren (1999), Adler y Kwon, (2002) como elementos de *familiness*.

En la dimensión estructural tanto el capital social como el *familiness* se refieren a las redes de una organización en donde los miembros de un colectivo generan interacciones sociales mediante vínculos ya establecidos interna y externamente (Molina et al., 2016). La dimensión cognitiva representa a la visión y los objetivos en común que tienen todos los miembros de la organización familiar, característica que es única del capital social en negocios familiares (Pearson et al., 2008). La siguiente dimensión es la relacional en donde influye de manera directa: la confianza que es necesaria para una colaboración efectiva, las normas que ayudan a la creación de un sistema social cambiando el enfoque individualista hacia uno colectivista, las obligaciones el cual propone la creación de reglas y políticas que genere estabilidad en la red, la identidad sirve para entender los objetivos específicos que crean valor para la familia y a su vez para la empresa (Pearson et al., 2008). La última dimensión son las capacidades siendo el resultado de las tres que ya se han examinado, donde se expone la mejora del flujo de información eficiente y la asociativa, que es parte del capital social, ayuda a que todos los empleados piensen de manera colectiva (Molina et al., 2016).

1.1.2. Capital Social.

Definición.

La conceptualización del capital social ha tenido una evolución de más de dos décadas, en los últimos años se ha ido incrementando su interés por los resultados positivos en el desarrollo económico y social (Ostrom & Ahn, 2003). Entre las ciencias que estudia se encuentra la política, la economía y con mayor fuerza la sociología en la cual no se ha generado una definición consensualmente aceptada (Saiz & Jiménez, 2008), dando como resultado un efecto paraguas donde varios autores crean su propia definición de acuerdo al tema que se está estudiando (Jiménez & Piña, 2011). La siguiente tabla muestra los conceptos de los autores más relevantes y aquellos consensuados entre los investigadores de organismos internacionales.

Tabla 3

Conceptos de capital social

Autor	Definición
Hanifan (1916)	Aquellos componentes tangibles que cuentan muchísimo en las vidas cotidianas de la gente, específicamente: la buena voluntad, el compañerismo, la empatía y las relaciones sociales entre individuos y familias que conforman una unidad social.
Bourdieu (1986)	La suma de recursos reales o potenciales que se vinculan a la posesión de una red duradera de relaciones de conocimiento y reconocimiento mutuo, afiliación a un grupo más o menos institucionalizadas que le brinda a cada uno de los miembros el respaldo del capital socialmente adquirido.

Coleman (1990)	Es el valor que tienen para los actores aquellos aspectos de la estructura social, como los recursos que pueden utilizar para perseguir sus intereses.
Robert Putnam (1993, 1995, 2000)	Rasgos de organizaciones sociales, como redes, normas y confianza, que facilitan la acción y la cooperación en beneficio mutuo.
Banco Mundial	Capital Social se refiere a las instituciones y normas que conforman la cantidad y calidad de las interacciones sociales de una sociedad. Numerosos estudios demuestran que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen
BID (Banco Interamericano de Desarrollo	Normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común.
PNUD	Relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas); asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo, y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico.

Elaboración propia adaptado de (Saiz & Jiménez, 2008).

Debido a la gran cantidad de autores que han escrito sobre capital social, en diferentes investigaciones se agrupan sus conceptos de acuerdo a cuatro visiones: visión comunitaria, visión de redes, visión institucional y visión sinérgica (Freyre, 2013). La visión comunitaria hace referencia a los grupos como clubes o asociaciones explicando que mientras exista más capital social los lazos que se formen tendrán un mejor resultado; en la visión de redes existen tres términos claves: el primero es *bonding* que genera unidad en los lazos intracomunitarios y a su vez fortalece el sentido de identidad, *bridging* como segundo término se encarga de crear

puentes entre los grupos de una comunidad que puede ser horizontal o vertical, por ultimo *linking* que se ocupa de analizar las relaciones que se producen en una jerarquia de poder; la tercera visión es la institucional y a diferencia de las visiones antes mencionadas se fija en el contexto y no los resultados del capital social, por ello asegura que un resultado positivo se obtendrá si a institución posee un buen entorno político, legal e institucional; la visión sinergia busca las condiciones que estimulen la unión y el desarrollo de los actores dentro de un estado, empresa o comunidad, como por ejemplo las alianzas duraderas (Narayan & Woolcock, 2000).

Para las comunidades, organizaciones o naciones el capital social se lo considera como un atributo intangible, el cual existe mediante la interacción de todos sus integrantes. Leana y Van Buren (1999) exponen que la asociabilidad y la confianza son dos componentes necesarios para el desarrollo del capital social. La asocibilidad es de gran importancia en el capital social porque ayuda a que los que conforman la sociedad diseñen una meta en común, por otro lado, la confianza ayuda que se cree una cultura en donde compartir información sea vital para el buen manejo de la organización (Mujika et al., 2010). Partiendo de estos elementos se deduce que el capital social se maneja bajo comportamientos que pueden ser de tipo individual o comunitario.

Los expertos en el tema concuerdan en la existencia de estos tipos o niveles de capital social pues para la construcción del concepto las relaciones sociales que existen entre el individuo y la estructura son lo esencial para que se desarrolle positiva o negativamente una acción individual o colectiva (Reyes, 2009). "Algunas perspectivas consideran al capital social como un recurso individual y otras como un atributo de la comunidad, la sociedad o la estructura social" (Freyre 2013 citado en Capdevielle, 2014, p.4). Siguiendo los dos niveles principales ya

establecidos Flores y Rello (2001) citado por Durston (2002) han elaborado cuatro tipologías de capital social añadiendo un enfoque empresarial y público:

Tabla 4

Tipos de capital social

Tipo de Capital Social	Definición
Capital social individual	Es visto como la capacidad de obtener ventajas y beneficios a partir de una red de relaciones.
Capital social empresarial	El conjunto de recursos movilizados mediante una red de relaciones, asociaciones que hacen a la empresa competitiva
Capital social comunitario	Capacidad de actuar como colectivo en función de metas beneficiosas para la comunidad.
Capital social público	Aquel conformado por las redes de relaciones con agentes económicos y sociales para hacer más eficaz su tarea.

Elaborado con base en la información obtenida de (Fernandez, 2013).

Dimensiones.

Si el concepto y la aplicabilidad de capital social generan controversia por la cantidad de autores que aportaron su conceptualización, al dimensionar el capital social se genera otro punto de discordia por los diversos nombres o la cantidad de dimensiones creadas (Saiz & Jiménez, 2008). En este trabajo se analizan cuatro dimensiones:

La primera dimensión es la confianza que abarca la calidad de las relaciones entre los empleados. Para esto se deben tomar en cuenta tres características importantes: nivel confianza,

reciprocidad e intensidad emocional. Estos tres factores se desenvuelven juntos en el capital social de una organización en vista de que si hay confianza aumenta la cooperación voluntaria de los empleados de la cual puede nacer reciprocidad evitando conductas oportunistas. Estas acciones en conjunto reforzarán la confianza mutua dando resultados positivos como: excelente calidad de interacción, mejoramiento de la comunicación o disminución de conflictos (Álvarez, 2015). Leana y Van Buren (1999) explican que cuando una compañía aumenta el capital social también se eleva la confianza. Putnam (1996) complementa esta idea agregando que si se produce cooperación y reciprocidad los directivos de las organizaciones confían en las normas y comportamientos de sus subordinados (Mujika et al., 2010).

Como segunda dimensión se establecen las relaciones personales definas por Siegler (2014) como “aspectos del capital social que se refiere a la "estructura y naturaleza de las relaciones personales "(OCDE, 2013), y se preocupa por saber a quiénes conocen y qué hacen para establecer y mantener sus relaciones personales.” (p. 4). Es de gran relevancia que todos los integrantes de una organización se conozcan entre si y compartan el mismo contexto donde exista un lenguaje común, valores morales, normas sociales, misión, visión con el objetivo de crear una comunidad sólida. Se debe prestar atención al decidir cuáles son los valores que se van a implantar en la cultura del negocio, pues es recomendable que se busquen valores que incrementen el nivel de capital social como la verdad, la honestidad, el cumplimiento de obligaciones y la reciprocidad (Cruz, 2007). La importancia de las normas sociales reside en el control del comportamiento de acciones sociales, legales e institucionalizadas, si se persiste en el seguimiento de su aplicación con el tiempo se convertirán en parte de la cultura de la empresa (Saiz & Jiménez, 2008).

Se evaluará como tercera dimensión a las redes donde se identifica la estructura de las relaciones entre los miembros de la compañía o externos. La cantidad de redes es el tema clave dentro de esta dimensión ya que si todas estas personas no estuvieran conectadas no podrían funcionar (Di Giannatale, López & Roa, 2008). Nahapiet y Ghoshal (1998) aseguran que "el tipo de relaciones que se dan en una organización influye el acceso a la información y al conocimiento" (Mujika et al., 2010, p.15). Es importante saber que esta dimensión no sólo se refiere a crear redes sino también a mantenerlas y como se puede obtener beneficio de ellas. En ocasiones cuando una empresa pasa por un momento crítico las redes que se han creado pueden ayudar a solucionar problemas sacando a flote los lazos de confianza que se han venido fortaleciendo en el camino (Miranda & Monzó, 2003).

La última dimensión evalúa la participación comunitaria por parte de los trabajadores, que se refiere a cómo los trabajadores y la empresa se involucra en actividades sociales o compromisos con la comunidad. En esta dimensión también se observan a las redes, pero el objetivo es analizar el beneficio que se obtiene de las asociaciones que se forman dentro de la empresa, que pueden ser formales e informales.

Los miembros del negocio pertenecen a grupos religiosos, culturales, deportivos o de algún voluntariado de interés que fomenta la buena relación entre los individuos y comportamientos altruistas (Healy, 2001).

1.1.3. Innovación.

Definición.

La investigaciones sobre el concepto de innovación toman fuerzas desde el año 2000 esto se debe al cambio acelerado de la globalización, este término contiene dos aspectos básicos que son: comercial y creatividad (Arraut Camargo, 2010). A pesar de ser una disciplina reciente muchas empresas la ponen en práctica porque día a día se convierte en un tema clave en la gestión y el crecimiento de cualquier organización (Bañegil et al., 2011). No hay una gran cantidad de autores que expongan definiciones de innovación, en esta investigación se tomara en cuenta la que se ha publicado en el Manual de Oslo (2005):

> Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o las relaciones externas (OCDE, 2005 citado en Catillo y Sánchez, 2006, p.33).

El Manual de Oslo (1992,1997) vincula la innovación directamente con tecnología, estos pueden ser productos y procesos que han tenido un mejoramiento tecnología en la empresa o en el mundo (Oberto, 2005). Tiempo después el Manual de Oslo (2005) menciona que, "la innovación será un éxito desde el momento en que causa cierto impacto, generando retornos financieros y riqueza." (da Silva, Vieira, Vieira, & de Santiago, 2016), mostrando que la innovación se la mide por los resultados que genere y no por procesos. Frias (2006) desarrolla el concepto de la misma manera que el Manual de Oslo ya que aclara que el mínimo cambio ya es una innovación "la implementación de un nuevo o mejorado producto y/o servicio (*good or*

service), o proceso, un nuevo sistema de marketing, o un nuevo método organizacional como prácticas de negocio, organización del trabajo y relaciones externas" (Arraut Camargo, 2010).

Siguiendo este manual el concepto se subdivide en cuatro partes: innovación de productos, innovación de proceso, innovación de marketing e innovación organizacional. Ruttan citado por Rosenberg (1979) hace hincapié en que la innovación no solo gira en la esfera tecnológica sino que también se refiere a los nuevos procesos que resulten de la ciencia, tecnología y arte dándole cabida a la innovación organizacional (Arraut Camargo, 2010). La innovación de tipo organizacional es la que más de adapta a la línea de investigación de este proyecto, la OCDE (2005) la define como "la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa" (Catillo & Sanchez, 2006). Al abordar la innovación desde un ámbito organizacional se vuelve más compleja, Evan y Black (1967) asegura que la innovación se da en los diferentes niveles de una empresa donde deberá estar atenta a los cambios que se realicen en el entorno. Por ello, "la implementación de ideas y procesos dentro de la organización" es una actividad clave para ejecutar de manera correcta este término (Navarro, Cota, y González, 2018, p.94).

La innovación organizacional en síntesis es la solución a problemas o el cambio de rutina (López, 2004), estos cambios organizacionales se pueden enfocar en la práctica de los negocios, en la implementación de nuevos puestos de trabajo y en los nuevos métodos de relaciones externas, los tres enfoques intentan que toda la estructura de la empresa sea parte del cambio (Arraut Camargo, 2008).

Tipos de innovación organizacional

Dentro de una empresa, la innovación organizacional se realiza en todas las áreas y a diferentes niveles, aunque siempre se asume que la innovación será de tipo tecnológico. Lo más recomendable es identificar cuál es su origen y los factores en su entorno que ayudaron a que se realice (Arraut Camargo, 2010). La tipología de este concepto es muy variada de acuerdo a los autores, para este documento se tomarán en cuenta los tipos de innovación organizacional expuestos por Damanpour (1996):

Tabla 5

Tipos de Innovación Organizacional

Tipo de Innovación Organizacional	**Definición**
Innovaciones Radicales	Produce cambios fundamentales en las actividades de una organización.
Innovaciones Incrementales	Genera un menor grado de cambio en las prácticas existentes.
Innovaciones Administrativas	Referida a los cambios en la estructura organizacional. En el proceso administrativo y recursos humanos.
Innovaciones técnicas	Relacionado con los cambios en los productos, los servicios y la tecnología
Innovaciones de Productos y proceso	Introducción de nuevos procesos de producción de bienes o servicios

Elaboración propia con información basada en (Yamakawa y Ostos, 2012).

1.2. Estado del arte

El estudio de empresas familiares ha sido reciente a pesar de su importancia en la economía de cualquier país, por ello es necesario revisar la literatura de este tema y observar qué aspectos de la EF han sido estudiados. Se considera relevante mencionar un estudio realizado por la Asociación Española de Historia Económica publicado en el año 2015 con el objetivo de identificar cuáles son las mayores empresas familiares y cómo han logrado éxito al grado de llegar a internacionalizarse tomando como referencia las grandes empresas desde el año 2005 al 2010.

En esta investigación se trató de tener una visión global, por lo tanto, se examinaron EF de once países desarrollados y en vías de desarrollo: Alemania, España, Italia, Reino Unido, Suiza, Estados Unidos de América, Brasil, China, India, México y Rusia. Entre los resultados se señalan que todos estos negocios familiares tienen características similares como: ser la mayor fuerza económica mundial, debido a su estabilidad logran siempre un alto crecimiento en su sector, su capacidad de adaptarse es vital para poder sobrellevar momentos de crisis.

Existe otro estudio multicasos realizado en Brasil por Borges, Lima, Andrade, Enfoque, y Brito (2015) publicado en la Revista de Administración UNIMEP donde se analiza a tres EF del sector de supermercados en la región del Triángulo Minero, Minas Gerais. Su propósito es determinar cómo los fundadores han logrado construir el espíritu emprendedor y la capacidad de gestionar de los miembros de la familia empresaria para mantener ese toque emprendedor en la creación, construcción y renovación del negocio.

En Ecuador también se han realizado investigaciones de este tipo específicamente en la provincia de Tungurahua, donde se realizó un estudio de casos a 267 empresa familiares con la

intención de descubrir cuál es la realidad que viven, de qué manera influye la familia en la estructura y continuidad de la organización. Los resultados indican que en esa provincia: las EF se encuentra especialmente en el sector de producción y comercial; el 4% supera los 33 años de funcionamiento; el 80% de las compañías aún son dirigidas por la primera generación; la formación académica es por lo general de tercer nivel; las decisiones dentro de la empresa son tomadas casi siempre por la familia, la mayoría de familias se preocupan por traspasar los conocimientos a las siguientes generaciones, pero sólo el 30,7% facilitan el proceso de sucesión (Santamaría & Pico, 2015).

A pesar de que Ecuador no se han realizado estudios del capital social en empresas, debemos rescatar la investigación que se realizó en el 2001 por los autores Bebbington y Torres en Cayambe. El objetivo principal de este trabajo fue investigar como las relaciones o las intervenciones de dos ONG influyen en el desarrollo del capital social en la Juanta de Aguas de Porotog, una organización de segundo grado con miembros de once cmunidades indígenas involucradas en el manejo de un sistema de riego. El estudio concluye indicando la importancia que tienen las relaciones externas con el desarrollo del area de Cayambe, esto ha ido fortaleciendo la confianza creando proyectos nuevos y laborales comunales con un beneficio en común.

En cuanto a los estudios realizado sobre el capital social se debe mencionar un análisis elaborado por Hernández, Araiza y Ortiz (2013) en una pyme de la industria metalmecánica de la región centro de Coahuila en la ciudad de México. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo ya que la finalidad fue medir el capital social a través de un cuestionario estructurado donde se encuestaron a 32 integrantes de la empresa de estudio. El autor estableció ocho indicadores para poder entender el nivel de capital social: Nivel de información y

comunicación, Nivel de confianza, Cooperación, Participación, Cantidad de relaciones, Calidad de relaciones, Frecuencia de relaciones personales y Frecuencia de relaciones no personales (Hernández, Araiza, & Ortiz, 2013).

Cada indicador manejó tres tipos de capital social desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa. El primero se refería al capital social interno que se ejerce entre los trabajadores, el segundo hace referencia al externo en el que participan los trabajadores y todas las entidades fuera de la empresa, y por último se estableció el de tipo personal o social que identifica a los familiares o amigos de los trabajadores. El autor pudo concluir que el capital social de esta compañía se caracteriza por cooperación, participación, confianza y el nivel de información y comunicación, pero muestra un bajo nivel en aspectos como calidad en las relaciones y frecuencia de relaciones personales y no personales.

En referencia a investigaciones sobre la innovación, es relevante exponer la existencia de un estudio donde se ha logrado evaluar los niveles de innovación y capital social dentro de una organización. Este artículo elaborado por Mejía, Mendieta y Bravo en el año 2015 exploró la combinación de las estrategias de la innovación y de capital social en diez pequeñas y medianas empresas del sector de confecciones del Valle del Cauca intentando descubrir cómo estos aspectos logran mejorar la competitividad y la productividad de la compañía.

Los investigadores dividen sus resultados en: actividades de investigación y desarrollo donde se busca estudiar las relaciones que estas organizaciones seleccionadas han tenido con el sector académico; las actividades de innovación tecnológica, basándose en el Manual de Oslo, muestra cómo la empresa ha mejorado sus procesos o productos y cómo se gestionó con los trabajadores para enfrentar ese cambio; como la capacitación favorecen a un elemento del capital social que es la asociatividad; y el último resultado que se midió fue el capital social analizando

cuántas redes existen dentro de la empresa y el nivel de confianza que se maneja. La investigación pudo determinar que dentro de estas empresas existen bajos niveles de capital social e innovación ya que no existe un presupuesto asignado a las actividades de innovación, la gerencia no se encarga de fomentar el aprendizaje basado en la innovación y la falta de compromiso por parte de los empleados para mejorar los procesos o productos.

Por último, también es importante conocer acerca de la incidencia de las capacidades innovadoras en las empresas familiares, tomando como referencia un estudio de casos múltiples realizado a diez pymes familiares productoras de flores ubicadas en Villa Guerrero Estado de México. Los autores Muñoz, Nava y Rangel en el 2013 se trazaron como objetivo realizar una exploración de las estrategias que generan las familias empresarias mediante el desarrollo de capacidades innovadoras, porque, aunque se conoce que existe un término que diferencia a las EF llamado *familiness* no es el único aspecto por el cual este tipo de negocio genera valor, crecimiento organizacional y diferenciación.

Sus resultados fueron sustentados por la medición del nivel de *familiness* y los tipos de innovaciones incrementales y radicales, los cuales indicarían que en las EF donde existe una tercera generación laborando, hay más probabilidades de innovación, y estas mejoras son alcanzadas, por lo general al interior de la organización como mejora de costos y capacidad de producción.

2. Objetivos de Investigación

2.1. Objetivo General.

Describir las relaciones, redes, normas de confianza y cooperación que caracterizan a la empresa familiar, en sus procesos de desarrollo de la innovación organizacional y acumulación del capital de social.

2.2. Objetivos Específicos.

- Explorar el modelo de gestión de la empresa familiar escogida las redes relaciones normas de cooperación y confianza que ha desarrollado a lo largo de su trayecto organizacional.
- Caracterizar los elementos presentes en la gestión del capital social, identificando aquellos aspectos que facilitan la acción empresarial, la innovación y el acceso a recursos.
- Analizar desde las perspectivas de los miembros familiares y no familiares, el potencial del capital social desarrollado y su contribución al desempeño de la empresa familiar escogida.

3. Metodología de la investigación

A continuación, se realiza el análisis de la literatura relacionada a los conceptos de empresa familiar y sus características, conceptos y dimensiones capital social y conceptos y tipo de innovación organizacional.

3.1. Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se busca entender las particularidades en las que las empresas familiares se desenvuelven, para encontrarle sentido a su manera de gestionar mediante las experiencias vividas en su contexto natural y su contexto histórico (Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet, 2009).

La investigación cualitativa es un concepto paraguas donde se analizan distintos enfoques, visiones, técnicas. Este proyecto gira en el marco de la fenomenología cuyo objetivo es "analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso de muestras tanto de expertos como de casos-tipo es frecuente" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 397). Por lo tanto, se entiende que las EF interactúan dentro de un mundo particular con un lenguaje común, el paradigma cualitativo no pretende descubrir la realidad sino evidenciar las cualidades y características del fenómeno (Ceballos, 2009).

Bajo este enfoque se pondrá en práctica el método de estudio de casos, esta modalidad implica descripción, explicación y juicio (Ceballos, 2009). Según Robert Yin, (1985) citando por Sandoval (1996) define al estudio de casos: "Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse" (p.23).

Dentro de esta metodología los casos deben presentar límites en su contexto para poder ser estudiados. Para que se logre obtener resultados es necesaria la triangulación de evidencias de múltiples fuentes que generen posiciones teóricas donde se pueda comprar o convalidar información clave.

Estos casos se subdividen de acuerdo a la cantidad casos que se vaya a evaluar pueden ser: simple o múltiples, para esta investigación se estudiará un caso único pues solo se analizará un caso de una empresa familiar (Castro, 2010).

El estudio de casos tendrá un alcance de tipo exploratorio – descriptivo:

Descriptivos: cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real (Castro, 2010, p.38).

Exploratorios: que buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido (Castro, 2010, p.38).

> Se manifiesta que se aplicaran los dos alcances porque a pesar de partir de una base teórica ya sustentada, es poco el conocimiento que se tiene sobre la empresa familiar que se va analizar (Ayuso & Ripoll, 2005).

3.2. Unidad de análisis

La empresa familiar guayaquileña que se estudia en esta investigación se dedica a la exportación del café desde el año 1960. Fue fundada por hermanos con la visión de producir café instantáneo ecuatoriano y lograr exportarlo a países como Japón, Inglaterra, Holanda, Alemania, Israel, Perú, entre otros. Sus instalaciones se encuentran al norte de la ciudad y disponen de un área de 30 000 m². Al momento cuentan con cuatro marcas de café instantáneo las cuales también son comercializadas localmente.

Se escoge esta EF por que posee varios años en el mercado lo que le da oportunidad para que temas como capital social e innovación organizacional hayan nacido y evolucionado a lo largo de su trayectoria. La cantidad de trabajadores que posee esta compañía favorece a la identificación de la cantidad de redes y la calidad relaciones personales que lograron construir entre los miembros familiares y no familiares. También se toma en cuenta que en el sector cafetero se genera siempre cambios tecnológicos, mejora de los procesos de producción o mejora del producto, lo que dará pie para explorar cómo se gestionan la innovación.

3.3. Muestra

En esta investigacion de tipo culitativa se realiza una muestra que permita al estudio obtener resultados que representen las características socioculturales de la unidad de análisis, la muestra cualitativa logran identificar los diferentes matices de las empresas familiares de acuerdo al nivel de capital social que se practica en ellas (Mejía, 2000).

El procedimiento de muestreo que se realiza es por muestra de conveniencia ya que la unidade que se examina se eligio de acuerdo a la disponibilidad de la empresa, la idea es que el investigador establezcas los criterios básicos que deben tener los sujetos y asi poder obtener de acuerdo a los perfiles de los empleados familares y no familiares la informacion necesaria que se esta buscando (López, 2004).

3.4. Tecnicas de recolección

Con la recopilación de información se busca identificar todas características posibles para poder comprender como actúa una empresa en un contexto familiar, con los resultados el investigador puede realizar inferencias y análisis estadísticos (Castro, 2010).

Una de las primeras herramientas se observa es la unidad de análisis donde se creó el vínculo entre el investigador y la EF estableciendo todos los parámetros de la investigación. La revisión documental es la segunda técnica que se lleva en la cual se requerir toda la información clave de la empresa que ayuda a comprender el nacimiento, crecimiento y el modelo de gestión del negocio familiar (Sandoval, 1996). Algunos ejemplos de estos documentos pueden ser: manuales y procedimientos de calidad, informes, memorias, vídeos, documentación de contabilidad (Ayuso & Ripoll, 2005).

También la herramienta de entrevistas debido que es de gran ayuda para esta investigación, la cual es de manera individual y semi-estructurada pues se la realizo mediante un cuestionario que contiene los tres conceptos principales de esta investigación que ayudaron al investigador para que tenga una pauta del hilo conductor que debe llevar en la conversación y realizar preguntas que no se habían considerado anteriormente (Aguirre, 2011).

Para poder encontrar conceptos o información valiosa dentro de esta técnica, la entrevista fue a profundidad para que la respuesta del entrevistado sea lo más clara posible (Ayuso & Ripoll, 2005). La entrevista se intentó realizar a cuatro personas claves en diferentes niveles de la empresa familiar, también se debe tomar en cuenta que las personas entrevistadas fueron familiares y no familiares.

Como la última técnica se realizó encuestas a los trabajadores de la EF mediante un formulario estructurado, con la debida autorización de sus autores de la Universidad de Deusto, que abarque las dimensiones del capital social y los elementos de la innovación, lo que permitió recoger información rápida, fiable y eficiente (Mujika et al., 2010).

De las tres técnicas la encuesta es la única que no tiene un enfoque cualitativo sino cuantitativo. Agregando esta herramienta se entiende que el proyecto tiene un enfoque mixto, pero continúa siendo cualitativo puesto que la encuesta se utilizó para fines de medición de los conceptos evaluados.

> Es habitual iniciar una investigación con un pequeño estudio cualitativo a nivel exploratorio, que nos permite, posteriormente, aplicar una metodología cuantitativa para la generalización de resultados (Hernández et al., 2010, p. 14).La encuesta tuvo como objetivo encontrar las dimensiones culturales de la realidad de un grupo, entonces se realizó un mapeo las situaciones que ocurren dentro de una EF contrastando toda la información que se ha venido examinando en las entrevistas (Sandoval, 1996). El método de contacto de la encuesta fue físico y se realizó al personal familiar y no familiar de la empresa.

Tabla 6

Técnicas de recolección de datos

Técnica	Herramienta	Fuentes de información
Entrevistas expertos	Guía de entrevista semi-estructurada	Expertos en EF ecuatorianas, capital social e innovación.
Tema: Empresas Familiares (Sucesión y Planeación estratégica). Innovación Organizacional. Confianza, Reciprocidad, normas y valores entre los colaboradores de una empresa Familiar.		
Análisis documental	Matriz de análisis de información	Informes/ Balance/ memorias Observación / noticias /
Tema: Información General de la Empresa. Trayectoria de la empresa. Organigrama organizacional. Historia de cambios de procesos o innovaciones y nuevos procesos implementados.		
Entrevistas a líderes de las empresas	Cuestionario de preguntas según categorización de conceptos	Directores fundador gerentes Familiares y no familiares
Tema: Dimensiones del Capital Social y la Innovación Organizacional.		
Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas con escalas para triangulación de datos a respuestas de los líderes de la empresa (interdepartamental)	Muestra de colaboradores
Tema: Dimensiones del Capital Social y la Innovación Organizacional.		

Elaboración propia.

3.5. Cronograma

Se propone un plan de trabajo junto a la empresa para aplicar todas las herramientas planteadas que se detallan a continuación:

Tabla 7

Cronograma de trabajo

Técnicas	Fecha
Entrevista a expertos	4 de junio – 29 de junio de 2018
Análisis documental de la empresa	de septiembre de 2018
Entrevistas a líderes familiares	7 de septiembre de 2018
Entrevistas a líderes no familiares	10 de septiembre de 2018
Entrevistas a líderes familiares	14 de septiembre de 2018
Encuestas	17 – 24 de octubre de 2018

Elabracion propia.

3.6. Análsis de datos

Luego de recolectar toda la información se procede a contrastar con los conceptos analizados en la revisión de la literatura, para lo cual se ha realizado una sistematización de los temas que abarcan capital social e innovación que se susciten en una empresa familiar. El capital social se evaluó por sus cuatros dimensiones: confianza, relaciones personales, redes y participación en la comunidad, de estas dimensiones nacen categorías que fueron adaptadas a la guía cuestionario de la Universidad de Deusto. Para innovación organizacional se elaboró cinco criterios que contienen como se crea la estrategia de innovación, si se promueve la cultura de

innovación, que tipos de recursos utilizan las empresas para generar innovación, si ellos logran identificar qué tipos de innovación realizan y por último de qué manera se están evaluando esos resultados. Los criterios y los subcriterios en la tabla 9 fueron elaborados por la revisión de la prueba de innovación empresarial ICT (Instituto Catalán de Tecnología, 1999) y la Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial (Baena, Guitérrez, Guitérrez & Trujillo, 2009).

Tabla 8

Dimensiones del Capital Social

Dimensión	Categorías
Redes (R)	**R1. Cooperación**: Nivel de cooperación entre los integrantes familiares y no familiares y personas externas. **R2. Participación**: Nivel de participaciones de todos los integrantes de la empresa. **R3. Cantidad/ Calidad de relaciones**: Número y Grado de confianza de relaciones entre personas familiares y no familiares de la empresa, relacionadas y no relacionadas a la empresa. **R4. Frecuencia de relaciones personales y profesionales**: Frecuencia relaciones personales y no personales entre personas familiares y no familiares de la empresa, relacionadas y no relacionadas a la empres
Confianza (C)	**C1. Nivel de Confianza:** Nivel de confianza entre integrantes de la empresa. **C2. Cultura organizacional:** C2.1 Lenguaje C2.2 Historia **C3. Eficacia en la integración de redes:** Nivel de confianza en la efectividad y eficacia de los integrantes de la empresa.

	C4.Reprocidad en las acciones: Nivel de correspondencia entre la empresa y los integrantes familiares y no familiares de la empresa
Relaciones Personales (Informal) (RP)	**RP1.Nivel de Información y comunicación interna y externa:** Nivel de conocimiento entre los empleados de la empresa y la estructura de la organización y el acceso a la información interna y externa de la empresa. **RP2.Conocimiento profesionales y capacitación instrumental:** Importancia de la capacitación de los empleados y la organización en general. **RP3.Valores actitudes y conductas personales:** Actitudes que caracterizan a un individuo en aspectos personales **RP4.Bienestar y confianza social en el entorno:** Cómo se sienten los integrantes de la empresa en el entorno en el que trabaja
Compromiso Cívico (CC)	**CC1.Participación en la comunidad:** **CC1.1. Nivel de asociación:** Actividades sociales o laborales que se realicen dentro de la compañía. **CC1.2. Nivel de compromiso: I**mportancia del compromiso de los empleados con la compañía y del compromiso de la compañía con la comunidad por medio del desarrollo de actividades integradoras

Elaborado por el equipo de investigación semilleros 2018. Fuente: (Siegler, 2014) y (Mujika, Ayerbe, Ayerbe, Elola, & Navarro, 2010)

Tabla 9

Criterios de Innovación Organizacional

Dimensión	Categorías
Innovación en las prácticas organizacionales	**IP1. Mejoras en sistemas de dirección:** **IP1.1** Dirección enfocada en el desarrollo de la innovación

(IP)	**IP2. Mejora en procesos de gestión de Recursos Humanos:** - 1P2.1 Comunicación de la Innovación Interna - IP2.2 Recursos Humanos, Departamento de Innovación
Innovación en la estructura de trabajo (IE)	**IE1.Mejora en la política de la dirección general**: IE1.1. Recursos Financieros **IE2. Mejoras en el direccionamiento estratégico:** IE2.1 Niveles de Innovación - IE.2.1.1 Innovación Radical - IE2.1.2 Innovación Incremental **IE3. Mejora en la estructura de la organización**: IE3.1 Objetivos de Innovación **IE4. Mejoras en la Innovación y liderazgo:** IE4.1Apertura a recepción de ideas de innovación de parte de los colaboradores
Innovación en las relaciones externas (IR)	**IR1. Mejoras relacionales con un entorno empresarial fuera de la organización:** IR1.1 Análisis del entorno **IR2. Mejoras en las relaciones con el entorno comercial y gubernamental.**

Elaboracion del equipo de investigación semilleros 2018. Fuente: (Baena, Gutiérrez, Gutiérrez y Trujillo, 2009) y (Instituto Catalán de Tecnología, 1999).

4. Resultados

Los resultados se obtuvieron mediante diferentes herramientas como: análisis documental, entrevista y encuesta, siguiendo el orden que se había planeado y modificando fechas de acuerdo a la disponibilidad de empresa. Se entrevistaron a tres personas de la compañía: presidente y gerente administrativo como familiares y gerente de recursos humanos como no familiares. Se realizaron con el objetivo de explorar el modelo de gestión de la empresa, diferentes perspectivas de la empresa desde un punto de vista familiar y no familiar, analizar la existencia de capital y cuáles son las actividades de innovación que se realizan. Todas las entrevistas se realizaron de manera individual. Se realizaron 20 encuestas a trabajadores de planta y administrativos, la cantidad de personas encuestadas fue otorgada por la empresa. Las encuestas se realizaron de manera física por lo que el gerente de recursos humanos seleccionó al azar personal de planta y administrativo para que llenen el formulario de preguntas. El cuestionario de preguntas tanto para entrevistas como para encuestas fue aprobado por presidencia. Las entrevistas se llevaron a cabo en una sala de reunión, mientras que las encuestas se las llevaron a cada empleado a su puesto de trabajo.

Una vez sé que se analizan los datos obtenidos como: características principales, estructura de gobierno, plan estratégico, sucesión, *familiness*. En seguida se analizó la existencia de las cuatro dimensiones del capital social: confianza, redes, relaciones personales y compromiso con la comunidad, para posteriormente identificar elementos y los tipos de innovación organizacional.

4.1. Discusión de resultados

Modelo de gestión de la empresa familiar.

La EF que se explora en este estudio de casos realiza sus actividades económicas en el área cafetalera exportadora, fue fundada por dos hermanos guayaquileños en el año 1960 y a pesar de salir al mercado como una nueva empresa esta familia ya contaba con experiencia en la creación de negocios familiares como la venta de sacos de cabuya. Su visión inicial fue crear café soluble para exportación el cual en ese año prometía un gran potencial como negocio debido a los incentivos económicos generados por el gobierno de turno, no obstante, en el mismo año en que se puso en marcha la compañía tales incentivos fueron eliminados. A pesar de esta complicación económica estos dos hermanos continuaron con su sueño de producir café soluble, para que este fuera distribuido nacionalmente.

En el año 1965 la empresa sufre su primera pérdida debido a que uno de los fundadores fallece, el otro hermano fundador agobiado por lo sucedido decide continuar con el sueño que desde un inicio se habían planteado. Es aquí donde podemos observar una de las características básicas de EF que menciona Hoffman, J., Hoelscher, M. y Ritch, S. (2006) como la estabilidad y la perdurabilidad ya que a pesar de la pérdida continuo el deseo de crear una empresa donde los familiares pudieran intervenir. En los siguientes años el café instantáneo tuvo un auge que impulsó el éxito de la compañía, el fundador tomó la decisión de adquirir un socio con el cual solo trabajó algunos años ya que su visión era crear nuevas líneas de negocio con lo que no concordaba el fundador, continuando con la estrategia principal que es que la familia siga con el negocio (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018). De 1972 a 1978 se empezó

a poner en marcha la idea principal de la compañía exportando su producto a Estados Unido y Europa.

A partir del 1980 la EF empezó a sufrir la crisis de la devaluación de la moneda. En el 85 el hijo del fundador con 20 años de edad se incorpora a la empresa como gerente general, menciona que en antes de la época de crisis su padre había invertido en maquinaria y por esa razón se encontraba altamente endeudado. El hijo de fundador recalca que para este tiempo muchas empresas quebraron pero que su padre logró pagar todas las deudas sin olvidar la visión de la empresa logrando así la primera exportación a Japón. El precio que tuvo que pagar la compañía fue vender la marca a la competencia durante cinco años donde no podía hacer competencia con otra marca en el mercado nacional. Para 1990 esta EF resurge con una nueva marca utilizando la técnica del Spray Dryer. En anexos podrá observar una línea de tiempo donde se detallan los hitos más importantes de la empresa.

La aversión al riesgo es una característica que identifica a los fundadores de EF ya que temen endeudarse y perder el control de la compañía (Moreno y Sánchez, 2014), esto se observa en el año 1999 pues tuvieron que lidiar con la crisis del feriado bancario. El hijo fundador recalca que su padre ya había tenido la experiencia con la crisis anterior y trato de endeudarse lo menos posible y poder levantarse rápido de la crisis. También menciona que debido a la historia que ha vivido la empresa se caracterizan por ser muy conservadores en cuanto al endeudamiento expresando “hemos ido creciendo un poco lento sin tener que digamos en los últimos años sin entrar en demasiado endeudamiento, sino viendo la mejor forma de crecer algo especialmente con recursos propios” (Presidente EF, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

Esta EF está conformada por 200 empleados, 80 corresponden al personal administrativo y los 120 restantes al personal de planta. La autoridad de la empresa se divide en tres: accionistas,

presidencia y gerencia, todas las personas que pertenecen a estos departamentos son familiares. Algunas jefaturas también están ocupadas por familiares, pero de la tercera generación, los puestos como secretaria, asistencia, limpieza, etc. son realizados por personal no familiar. La estructura de esta empresa fue evaluada de acuerdo al modelo creado por Tagiuri y Davis en 1962 donde se explica la existencia de tres subsistemas: familia, propiedad y empresa (Belausteguigoitia, 2009). En los anexos puede encontrar mediante un organigrama cada puesto y departamentos que posee la compañía. Además, posee la mayoría los roles que realizan las subáreas ya que se tienen familiares que solo son accionista, otros son familiares y trabajan en la empresa, familiares que son accionistas y trabajan en la empresa, familiares que aún no trabajan en la empresa, empleados únicamente, pero lo que no existe son accionistas que sean externos a la familia o empleados que sean accionistas. El hijo mayor quien toma el mando mayoritario de la empresa desde el año 2002-2003 menciona que se llegaron a tener socios externos, pero como la idea principal era que sea una empresa netamente familiar se logró comprar las acciones y dividirlas entre los hermanos que pertenecían al consejo directivo (Presidente EF, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

Para este tipo de negocio la planeación estratégica es un punto clave para la transferencia de conocimientos intergeneracional (Araya, 2017), lo que en este caso de estudio no se da debido a que los entrevistados afirman que no han existido conflictos internos familiares. Al no existir planeación se utiliza una de las herramientas más usadas que es a través del ejemplo (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018), ya que se busca que todos los conocimientos y la cultura se transmiten de generación en generación de manera informal. Un aspecto de la planeación estratégica que se ha realizado siempre es el planteamiento de los objetivos por departamento y en conjunto, pero estrategias, programas de trabajo, o acciones concretas se

realizan como menciona el hijo del presidente de la compañía (tercera generación) “no hay plan estratégico se lo realiza empíricamente” (Gerente administrativo, comunicación personal, 2018). Esto se refiere a que “el fundado sí tiene claro dónde quiere ir o que quiere hacer, pero no sabe cómo explicarlo desde el punto de vista: esto es una estrategia” (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018).

Cuando una compañía tiene un gobierno de control es por se caracteriza por tener estructura, procesos de dirección y control (Quejada y Ávila, 2016), los cuales posee parcialmente esta empresa dado que ciertos puntos recién están comenzando a realizarse, o se tiene la intención de cumplirlos en un futuro cercano. Los tres órganos corporativos consejo familiar, consejo de administración y asamblea de accionistas (Belausteguigoitia Rius, 2012) sí existen dentro esta empresa, pero no se han definido en su totalidad, ya que dos de estos órganos, como la asamblea de accionistas y el consejo familiar, se proponen como uno solo siendo en este caso la junta general de accionistas. Estos órganos de gobierno se juntan en la estructura de esta compañía porque los dos están integradas por los mismos familiares que velan por los intereses de la familia y de la empresa. No hay un protocolo formal que establezca las normas y reglas visto que en la historia de la organización no se han generado mayores conflictos en la relación familia – empresa. Los entrevistados concuerdan que es probable que se deba realizar un protocolo formal en los próximos años, pues mientras ingresen más familiares a la empresa, como está sucediendo, el trato entre las partes se va a dificultar y se deberá establecer el rol de cada familiar dentro de la compañía.

La sucesión es uno de los procesos más difíciles para toda empresa familiar sobre todo si la tercera generación ya está interviniendo en su funcionamiento (Quejada y Ávila, 2016). Según los resultados de la entrevista al hijo del fundador (segunda generación) y a su hijo (tercera

generación), la sucesión es llevada a cabo como un proceso de aprendizaje ya que se espera que los sucesores trabajen junto a la generación antigua y logren absorber toda la cultura organizacional que se viene practicando de generación en generación. El primer ejemplo que se expone es el traspaso de primera a segunda generación pues el hijo del fundador ingresa a la empresa en el año 85 y en el 2006 asume la administración total de la compañía como gerente general, es así como logra adquirir toda la información del manejo y la cultura de la organización durante 20 años. Tal y como lo recomiendan los expertos "Normalmente nosotros decimos que un proceso de 10 años antes de realizarlo y que hay que facilitar dos elementos el sucesor y el sucedido" (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018).

Se debe recalcar que en este primer proceso que vivió la empresa el fundador tenía más de un hijo los cuales desarrollan diferentes funciones en la compañía, según lo que relata el hijo del fundador es que toda la familia estuvo de acuerdo en que él asumirá un control mayoritario de la administración, por esta razón la sucesión no tuvo mayor complicación en su ejecución (Presidente EF, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

Hoy en día la tercera generación ya se encuentra trabajando junto a la segunda realizando el mismo proceso de aprendizaje, un ejemplo es el hijo del presidente de la compañía (tercera generación) quien entró a la empresa hace 20 años y en la actualidad es gerente general administrativo. Todos los hijos del presidente (segunda generación) se encuentran trabajando en la compañía asumiendo papeles de jefatura en diferentes cargos, pero el hijo mayor es el único que ha empezado a desempeñar un papel de gerencia. Es aquí donde podemos observar un patrón de cultura debido a que por lo general se prepara al hijo mayor para que haga cargo de la empresa (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018). Existen varias razones críticas emocionalmente por las cuales el empresario familiar no se propone a realizar un plan de

sucesión como jubilación, crecimiento (Santamaría y Pico, 2015), pero realmente en esta empresa si se ha dado un proceso de sucesión el error suscita en que no se lo ha formalizado por lo tanto no es de conocimiento público.

El también menciona que ha sido difícil el proceso de aprendizaje debido al choque de generaciones, ya que la segunda generación desea seguir funcionando con la fórmula que les ha traído éxitos, pero la tercera generación se adapta a cambios más bruscos y todos los días está en constante cambio (Gerente administrativo, comunicación personal, 2018). Esto puede suceder porque "las primeras generaciones son personas que digamos tienen "la universidad antigua" a diferencia de las siguientes generaciones que son un poco más técnicas" (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018). Los familiares entrevistados mencionan la importancia de un plan de sucesión en los siguientes años pues a pesar de que la primera generación no tuvo mayores conflictos en el cambio, la tercera si va a sufrir varios cambios debido al incremento en el número de familiares involucrados en la empresa. Un claro ejemplo sobre sucesión de la tercera generación es lo mencionado por el hijo del fundador (segunda generación):

Mi hermana es el del área exportaciones ella era la gerente de exportaciones y cuando el hijo de ella se graduó me sugirió si el hijo de ella podía ser gerente de exportaciones y ella simplemente ser una asistente y yo le dije que sí (Presidente EF, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

Dentro del concepto de *familiness* esta empresa maneja las tres características principales debido a lo que ha vivido en el trayecto de su historia (Molina et al., 2016). La primera es el nivel de esfuerzo que poseía tanto el fundador como el sucesor, pues a pesar de las dificultades ya sea del gobierno o de índole personal lo principal siempre fue la continuidad del negocio. La

pasión es otra característica que resalta sobre todo en situaciones complicada como por ejemplo la mencionada por el hijo del fundador, en donde la empresa vive una caída de precios del café entre el 2001 y 2004 que provoca que los agricultores tumben sus siembras de café y baje la producción. Por ello, en el 2007 se planea el evento de la "Taza Dorada" con la finalidad de promover el café en sus dos modalidades, robusto y arábico. La última característica se refiere al trabajo en equipo que se ha cumplido tanto como dentro de la familia como con los empleados ya que para lograr superar tantas dificultades no solo se necesita a la gerencia sino también a empleados comprometidos con la empresa.

Capital Social.

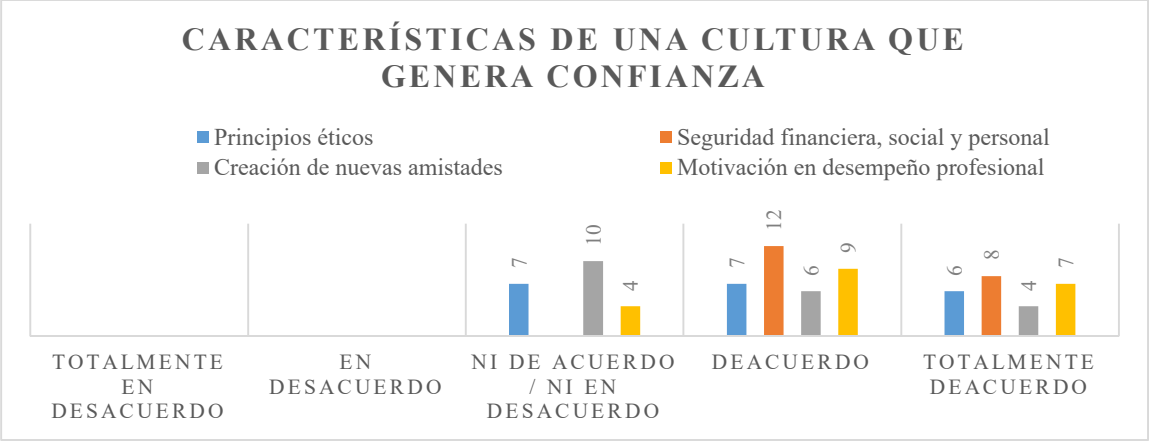
En esta sección de resultados se analizará la existencia de las cuatro dimensiones del capital social en esta empresa familiar descritas anteriormente: confianza, relaciones personales, redes y participación en la comunidad.

Al investigar la existencia de las dimensiones del capital social se debe resaltar la confianza como la dimensión con mayor presencia dentro de la compañía, la cual presenta características como nivel confianza, reciprocidad e intensidad emocional (Álvarez, 2015). Mediante las entrevistas se evalúa la cultura organizacional de la empresa desde dos perspectivas, familiar y no familiar. Como primer resultado en las entrevistas se obtuvo que si existe una cultura organizacional creada desde su fundador pues no solo el personal familiar sino también el personal no familiar resalta el trabajo que realizó el fundador en la compañía "Nosotros estamos aquí siguiendo estos pasos. El papa era una excelentísima persona eso viene desde muchos años atrás" (Gerente de recursos humanos, comunicación personal, 10 de septiembre de 2018). Los expertos explican que esto se debe porque "suele haber que la gente confía mucho en la cabeza

porque es una figura mítica, es un personaje al que respetan" (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018).

No existe un documento formal donde se hayan establecido los rasgos o características de la cultura, pero esta se ha venido dando empíricamente teniendo como principal objetivo la confianza. Mediante los resultados obtenidos en la encuesta convalidamos la existencia de una cultura organizacional basada en la confianza pues nadie se encuentra en desacuerdo en ninguna pregunta. La mayoría de encuestados ubicaron sus respuestas entre de acuerdo y totalmente de acuerdo en características como seguridad financiera, principios éticos y desempeño profesional. En la generación de nuevas amistades el 50% no está de acuerdo ni desacuerdo, lo que podemos contribuir a la falta de nuevas personas para crear nuevas amistades, entonces los lazos de amistad que existen se han generado hace muchos años atrás (gráfico 1).

Gráfico 1:

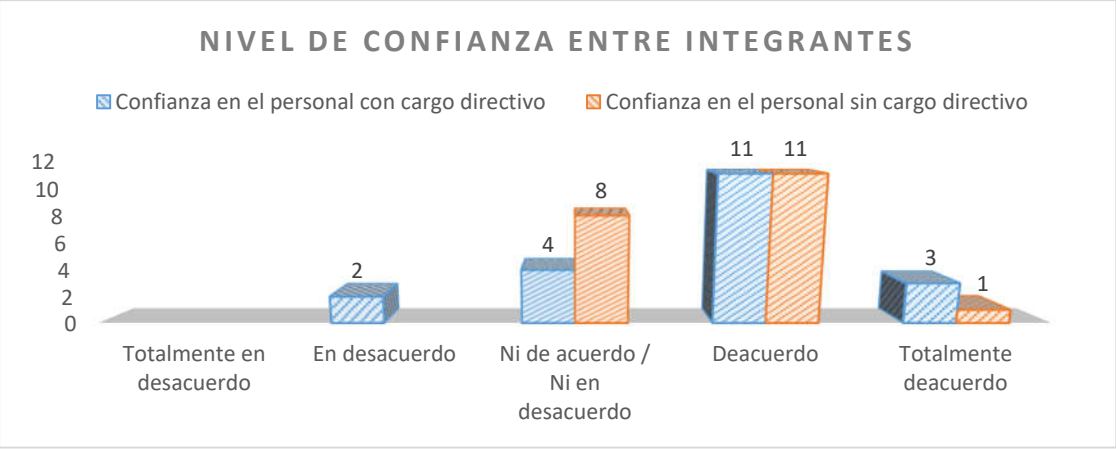


Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

El nivel de confianza es realmente alto debido a ciertas acciones que la empresa ha establecido en su cultura como: el aumento sueldos anuales, seguro de vida aparte del

establecido por la ley, visitadora social para problemas de cualquier índole de los trabajadores y sobre todo la perdurabilidad en sus puestos de trabajo ya que según el hijo del fundador (segunda generación) un 60% o 70% tienen entre 20 y 40 años laborando en la organización. “El promedio de edad de las personas que rodean al fundador es muy alto porque son los de siempre y son los que ya lo conocen, son los que estuvieron con él siempre, son sus personas de confianza” (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018). Esto también es confirmado por el hijo del presidente (tercera generación) y el gerente de recursos humanos asegurando que su empresa tiene un 0% de rotación. Teóricos como Putnam asegura que cuando hay reciprocidad y cooperación los directivos confían en las normas y comportamientos de sus subordinados (Mujika et al., 2010). Estas afirmaciones las podemos verificar en dos preguntas de la encuesta donde se mide el nivel de confianza hacia el personal con o sin cargo directivo. Más del 50% de los empleados confirmaron que confían en sus compañeros de trabajo ya que su respuesta se situó entre los puntajes más alto, sin dejar a un lado una pequeña minoría que aún no está de acuerdo con la confianza que se practica en la compañía (gráfico 2).

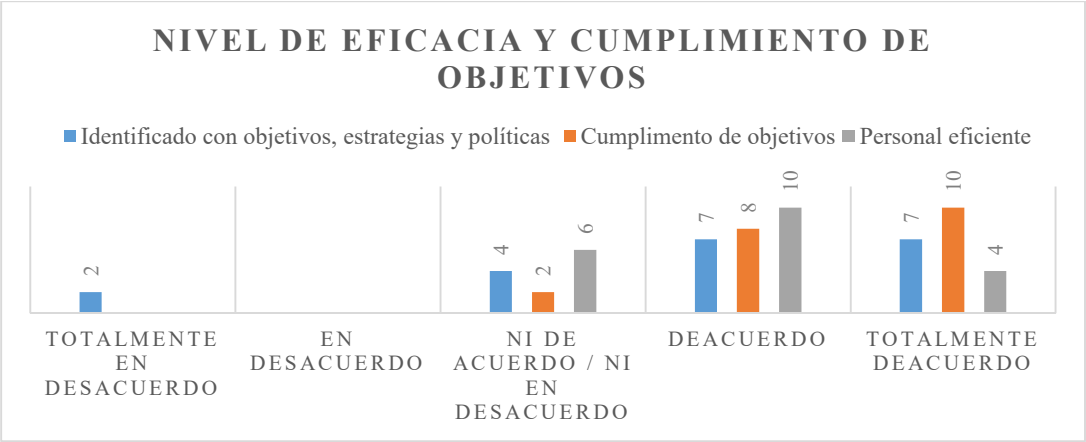
Gráfico 2:



Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

Al aumentar la reciprocidad la empresa tiene resultados positivos como: excelente calidad de interacción, mejoramiento de la comunicación o disminución de conflictos (Álvarez, 2015). Los colaboradores de esta empresa confían totalmente en la eficiencia y eficacia de los directivos ya que cada objetivo o promesa que se ha trazado la compañía lo han cumplido "los trabajadores tienen fe de que lo que dicen los directivos eso se cumple" (Gerente de recursos humanos, comunicación personal, 10 de septiembre de 2018). En las encuestas obtuvimos una respuesta similar ya que más del 50% de los confía en los objetivos y eficacia en las acciones que realizan los directos. Hay una pequeña cantidad de la muestra que considera que los objetivos no se cumplen, lo cual es probable ya que los objetivos no están escritos o son de conocimiento público (gráfico 3).

Gráfico 3:

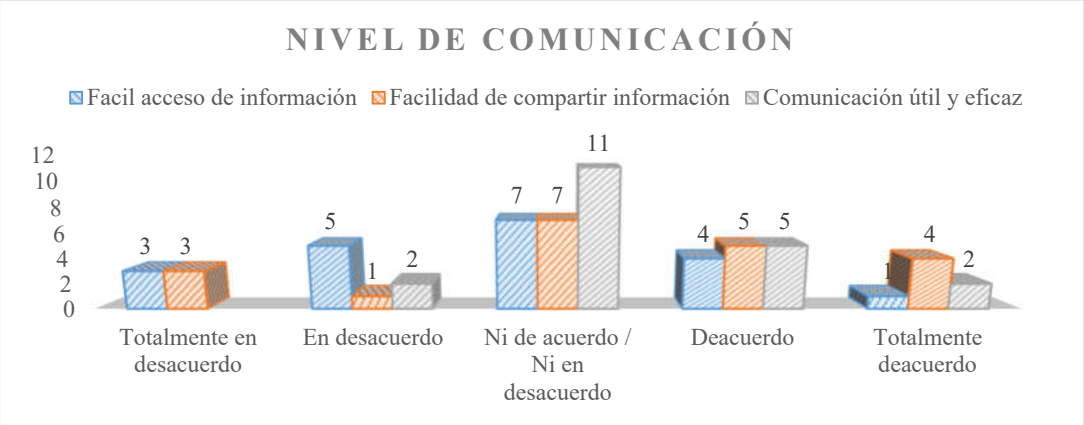


Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

En esta empresa es importante saber cómo se manejan las relaciones personales pues se preocupan por saber a quienes conocen, y que hacen para establecer y mantener esas relaciones personales (Siegler, 2014, p.4). Se pregunta si la comunicación es formal o informal. Y se

obtuvieron dos respuestas totalmente diferentes ya que el gerente de recursos humanos, personal no familiar, asegura que la comunicación es formal mediante correos o citaciones y también es informal pues se realiza personalmente. El hijo del presidente de la compañía (tercera generación) asegura que "como hay personal antiguo hay más trato informal" ya que siempre se ha manejado de esa manera, pero en la actualidad se está intentando formalizar todos los procesos para mejorar la comunicación. En la aplicación de la encuesta se intentó que los trabajadores evalúen la comunicación que existe en la empresa, varias personas no supieron definir la utilidad, eficacia y facilidad de la información. Menos del 40% de los encuestados no están de acuerdo en con el flujo de información en la compañía (gráfico 4).

Gráfico 4:



Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

Dentro de esta dimensión tambien se examina los valores que posee la organización, ya que el nivel del capital social aumenta si existe verdad, honestidad, cumplimiento de obligaciones y la reciprocidad (Cruz, 2007). Todos los entrevistaron concordaron que el valor principal que posee la empresa es la confianza. Este valor fue implantado en la cultura desde sus inicios y se continúa practicando por las nuevas generaciones. Una acción que ejemplifica la confianza de los

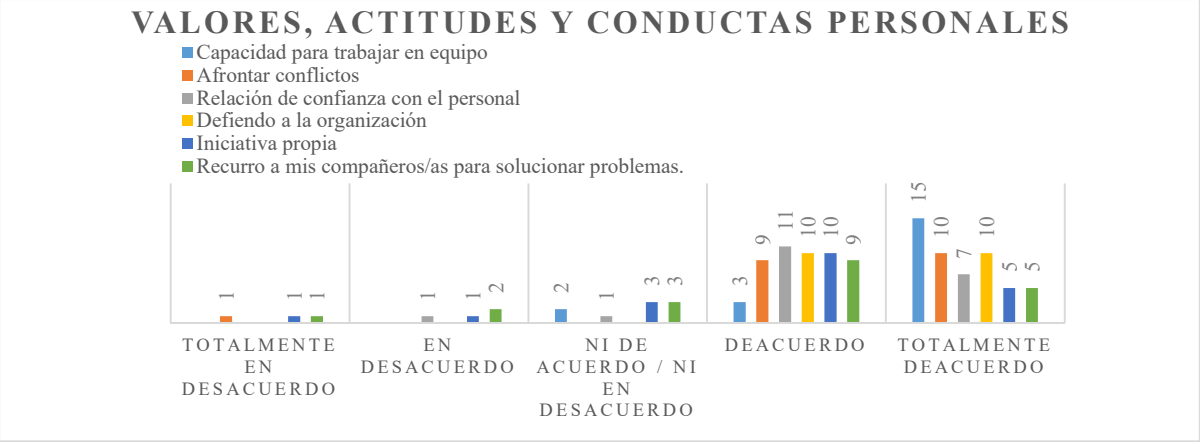
trabajadores hacia la familia fundadora es que cada año la empresa sube sueldos, además del que exige la ley, el hijo del fundador menciona que los empleados todo el año esperan ese dinero, pero si ha habido años en los que se mantuvo el mismo sueldo porque a la compañía no le ha ido bien. En estos casos el trabajador no tiene ningún problema ya que confía en la gestión de la presidencia. La encuesta muestra similitud al preguntar si hay confianza en las relaciones personales en horarios laborales debido a que el 90% asegura que este valor define a la empresa (gráfico 5).

Expertos en el tema aseguran que el factor de la honradez y la laboriosidad son claves (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018), en las encuestas se muestra que el 95% la comunicación entre los empleados es la actitud que más caracteriza a la empresa, el 85% ser honesto, 50% identificarse con su trabajo, 45% estar seguro en su trabajo y 35% esforzarse para conseguir retos. Existen varias características que describen las actitudes que los trabajadores tienen en sus puestos de trabajo, por ejemplo: el 75% tiene capacidad de trabajar en equipo, el 95% afronta conflictos con sus compañeros sin ningún problema, el 75% puede realizar actividad por iniciativa propia, el 70% se apoya en sus amigos para solucionar problemas y el 100% defiende siempre a la organización (gráfico 5). Ratificamos estos resultados con una frase que menciono el hijo del presidente de la compañía (tercera generación) “Por el trato y la confianza se ponen la camiseta” (Gerente general, 14 de septiembre de 2018).

En esta dimensión a pesar de no ser un valor se mencionó mucho la preocupación que tiene la compañía por el bienestar de la familia de todos sus empleados ya que la empresa tiene la idea que si la familia se encuentra bien entonces el trabajo de sus colaboradores será también muy bueno. Por eso, mediante la visitadora social y la psicóloga muestran un gran interés en el

desarrollo económico de la familia. Característica que mencionan las empresas es que si “el dueño si genera lazos con sus empleados con su equipo es decir que si preocupa por ellos como un poco en un rol tanto paterno” (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018).

Gráfico 5:



Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

Según Saiz & Jiménez (2008) “La importancia de las normas sociales reside en el control del comportamiento de acciones sociales”. Por lo que indagamos en el ambiente laboral que se maneja por parte de los trabajadores familiares y no familiares. De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista el ambiente laboral es bueno porque en primer lugar al tener un personal de tantos años los lazos de amistades son más fuertes, También debemos atribuir este buen ambiente a las actividades que realiza la empresa para mantener a su equipo contento y tranquilo como el “trabajador seguro”. Esta actividad realiza mediante el nombramiento mensual de uno más trabajadores que cumple de la mejor manera las normas de seguridad, reglas internas,

respeto entre trabajadores, etc. El premio que obtienen pueden ser diversos como por ejemplo una entrada al cine para el trabajador y toda su familia.

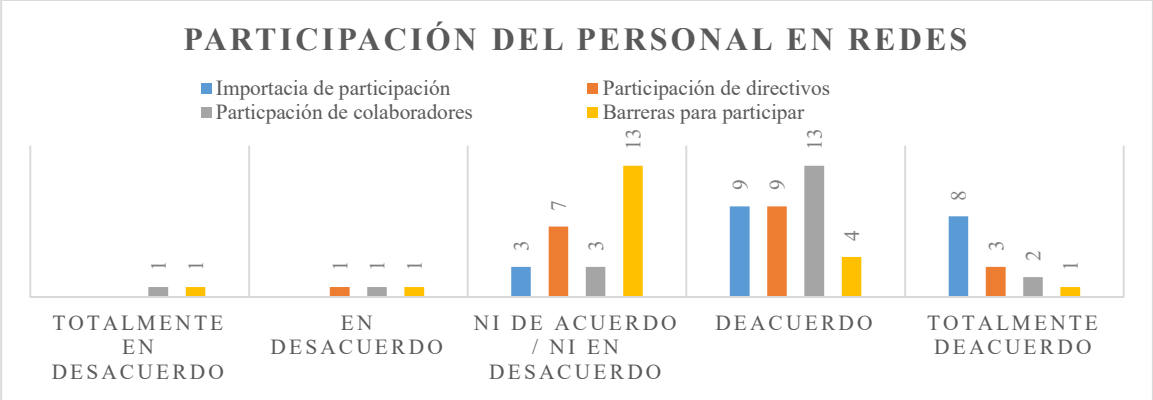
En cuanto al desarrollo profesional de los trabajadores, esta EF presenta varios planes de capacitación internas y externas. Las capacitaciones internas funcionan de la siguiente manera: todos los departamentos representan un grupo y cada grupo debe dar una charla un mes del año sobre el área que le corresponda por ejemplo el área de seguridad y salud, recursos humanos, bienestar, etc. Las capacitaciones externas evidentemente son las que ofrecen otras instituciones como por ejemplo la cámara de industrias, estas charlas o cursos pueden realizarlo tanto el personal administrativo como el de planta. Se debe rescatar que la respuesta obtenida por el gerente de recursos humanos y el hijo del fundador (segunda generación) donde mencionan que los directivos de la empresa siempre están dispuestos a capacitar a sus empleados, por lo tanto, constantemente los trabajadores se acercan a presidencia a solicitar capacitaciones y ellos evalúan si se puede o no realizar. “En las empresas más grandes ahorita se está viendo que RRHH está profesionalizando y que están entendiendo que necesitan también formar su equipo” (José María Vázquez, comunicación personal, 11 de junio 2018).

En el capital social de esta empresa se midieron las redes, logrando descubrir el tipo de conexión entre la familia y la EF y la cantidad de redes que existen (Di Giannatale, López y Roa, 2008). Uno de los puntos más relevantes es la importancia que el empleado considera que tiene su participación en la empresa, la encuesta muestra que más del 80% consideran importantes sus actividades los cual podemos ratificar con la entrevista del gerente de recursos humanos quien menciona que todos los empleados se sienten a gusto con la tarea que realizan (gráfico 6). Las relaciones que se formen en esta compañía siempre serán dentro del área al que pertenece y muy

pocas entre varios departamentos, esto se debe a que físicamente no se encuentran unidos como menciona el hijo del fundador (segunda generación) en este ejemplo:

Nosotros aquí tenemos a dos niveles una parte de planta está en la parte de abajo y otra parte de la planta está arriba del cerro o sea unos trabajan en la parte de arriba y otros en la parte de abajo, pero en general si se conocen no es que son recontra amigos, pero se conocen (Presidente de empresa familiar, 2018).

Gráfico 6:



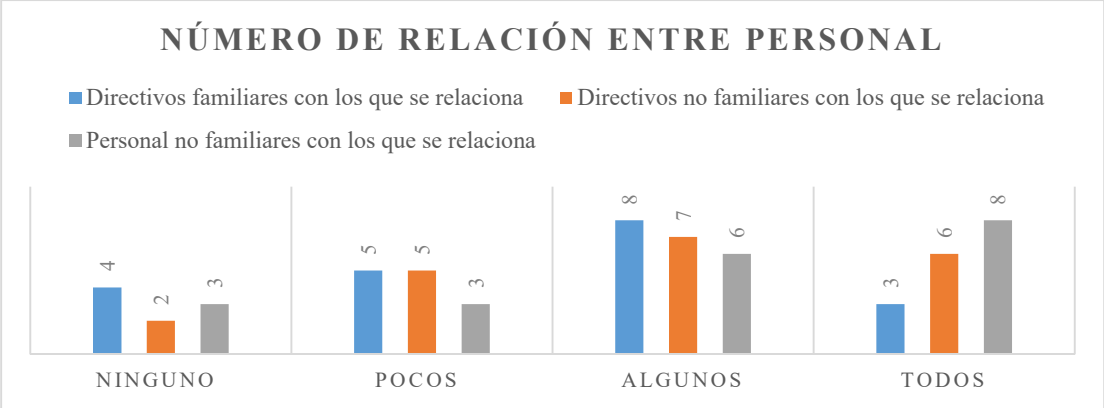
Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

La empresa ha creado varias actividades que incrementan los vínculos de las redes como, por ejemplo: fiesta de navidad, fiesta de fin de años donde se rifan varios artículos, campeonatos deportivos mensuales, celebración mensual de cumpleaños, etc. En todas las actividades sociales o laborales participan todos los empleados de cada área y los familiares que trabajan en la compañía. En las encuestas podemos observar el nivel de participación pues 60% del personal directivo tienen una alta participación y los colaboradores un 75% (gráfico 6). Además, es importante mencionar que la cultura de la empresa se encuentra siempre dispuesta a realizar

actividades que fortalezcan las redes internas, como por ejemplo la participación en concursos como el Campeonato nacional de brigadas de emergencia que promueve seguridad, salud, etc. Se armó un grupo con personal de diferentes áreas y en los tres años participados han quedado en primer y segundo lugar. Por otro lado, un 65% de los colaboradores en las encuestas no considera que la empresa otorga a los colaboradores la libertad para realizar estas actividades (gráfico 6).

Es necesario conocer como están estructuradas las redes de acuerdo a la frecuencia y cantidad de relaciones laborales, ya que "el tipo de relaciones que se dan en una organización influye el acceso a la información y al conocimiento" (Mujika et al., 2010, p.15). El hijo del fundador menciono que las relaciones entre la familia son frecuentes ya que aparte de los familiares que conviven diariamente en el trabajo, los que solo forman parte de la junta de accionistas realizan reuniones semanalmente. "Los empleados son la segunda generación o la tercera generación porque de cierta manera crecieron dentro de las empresas y esto a veces da una relación un poco especial entre los empleados activos" (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018). Al preguntarle al gerente de recursos humanos sobre las relaciones que todos los trabajadores poseen con la familia fundadora menciona que todos son muy buenas personas y que el contacto con la familia que labora si es frecuente. "Bueno todos se conocen porque todo es una línea de proceso uno tiene que ver con el otro, entonces nos reunimos todos siempre. Y los trabajadores por ende cooperan, cooperan muchísimo" (Gerente de Recursos Humanos, 10 de septiembre de 2018). Con la herramienta de la encuesta podemos confirmar si existe un 50% de colaboradores que se relacionan con directivos familiares, más del 60% se relaciona con los directivos no familiares y un 55% se relaciona con personal no familiar (gráfico 7).

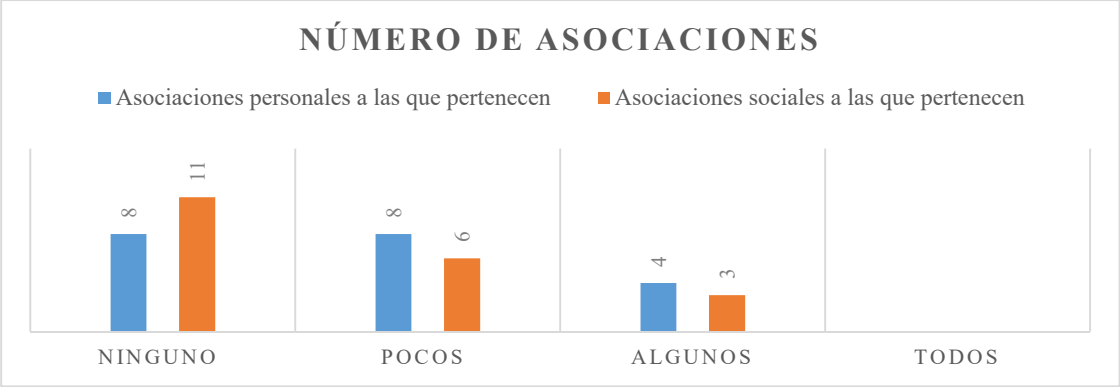
Gráfico 7:



Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

La ultima dimensión que se exploro fue la participación en la comunidad, conocido como el beneficio que se obtiene por la formación de redes dentro de la empresa (Healy, 2001). Muestran un alto nivel de asociación con la creación de una delegación con formada con tres empleados administrativos y tres de planta, este grupo se formó dentro de la compañía con la finalidad de velar por los intereses de los trabajadores y poder exponerlos ante la presidencia. Un ejemplo de las actividades que realiza esta delegación es la visita a un compañero de trabajo cuando se encuentra en un hospital o pedir la autorización de la presidencia para ciertas actividades sociales dentro de la empresa. A pesar de que la empresa si poseen asociaciones o grupos entre los empleados la mayoría de estos son en el ámbito laboral y a pesar de que si se tocan temas personales en este grupo la participación es solo de un grupo pequeño en l compañía. Por ello, los resultados de las encuestas es que un 80% no participan o participan muy poco en asociaciones personales, más del 50% no participan en asociaciones sociales (gráfico 8).

Gráfico 8:



Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

La empresa tambien se ha comprometido socialmente con la comunidad en diferentes partes de su historia. Por ejemplo, la creación de un Club deportivo que ayuda a jóvenes de la calle y los rehabilita, tambien dan capacitaciones o talleres a pequeños agricultores en la Amazonia, Santa Elena y Bolívar sobre buenas practicas. Así mismo poseen convenios con universidades con el fin de crear una red de universidades que estudien el café, para esto se piensa invertir en una página web donde se puedan subir todos los estudios del café para que la comunidad esté enterada de lo que se está investigado actualmente en esa área. El 75% de los trabajadores muestran en las encuestas al igual que la empresa, un gran interés en participar en acciones que ayuden a la comunidad (gráfico 9). El nivel de compromiso tambien existe dentro de la compañía por ellos mediante la encuesta se descubrió que más del 50% siente como suyos los problemas de la empresa y además el 100% se siente orgullo de trabajar en esta compañía (gráfico 9).

Gráfico 9:

Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

Innovación.

La innovación un tema clave en la gestión y el crecimiento de cualquier organización (Bañegil et al., 2011). Esta compañía ha creado un equipo con el propósito de que ellos gestionen todas las actividades de innovación, el cual está conformado por los jefes de cada área y se lo llama "técnico". Según los entrevistados se crea este equipo con el objetivo de una mejor visualización de los proyectos de mejora que se realizan dentro de la empresa, donde puedan participar con varios puntos de vista desde los ingenieros técnicos de cada área de la planta hasta el gerente administrativo. El 60% de los trabajadores responden en las encuestas que, si tienen conocimiento de este equipo sin dejar a un lado que una minoría no sabe que existe (gráfico 10). Para que estos cambios se realicen en la empresa no tiene una cantidad de recursos financieros específicos pues, aunque si se realizan la presidencia es la que decide cuándo y cuánto se va a

invertir. Los colaboradores si tienen conocimiento de los recursos que se designan a estos proyectos dado que el 95% está de acuerdo en la encuesta (gráfico 10).

Gráfico 10:

Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

Aunque el departamento técnico es el que maneja todas las actividades de innovación se identificó que las sugerencias que realizan los trabajadores son importantes y muchas de ellas se llevan a la realidad, pero antes de ejecutarlas se las evalúa técnicamente. Un problema en la innovación para este tipo de empresas es que:

> Cuando la gente le tiene miedo al jefe y eso es lo que en las empresas fundadoras normalmente pasa y es que los empleados tienen un poco no sé si miedo o mucho respeto, un poco de recelo de conversar cosas y eso mata la innovación, el momento en que el empleado se preocupa proponer algo porque tal vez si va mal el van a culpar o algo de estilo (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018).

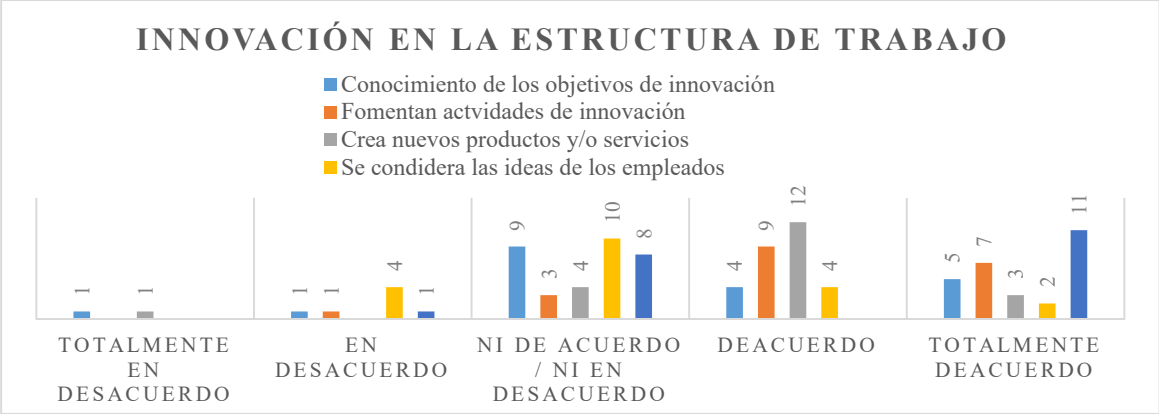
Los directivos en estas actividades se muestran con una actitud abierta hacia la recepción de nuevas ideas, ya que confían en la labor que realiza su trabajador y a su vez eso anima al empleado a seguir aportando de manera positiva a la empresa. Las respuestas que se obtienen en

la encuesta contrarrestan la afirmación que hacen los directivos ya que el 50% no está de acuerdo ni desacuerdo que las ideas de los empleados son tomadas en cuenta (gráfico 11)

La comunicación de la innovación de los directivos hacia los empleados siempre es frecuente ya que el área en la que desenvuelve la empresa necesita constantemente innovar en tecnología. Los objetivos por su parte se los conoce solo en el grupo encargado de la innovación, es por eso que las encuestas reflejan que un 45% saben que existen los objetivos y otro 45% no está de acuerdo ni desacuerdo (gráfico 11). Como también se puede observar en los resultados de la encuesta debido a que más del 50% reconoce que la empresa invierte constantemente en nueva tecnología (gráfico 11)

La innovación organizacional en síntesis es la solución a problemas o el cambio de rutina (López, 2004). A pesar de que siempre se están haciendo constantes cambio en el área de planta desde la entrada del hijo del presidente la cultura de innovación se ha intensificado debido a que su visión no ha sido simplemente el cambio de máquinas sino la mejora de máquinas ya existente, para lo cual se necesita el ingenio y los conocimientos de los colaboradores que han utilizado esa maquinaria durante años. “Las empresas familiares donde ya hay un cambio organizacional y hay una generación que es mucho más abierta y entienden que tienen que ir mejorando, adaptando innovando donde si lo ven y si le dan la importancia” (Johannes Rits, comunicación personal, 4 de julio de 2018). Los datos de la encuesta arrojan que un 80% reconoce que la empresa fomenta actividades de innovación (gráfico 11). Se identifica como características que los trabajadores son autodidactas debido a varios ejemplos que mencionó el gerente de recursos humanos afirmando que probablemente para mejorar una máquina o un proceso no necesiten a una persona que los está guiando o enseñado.

Gráfico 11:



Elaboración Propia con base en información de encuesta a EF.

Las mejoras que se realizan en esta organización son de tipo incremental y radical ya que se crean nuevos productos o procesos, o se los mejora, lo que se confirma en las encuestas pues un 80% de los empleados están de acuerdo (gráfico 11). Un punto a resaltar es que a pesar de que si existe innovación en esta empresa por lo general solo se da en el área de planta y no en la administración. En el actual año se está realizando un cambio de procesos debido a un nuevo sistema que se está adquiriendo el que si incluirá también la mejora en departamentos administrativos. Este proyecto es llevado a cabo por el gerente administrativo, el hijo del presidente (tercera generación), quien asegura que antes si se utilizaban diferentes sistemas de computación para algunos departamentos, el nuevo sistema creará una integración ya que todos están entrelazados por un solo sistema.

5. Concusiones y recomendaciones

Una vez expuesto el análisis de los resultados tanto de las entrevistas como de las encuestas, se puede concluir en que la hipótesis planteada al inicio sobre el aumento de innovación organización por el capital en empresas familiares se cumple. Por un lado, se analizaron los elementos que constituyen a una empresa familiar para poder identificar su el modelo de gestión exponiendo varias características como: la aversión al riesgo dado que por a su historia le temen siempre al endeudamiento y utilizan siempre recursos propios. Todos los familiares tienen ese deseo de mantener a la empresa como familiar para que esta pueda pasar de generación en generación.

La estructura de gobierno que manejan está bien organizada lo que ayuda a la familia a saber quiénes toman las decisiones y cuál es el rol de cada uno dentro de la organización. Se recomienda la creación de un protocolo debido a que el aumento de familiares vuelve a la compañía más propensa a presenciar conflictos familiares, por ello se debe prevenir normando la relación entre familia y empresa. La empresa dentro de sus características posee *familiness* pues el vínculo que se ha creado entre los familiares y empleados ha generado confianza llevándolos por una línea de éxito para que la empresa perdure en el tiempo.

Uno de los problemas principales de esta compañía es que aún no se ha empezado a crear un plan de sucesión, a pesar de que el traspaso de la primera a la segunda no causó mucha complicación, en la tercera al existir más familiares se generan confusiones sobre cuál será el cargo que va a ocupar cada familiar. Sin embargo, esta empresa no tendrá mayor problema en llevarla a cabo pues el plan que se ha utilizado empíricamente ha desarrollado resultados positivos. También es recomendable para la empresa que formalice su plan estratégico anual, pese que hasta la actualidad han funcionado bien debido a la unión y compromiso de la familia

con la empresa, si es válido que se determine formalmente cuál será el futuro de la compañía y cuál es el camino que se debe tomar para alcanzarlo. Y sobre todo crear actividades que comuniquen o fomenten la innovación ya que los empleados no conocen el plan y no pueden aportar en su cumplimento.

Mediante las herramientas utilizadas se logró identificar cuáles dimensiones del capital social que se practican y sin duda la más desarrollada es la confianza. En primer lugar, la cultura de confianza viene ya desde muchos años atrás lo cual le brinda una guía a la empresa sobre cómo mantenerla, además debido a la antigüedad del personal se han fortalecido los lazos de confianza llegando esto a ser parte de la identidad de la compañía. A pesar de que el nivel de confianza es alto hay una desventaja en las relaciones personales pues, aunque todos se conocen la separación de departamentos físicamente no permite que unos colaboradores se involucren del todo en actividades personales. Es aquí donde interviene la innovación organizacional de la cual se ha encargado la tercera generación. Actualmente se está realizando un cambio sistema en la empresa el cual integrará a todas las áreas. Además de esto la empresa ha pensado en realizar una remodelación de instalaciones con el fin de centralizar todas las áreas y así poder mejorar la comunicación interna, eficacia, eficiencia y las relaciones personales. Uno de los motivos del alto nivel de confianza de la empresa es el elevado porcentaje de gente que lleva laborando varios años, estas personas generan confianza como si fueran parte de la familia.

De igual manera la empresa debe fortalecer las redes internas porque a pesar de que si existen grupos dentro de la empresa, no todos participan en ellos lo cual no ayuda a la calidad de las relaciones personales. Para ello cuentan con una gran cantidad de actividades lo cual es una ventaja ya que podrían incrementar sus redes logrando que se establezcan más relaciones y puedan encontrar la forma de mantenerlas en el tiempo. El flujo de información que manejan es

bajo por lo tanto deben desarrollar más los canales de comunicación como correos electrónicos. Hay que destacar la participación en la comunidad es muy interesante ya que si existen programas de ayuda o responsabilidad social en la compañía. Como recomendación fundamental en esta dimensión los directivos deben involucrar a sus trabajadores pues con su intervención promueven las creaciones de nuevas redes que mejore la calidad de las relaciones personales. Esta inclusión a su vez reforzaría el sentido de pertenencia en la compañía y apoya la creación de valores que incrementen el capital social como: honestidad, responsabilidad, confianza.

La persona que está a cargo del cambio menciona que al principio muchos estaban reacios al cambio debido a que el personal se sentía cómodo trabajando de esa manera durante años, los entrevistados explicaban que la empresa se acomodaba al trabajador y no el trabajar a la empresa. Los directivos logran convencer a su personal de realizar el cambio porque los colaboradores confían en su gestión. Por lo tanto, podemos decir que mientras más capital social exista en la compañía es más fácil el camino hacia la innovación organizacional.

6. Referencia

Aguirre, N. A. M. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximacion al mundo de la investigacion cualitativa. *Investigacion y Educacion En Enfermeria*, *29*(3), 492–499. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/1052/105222406019.pdf

Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad y Reflexión*, *41*(June), 8–27. Retrieved from http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/8546

Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *TEC Empresarial*, *11*(1), 23–34. https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093

Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, *30*(132), 252–258. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013

Arraut Camargo, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, *11*(22), 185–203.

Arraut Camargo, L. C. (2010). La gestión de la calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, *69*(69), 20–41. https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.515

Ayuso, A., & Ripoll, V. (2005). El estudio de casos como prototipo de la investigación en contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, *5*, 131–168. https://doi.org/1696-294X

Baena Sánchez, C., Gutiérrez del Pozo, L., Gutiérrez Rabadán, E., y Trujillo Mena, M., (2009). *Centro Andaluz para la excelencia en la Gestión.* Retrieved from http://www.eoi.es/fdi/sites/default/files/7.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20autoevaluaci%C3%B3n%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20empresarial.pdf

Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (2011). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. *Economía Industrial*, *388*, 129–136.

Bebbington, A., & Torres D., V. (2001). Capital Social en los Andes. *COMUNIDEC Comunidades y Desarrollo en el Ecuador*. doi:http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1552&context=abya_yala

Belausteguigoitia, I. (2009). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión y Sociedad*, 13–25. Retrieved from http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/el_campo_de_las_empresas_familiares_en_latinoam.pdf

Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (3rd ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Bermejo, M. (2015). *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas.* Madrid: Desarrollando Ideas Llorente y Cuenca.

Borgues, A., F., Lima, J., B., Andrade, D., M., Gomes, & A., De Brito, M., J., (2015). Prácticas de emprendedorismo em empresas familiares: um estudio multicaso no secto supermercadistas. *Revista de Administracion de UNIMEP,* 230-252. Retrieved from http://www.redalyc.org/html/2737/273743481008/

Borrego Torres, M., T., Moreno Herrera, A., E., & Cuarenta García, S. F., (2017). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar: marco teórico. *Riico.Net*. Retrieved from https://riico.net/index.php/riico/article/view/813

Capdevielle, J. (2014). Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico. *Revista de Sociologia e Política*, *22*(51), 3–14. https://doi.org/10.1590/1678-987314225101

Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, *1*(2), 31–54. https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1

Catillo, R., & Sanchez, P. (2006, 3). Madridmasd. Retrieved from http://www.madrimasd.org/revista/revista35/aula/aula1.asp

Ceballos-Herrera, F. A. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Magis*, *1*(2), 413–423.

Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-Minister*, 49–76.

Confederación de Empresarios de La Coruña (CEC) (2008*). Guia de la empresa familiar.* Retrieved from https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf

Cruz, A. (2007, marzo 24 - 25). *La Sociedad Civil en línea* . Retrieved from http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/ponencia_catalunya_marzo_07.pdf

Da Silva, D. N., Vieira, R. K., Vieira, A. K., & de Santiago, M. (2016). Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos en las Empresas. *Información Tecnológica*, *27*(3), 119–130. https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000300011

De La Rosa Alburquerque, A., Carrillo, O. L., & Segura, J. C. R. (2009). ORGANIZACIÓN, EMPRESA Y FAMILIA: DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR. (Spanish). *Gestión y Estrategia*, (36), 17–36. https://doi.org/Article

Díaz Gómez, M. A. (2011). La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (12), 1–70. https://doi.org/10.18002/pec.v0i12.615

Di Giannatale, S., López, P., & Roa, M. J. (2008). Una introducción conceptual al desarrollo financiero , capital social y anonimidad : el caso de México, 48. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Maria_Roa2/publication/280948553_Desarrollo_financiero_y_capital_social_un_estudio_empirico_de_la_Caja_popular_Mixtlan/links/55ce4a7208aee19936fc5a58/Desarrollo-financiero-y-capital-social-un-estudio-empirico-de-la-Caj

Fernandez, J. M. (2013). Capital social y desarrollo comunitario. *Revista Guayana Sustentable*, (13), 333–345. Retrieved from http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/guayanasustentable/article/download/2494/2203

Fernández, P. (2015, Septiembre). *Asociación Española de Historia Económica.* Retrieved from https://www.aehe.es/wp-content/uploads/2015/04/dt-aehe-1512.pdf

Forcadell, F. J. (2002). La familiness de la empresa familiar: Una aproximación a su contenido. *Research Gate*, 25.

Freyre, M. L. (2013). El capital social. Alcances teóricos y su aplicación empírica en el análisis de políticas públicas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, *24*(47), 95–118.

Gallo, M. A. (1998). *La sucesion en la empresa familiar* . Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Gomez, B. G., Betancourt, R. J. B., Zapata, C. N., (2012). Empresas Familiars Multigeneracionales. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032012000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Healy, T. (2001). *OECD.* Retrieved from http://www.oecd.org/innovation/research/2380281.pdf

Hernández, N., Araiza, Z., & Ortiz, A. (2013). *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS.* Retrieved from ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n5-2013/RIAF-V6N5-2013-4.pdf

Hernández, R., Fernández C., & Baptista P. (2012). Metodologia de la investigacion. *México Trillas*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Instituto Catalán de Tecnología (1999). *Test de innovación empresarial ITC.* Retrieved from http://www.haztuplandenegocios.com/docs/test_catalan.pdf

Jiménez, M., & Piña, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, *16*(54), 255–273.

López Fernández, M., C., Serrano Bedia, A., M., Gómez López, R., & García Piqueres, G., (2012). El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio. *European Journal Of Family Business*, *2*(2), 7–21. https://doi.org/10.24310/EJFBEJFB.V2I2.4026

López, G. A. (2004). La innovación: Un proceso socialmente distribuido. *Scientia Et Technica*, *X*(25), 197–202.

López, P., L., (2004). Población muestra y muestreo. Punto Cerov.09 n.08 Cochabamba. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1815-02762004000100012&script=sci_arttext

Narayan, D., & Woolcock, M., (2000). Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *The World Bank Research Observer*. Retrieved from http://preval.org/documentos/00418.pdf

Navarro, A., Cota, R., & González, C. (2018). CONCEPTOS PARA ENTENDER LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 87-101.

Mejía Giraldo, A., Mendieta Cardona, C. P., & Bravo Castillo, M. (2015, septiembre 3). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 286-296. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/3604/360442335006.pdf

Mejía Navarrete, J., (2000). El muestreo en la investigacion cualitativa. *Revistas de investigacion UNMSM.* Retrieved from http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/viewFile/6851/6062

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (2016). Exportar, El Reto de las Empresas Familiares. Retrieved from https://www.comercioexterior.gob.ec/exportar-el-reto-de-las-empresas-familiares/

Miranda, F., & Monzó, E. (2003). *Capital social, estrategias individuales y colectivas: el impacto de programas públicos en tres comunidades campesinas de Chile*.

Molina, P. A., Botero, S. B., & Montoya, J. N., (2016). Empresas de familia : conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116–149.

Moreno, J. & Sánchez., L. (2014). ¿ Están las empresas familiares mejor preparadas para superar la crisis? *Repositori.Udl.Cat*. Retrieved from http://repositori.udl.cat/handle/10459.1/48853

Mujika, A., Ayerbe, M., Ayerbe, O., Elola, A., & Navarro, I. (2010). *Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones*.

Muñoz Salgado, F., J., Nava Rogel, R., M., & Rangel Magdaleno, J., A., (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *Revista de Empresa Familiar*, *3*(2), 29–41. Retrieved from www.revistadeempresafamiliar.uma.es

Oberto, A. (2005). Gestión de conocimiento para la innovación organizacional una visión desde Ibero América. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, *2*, 9–29. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1986554

Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, *65*(1), 155–233. https://doi.org/10.2307/3541518

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). E T & P Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective, 949–969.

Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, *0*(81), 149–158. https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555

Reyes, R. G. (2009). Capital social: una revisión introductoria a sus principales conceptos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, *7*(2), 1731–1747. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=3236759

Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación.* Barcelona : Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Romero., L., E. (2006). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares PyMES. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131–141. https://doi.org/0120-8160

Saiz, J., & Jiménez, S. (2008). Capital social : una revisión del concepto. *Universidad Santo Tomas*, 250–263. Retrieved from http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/r_cife/cife13/RC13_13.pdf

Sandoval Casilimas, C. (1996). *Investigación cualitativa*. *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. https://doi.org/958-9329-18-7

Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares : Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, *35*(2), 113–121. Retrieved from http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383

Siegler, V. (2014). Medición del capital social. *Office for National Statistics,* 1-23. http://doi.org/10.007/978-90-481-9606-7_3

Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, *22*(3), 239–253. https://doi.org/10.1177/0894486509332456

Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, .

{-(32), 12–25. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199

Universo, E. (2018). 81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores. *El Universo*. Retrieved from https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores

Vélez, D., Hoguín, H., de la Hoz, G., Duran, Y., & Guittiérrez, I. (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar PYME*.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2012). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, *13*(21), 93–115.