

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La disposición a innovar en las pequeñas empresas familiares,
a partir de la teoría de la impronta organizacional: estudio del
caso "Textiles San Carlos"

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención Empresarial que presenta:

Rodrigo Guillermo Rodriguez Gonzales

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención Empresarial que presenta:

Diana Noemi Tomaylla Catacora

Asesora:

Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, 2023

La tesis:

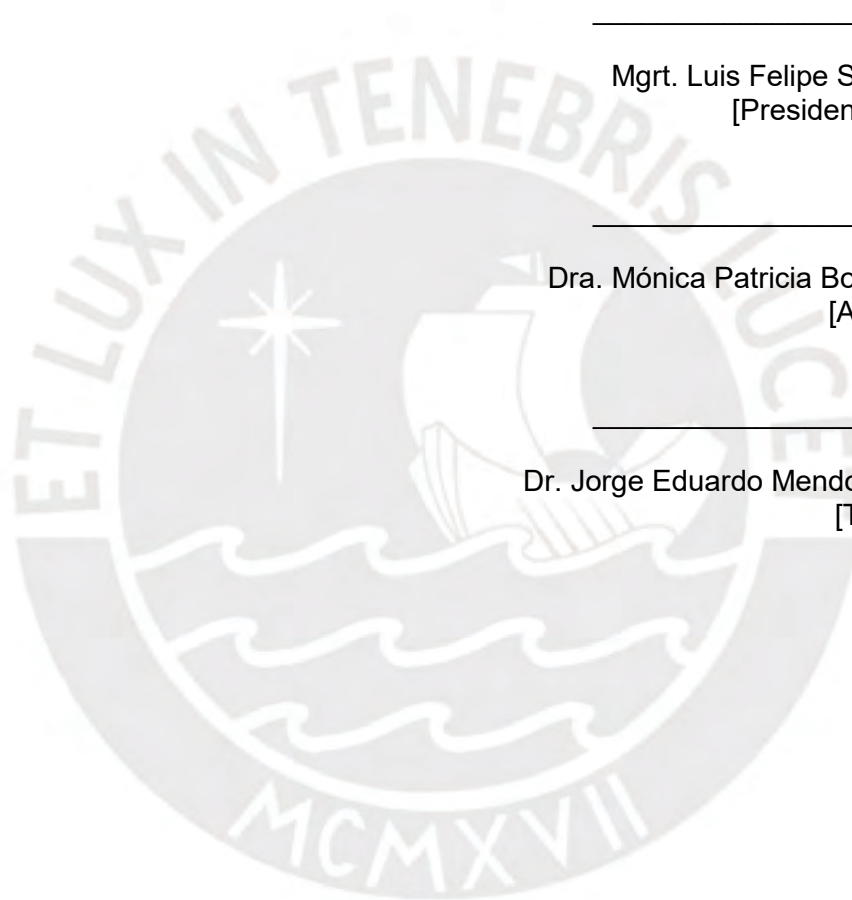
La disposición a innovar en las pequeñas empresas familiares, a partir de la teoría de la impronta organizacional: estudio del caso “Textiles San Carlos”

ha sido aprobada por:

Mgrt. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Dra. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
[Asesor Jurado]

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Tercer Jurado]

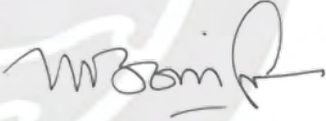


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Mónica Patricia Bonifaz Chirinos, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “La disposición a innovar en las pequeñas empresas familiares, a partir de la teoría de la impronta organizacional: estudio del caso “Textiles San Carlos”, de los autores Rodrigo Guillermo Rodríguez Gonzales y Diana Noemi Tomaylla Catacora, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 19/02/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 19 de febrero de 2024

Apellidos y nombres: Mónica Patricia Bonifaz Chirinos	
DNI: 07706739	Firma: 
ORCID: 0000-0003-4718-2721	

DEDICATORIA

Agradezco y dedico este trabajo de titulación a mi abuela Lidia Alegre Henostroza por todo el aprendizaje que me brindó y su preocupación en mi desarrollo personal. A mis padres, mis hermanas y mis abuelos por la paciencia, soporte y fe en mí. A mi mejor amiga por su acompañamiento y alegría en cada uno de mis logros. Por último, a Diana, por su seguridad en los momentos más difíciles de este trayecto.

Rodrigo Rodríguez

Aprovecho este espacio para expresar mi agradecimiento infinito a mis gorditos, y a Juanchi, por el amor, paz y felicidad que me brindan. A Dios por permitirme estar, y a todos mis seres queridos por darme el soporte emocional desde siempre. A los hermanos Ardiles Yalco, por compartir su historia con nosotros y acogernos. Finalmente, a Rodrigo, por ser mi complemento en esta travesía.

Diana Tomaylla



RESUMEN

A lo largo de los años, las empresas familiares han demostrado ser un sector empresarial común y con una repercusión significativa en la economía peruana. En ese sentido, muchos emprendedores, que actualmente tienen un negocio o una empresa sólida, comenzaron en algún momento como una pequeña empresa familiar; denotando la importancia de sus decisiones, durante su proceso de crecimiento. Estas características propias de la naturaleza familiar abren un espacio para la literatura. En esa línea, diversos autores centran sus investigaciones en los comportamientos, actitudes y características de los fundadores que repercuten en las futuras sucesiones familiares. Particularmente, esta investigación, expone argumentos teóricos que visibilizan cómo los elementos de la fase fundacional, una vez establecidos, crean un vínculo entre la organización y su entorno, y persisten incluso a medida que la organización envejece. En ese sentido, la investigación toma como referencia la teoría de la impronta organizacional, específicamente el modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips, para comprender las dimensiones del proceso de impresión y exponer sus manifestaciones en la disposición a innovar de las empresas familiares. Particularmente, este trabajo aplica el modelo de la impronta organizacional en el estudio de caso de "Textiles San Carlos", una pequeña empresa textil de Lima, que revela cómo las huellas impresas pueden obstaculizar o promover los procesos de innovación.

Palabras clave: Fundador, empresa familiar, impronta y disposición a innovar.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación	3
2. Enfoque teórico	5
3. Preguntas y objetivos de investigación	6
4. Justificación	6
5. Viabilidad	7
6. Limitaciones	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	9
1. Empresas familiares pequeñas en el Perú	9
1.1 Características y situación de las pequeñas empresas en el Perú	9
1.2 Situación de las empresas familiares en el Perú	10
2. Sector textil en el Perú	11
2.1 Situación y relevancia del sector textil en el Perú	11
3. Caso de estudio: “Textiles San Carlos”	12
3.1 Perfil del Fundador	13
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	16
1. Empresas Familiares Pequeñas (EFP)	16
1.1 Empresa Familiar	16
1.2 Características y limitaciones de las EFP	17
2. Innovaciones en las EFP	18
2.1 Definición e Importancia	18
2.2. Tipos de innovación	19
2.3. Disposición a innovar en las EFP	21
3. Teoría de la impronta organizacional	22
3.1. Definición e importancia	22
3.2 Modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips	23
3.3. Dimensiones del modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips	25
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	27
1. Secuencia Metodológica	27
2. Enfoque, alcance y diseño metodológico	28

2.1 Enfoque de la investigación.....	28
2.2 Alcance de la investigación	28
2.3 Diseño de la investigación.....	28
3. Selección Muestral.....	29
3.1 Muestra de la investigación	29
4. Técnicas de recolección y técnicas de análisis de información.....	31
4.1 Técnicas de recolección de información	31
4.2 Técnica de análisis de información.....	33
5. Criterios de validez y confiabilidad.....	35
6. Ética en la investigación.....	35
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
1.Impronta Organizacional.....	37
1.1 Análisis de las entrevistas a partir de las dimensiones de la impronta organizacional en TSC	37
1.2. Comparativa del proceso de la impronta de TSC con el modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips	48
2. La Impronta organizacional y la disposición a innovar en el caso de estudio	51
2.1 Análisis de la Impronta organizacional en la disposición a innovar de TSC.....	51
2.2 Gestión de la innovación de TSC frente a casos particulares.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	67
ANEXO A: Matriz de Operacionalización	67
Anexo B: Matriz Temática Horizontal	68
ANEXO C: Consentimiento informado para la realización de entrevistas	69
ANEXO D: Guías de Entrevista.....	70
ANEXO E: Línea de tiempo de Textiles San Carlos.....	75
ANEXO F: Modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips en Textiles San Carlos	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de muestra intencionada	31
Tabla 2. Tabla de entrevistas	33
Tabla 3. Resumen de los hallazgos... ..	55



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características de las empresas familiares.....	17
Figura 2. Diferencias de innovación radical e innovación incremental.....	20
Figura 3. Modelo de la Impronta más allá de la fase fundacional.....	25



INTRODUCCIÓN

En el periodo 2011- 2016, se realizó el análisis del “Índice de Innovación Global” en el Perú, el cual evidenció que el entorno para el desarrollo de innovaciones en el país aún es incipiente, ya que mantiene un sistema desarticulado y relaciones débiles de colaboración para innovar (Ísmodes, 2016).

Este bajo nivel de innovación no es ajeno a la realidad de las empresas familiares, pues existen estudios previos que exponen los problemas de este tipo de empresas relacionados a la aplicación de decisiones innovadoras. Al respecto, Quintana realizó en 1999 un estudio entre 1000 empresas familiares americanas, que reveló que la prioridad de acción de los empresarios se centraba en las relaciones personales con clientes y proveedores, el liderazgo familiar sólido y la motivación al personal. Mientras que el factor innovación no era considerado como una preocupación primordial, pues ocupaba un segundo plano en sus inquietudes (Quintana, 2005).

En esa línea, nuestra investigación parte de las siguientes premisas: i) el reconocimiento de la importancia de las empresas familiares en el país, ii) la poca atención puesta en la disposición a innovar en las pequeñas empresas familiares y iii) los efectos de las herencias fundacionales que inciden en la misma. Por ello, planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera las condiciones fundacionales influyen en la disposición a innovar en las empresas familiares?

Para responder empíricamente esta pregunta, se realizó una revisión de la literatura que permitió identificar los diversos modelos teóricos y metodológicos sobre un problema particular. De esta revisión, se identificaron dos teorías que explican el hecho de que las condiciones del entorno influyen al momento de la fundación de una organización; estas son la Teoría del Path Dependence y la Teoría de la Impronta Organizacional.

En ese sentido, es preciso mencionar que, si bien ambas perspectivas han sido diseñadas para explicar el impacto de la etapa fundacional en el desarrollo de la empresa, la teoría de la impronta organizacional resulta más adecuada para nuestra investigación, porque permite analizar la idiosincrasia de las empresas familiares y la persistencia de sus orígenes fundacionales, a través de constructos que explican la renuencia al cambio organizacional. Particularmente, el modelo de la impronta organizacional propuesto por De Cuyper, Clarysse y Philips (2020) permite comprender (1) cómo la huella organizacional inicial se transmite a través de un mecanismo ascendente de refuerzo de impresión, y (2) de qué forma la empresa se reimprime después del período de fundación, a través de dos procesos que los autores llaman la reforma de impresión y el acoplamiento de impresión.

En cuanto al diseño de la presente investigación, se ha empleado el estudio de un

caso a profundidad, no experimental, de tipo transversal, que se apoya en el uso de entrevistas semi estructuradas, orientadas por el modelo de De Cuyper et al. (2020), las cuales permitirán analizar la información del fenómeno estudiado. Cabe destacar que el enfoque seleccionado es cualitativo, dado que la investigación busca ahondar en el caso de estudio seleccionado.

En el primer capítulo, se abordará la problemática de la innovación en las pequeñas empresas familiares del sector textil. Asimismo, se describirán diversas perspectivas teóricas que guardan relación con el comportamiento de este tipo de empresas con respecto a la innovación. En ese sentido, el capítulo tiene como propósito definir el problema que motiva la investigación. Según ello, se estructura el planteamiento de las preguntas y los objetivos de investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el marco contextual de la investigación, el cual expone el micro y macroentorno de las pequeñas empresas familiares; e introduce al sujeto de estudio ("Textiles San Carlos"). Posteriormente, en el tercer capítulo, se exponen las definiciones y posturas de los distintos autores, que permiten apreciar diversos enfoques sobre las empresas familiares; el concepto de innovación; y los modelos teóricos de la impronta organizacional.

En el cuarto capítulo, se expone la metodología de la investigación, mediante el desarrollo del enfoque, alcance y diseño que intervienen en el análisis de las distintas dimensiones de "Textiles San Carlos", que plantea el modelo de la impronta organizacional de De Cuyper, Clarysse y Philips. Luego, en el quinto capítulo, se abarcan los hallazgos, en los cuales se analizan las características propias de la empresa familiar Textiles San Carlos; a partir de las dimensiones que presenta el modelo de la impronta organizacional de De Cuyper, Clarysse y Philips, para finalmente, exponer la relación que guardan con la disposición a innovar.

En esa línea, las conclusiones profundizan una serie de datos relacionados a cómo la impronta inicial del fundador prescribe y guía las decisiones y acciones de los miembros de la organización, las cuales se ven plasmadas en la disposición a innovar de nuestro caso de estudio. Finalmente, se recomienda el desarrollo de investigaciones adicionales que estudien la impronta organizacional en las pequeñas y medianas empresas peruanas, para así, generar evidencias relevantes para ejecutar mejores tomas de decisiones a nivel de la gestión.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se abordará la problemática de la innovación en las pequeñas empresas familiares del sector textil. Asimismo, se describirán diversas perspectivas teóricas que guardan relación con el comportamiento de este tipo de empresas con respecto a la innovación. En ese sentido, el capítulo tiene como propósito delimitar el problema que motiva la investigación sobre la disposición a innovar en el caso de “Textiles San Carlos”, a través de la teoría de la impronta organizacional. Según ello, se estructura el planteamiento de las preguntas y los objetivos de investigación.

1. Problema de investigación

En las últimas décadas, la innovación ha adquirido mayor relevancia en los niveles de competitividad de las empresas (Seclén, 2017). Es así como, en el 2007, se realizó un proyecto llamado el “Índice de Innovación Global” (GII, por sus siglas en inglés), el cual permite evaluar el entorno en el que se llevan a cabo las actividades de innovación en las organizaciones. En el caso de Perú, a partir del análisis del GII, durante el periodo 2011 - 2016, se evidencia que el entorno para el desarrollo de innovaciones en el país es aún incipiente, ya que se mantiene un sistema desarticulado y relaciones débiles de colaboración para innovar (Ísmodes, 2016). En esa línea, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), muestra una caída del Perú en el ranking mundial del pilar de innovación, pasando del puesto 113 en 2010 al puesto 119 en 2015 (WEF, 2010-2015, como se citó en Seclén, 2017).

Este bajo nivel de innovación no es ajeno a la realidad de las empresas familiares, pues existen estudios previos que analizan los problemas de las empresas familiares frente a la aplicación de decisiones innovadoras. Tal es el caso del estudio realizado entre 1.000 empresas familiares americanas en 1999, el cual demostró que la prioridad de acción de los empresarios se centraba en las relaciones personales con clientes y proveedores, liderazgo familiar sólido y motivación al personal, mientras que el factor innovación no era considerado como una preocupación primordial, pues ocupaba un segundo plano en sus inquietudes (Quintana, 2005).

De igual manera, Backes-Gellner y Wallau (2001), tras una investigación de implementación de nuevos productos, concluyeron que las empresas familiares de España presentaban un déficit innovador respecto al resto de organizaciones analizadas. Asimismo, Solarte et al. (2018) realizó una investigación que tuvo como propósito determinar la capacidad de innovación para evaluar la cultura organizacional. Los resultados de dicho estudio precisaron una orientación conservadora respecto a la toma de decisiones innovadoras en la cultura organizacional de las empresas familiares estudiadas en Nariño, Colombia.

A partir de lo expuesto, se puede observar que la disposición a la innovación resulta un factor de relevancia en las organizaciones familiares y esta puede ser explicada por distintos factores o teorías. En esta línea, estudios como el de Bañegil et al. (2019) sustentan que las empresas familiares pequeñas tienden a tener una relación negativa entre su ciclo de vida y la innovación; es decir, que, a medida que avanzan en su ciclo de vida, su capacidad innovadora va decreciendo.

Asimismo, De Massis et al. (2016) estudia la capacidad de innovación que puede adoptar una empresa familiar pequeña, con base a la aplicación del conocimiento pasado en el desarrollo de nuevos productos, nuevas funcionalidades o interpretaciones de este. En esa misma línea, López et al. (2016) estudia la disposición a innovar, según cómo se realice la sucesión generacional, ya que el proceso de decisión en las empresas familiares de primera generación está más centralizado que en la de generaciones posteriores, por lo que también se puede limitar el intercambio de ideas innovadoras.

Por último, también se presentan posiciones que aseguran que la participación de la familia en la gestión puede afectar la disposición a innovar (Zahra, 2005). Es así como la decisión de mantener actividades innovadoras va a depender de la construcción definida de la cultura organizacional (Quintana, 2005). En este sentido, según Bañegil et al. (2019), resulta claro que el espíritu innovador del fundador marca la cultura de la empresa y el *modus vivendi* de la actividad empresarial en el futuro. Esta teoría de las condiciones fundacionales tiene mayor alcance en las empresas familiares pequeñas y medianas, pues el fundador/propietario puede concentrar la familia y el negocio en su entorno con gran fuerza e intensidad (Valenza et al., 2021).

Por ello, el propietario podría adoptar una notable orientación conservadora, lo que puede implicar estancamiento y riesgo de crecimiento de la empresa familiar (Calabró & Mussolino, 2013). Por lo tanto, si bien López (2016) indica que los fundadores de empresas familiares, a menudo, basan sus empresas en ideas innovadoras, estos pueden centralizar la toma de decisiones en la empresa y, en consecuencia, reducir la capacidad de los empleados para optar por decisiones innovadoras (Zahra, 2005).

En consecuencia, se ha observado que, durante la trayectoria de las empresas familiares, especialmente las pequeñas, estas han manifestado una menor disposición a la innovación por diversos factores. Asimismo, si bien la literatura reconoce la relevancia del rol del fundador en las empresas familiares, ésta aún es escasa cuando se concibe la disposición a innovar desde el enfoque del contexto fundacional. Por ese motivo, dada la relevancia de la dependencia del comportamiento adoptado por el fundador y su impacto en el desarrollo de su cultura organizacional, se abordará el enfoque de la teoría de las herencias fundacionales.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación abordará un estudio de caso que expone la relevancia de la relación entre el comportamiento adoptado por el fundador y su el desarrollo de su cultura organizacional, desde el enfoque de la teoría de las herencias fundacionales. En ese sentido, se analizará la pequeña empresa familiar “Textiles San Carlos”, con la finalidad de revelar la disposición a innovar de sus miembros, a partir de la perspectiva de la teoría de la impronta organizacional.

2. Enfoque teórico

Numerosos estudios determinan que las empresas familiares presentan un comportamiento diferente a las empresas no familiares, pues mantienen un carácter conservador y presentan una mayor resistencia al cambio y a la profesionalización (Ward, 2011). Asimismo, según Arzubiaga (2019), las empresas familiares tienen una mayor orientación al largo plazo, con mayor aversión al riesgo, lentas en la toma de decisiones y con dificultades para reaccionar o adaptarse a los mercados. En esa línea, el autor señala que existen características propias de las empresas familiares que limitan su capacidad de innovación.

De lo anterior, es preciso mencionar que diversas perspectivas y modelos teóricos explican la relación que existe entre las condiciones de la fundación y la disposición a innovar. Entre las principales perspectivas teóricas que estudian el comportamiento organizacional que guarda relación con la disposición a innovar se encuentran la teoría del *Path Dependence* y la teoría de la impronta organizacional. Por un lado, el *Path Dependence* se centra en la relevancia de los eventos pasados para las acciones actuales y futuras. Este concepto resume la idea de que la historia importa (Sydow et al., 2020). Esta idea ciertamente ha promovido una comprensión sensible al tiempo de los fenómenos organizacionales y ha superado la visión histórica de la elección racional. En ese sentido, es preciso resaltar que la teoría de la dependencia de la trayectoria tiene como objetivo proporcionar una mejor comprensión sobre la dimensión histórica que es inherente a esta (Sydow et al., 2020).

Por otro lado, la teoría de la impronta organizacional ha realizado un número mayor de aportaciones para analizar la idiosincrasia de las empresas familiares y la persistencia de las condiciones del entorno de sus orígenes fundacionales, a través de constructos que explican la renuencia al cambio organizacional (Stinchcombe, 1965). En tal sentido, esta teoría introduce dos ideas importantes:

(1) La impronta es un proceso impulsado por una agencia de iniciativa empresarial cultural en lugar de un evento mecánico y discreto, y (2) la naturaleza incrustada de la iniciativa empresarial cultural significa que el proceso de impronta es influido de manera crucial por partes interesadas claves, que pueden reforzar o frustrar los planes de los emprendedores, ya sean de naturaleza isomórfica o innovadora (Jonhson, 2007).

3. Preguntas y objetivos de investigación

La pregunta general que permitirá el desarrollo de la investigación es la siguiente:

¿De qué manera las condiciones fundacionales influyen en la disposición a innovar de la empresa familiar “Textiles San Carlos”?

En esa línea, el objetivo general de la presente investigación es estudiar la relación entre las condiciones fundacionales y la disposición a la innovación en la pequeña empresa familiar “Textiles San Carlos”.

Con la finalidad de lograr el objetivo general, se plantean los siguientes tres objetivos específicos:

- Describir las principales características de las pequeñas empresas familiares, particularmente, el caso de “Textiles San Carlos”.
- Estudiar las condiciones fundacionales de “Textiles San Carlos”, a partir de las dimensiones y elementos constitutivos que aporta la Teoría de la Impronta.
- Identificar qué dimensiones de estudio, a partir del modelo de De Cuyper et al. (2020), explican la relación entre las condiciones fundacionales y la disposición a innovar de “Textiles San Carlos”.

4. Justificación

La presente investigación es inspirada por el estudio de caso de Johnson (2007), el cual comprende la impronta como el fenómeno del emprendimiento cultural, y lo ilustra a partir del análisis de la Ópera de París, una de las organizaciones artísticas más antiguas que existen y, durante gran parte de su historia, uno de los teatros de ópera más célebres del mundo.

Con base en ello, la investigación pretende reflejar el proceso por el cual los elementos de la etapa fundacional, una vez establecidos, representan un vínculo entre la organización y su contexto, en la medida en que estos elementos, o vestigios de estos, permanecen en su lugar, aún cuando la organización envejece. Por lo anterior, tiene sentido realizar un estudio de caso a profundidad, tomando como referencia la teoría de la impronta organizacional y es relevante hacerlo en una empresa familiar peruana, porque este modelo es una aproximación que todavía se ha investigado muy poco en el país, pues, si bien hay estudios sobre las empresas familiares peruanas, el dilema de las pequeñas empresas familiares respecto a cómo afrontar la estrategia de innovación, que mejor se ajusta a su entorno, sigue siendo un tema relevante y necesario de profundizar en su análisis.

Por ese motivo, el presente trabajo busca exponer los argumentos teóricos y revisar las influencias de las dependencias históricas en la disposición a innovar de las pequeñas empresas familiares. Con este propósito, la investigación se centrará en un estudio de caso

apropiado para obtener un conocimiento concreto, contextual y en profundidad, que demuestre cómo las huellas fundacionales pueden inhibir o facilitar los procesos de innovación. Así, se eligió como caso de estudio a la pequeña empresa del sector textil limeño “Textiles San Carlos”.

Esta empresa es un importante caso de estudio para comprender la impronta organizacional y su relación con la innovación, dado que lleva más de cincuenta años en el mercado textil limeño y, en el transcurso de los años, todos los miembros de la segunda generación familiar (los hijos del fundador) han sido partícipes de su gestión. Además, es uno de los pocos casos de pequeñas empresas que, en el contexto de la pandemia, mantuvo sus actividades comerciales y ha logrado perdurar hasta la actualidad.

Aunado a esto, es preciso mencionar que la investigación pretende contribuir con los estudios sobre el desarrollo de las pequeñas empresas familiares y su capacidad para innovar, toda vez que, al visibilizar los factores o variables que inciden en la decisión de innovar, apoyados de un marco de referencia, se generarán evidencias relevantes para ejecutar mejores tomas de decisiones a nivel de la gestión de las pequeñas empresas familiares. En ese sentido, las pequeñas empresas podrán identificar su situación actual para emprender un cambio frente a un nuevo entorno, con el objetivo de incorporarse y perdurar en el mercado, así como generar una mayor rentabilidad y competitividad.

5. Viabilidad

La investigación fue viable, debido al acceso a recursos bibliográficos que permitieron llevar a cabo el marco teórico, así como de las herramientas intelectuales, los recursos económicos y el tiempo necesario que requirió el proceso de investigación.

Además, el estudio de caso fue factible por la apertura de la familia Ardiles para la recopilación de datos. El señor Carlos Ardiles, Gerente General de Textiles San Carlos, nos compartió los números telefónicos de sus hermanos y de sus trabajadores para poder coordinar las entrevistas. Asimismo, nos proporcionó la autorización para el uso del nombre de la empresa. Por su lado, la señora Juana Ardiles nos brindó la información legal de la empresa. Conviene enfatizar que todas las personas que participaron en la investigación aceptaron la grabación de sus entrevistas, por lo que se pudo realizar las transcripciones necesarias para el análisis de la información.

6. Limitaciones

Inicialmente la investigación se iba a centrar en tres casos de estudio; sin embargo, la mayor parte de las empresas familiares que contactamos en el Emporio Comercial de Gamarra no brindaban la apertura para realizar la investigación de sus empresas o no cumplían con los requisitos para ser considerados casos de estudio. No obstante, obtuvimos

la aprobación de tres empresas para llevar a cabo la investigación, sin embargo, dos de ellas decidieron discontinuar su participación, por cuestiones de tiempo.

Además, pese a que contamos con la apertura y apoyo de la familia Ardiles para centrar la investigación en Textiles San Carlos, el trabajo también presentó limitaciones, principalmente, por el factor humano, pues de las dieciocho entrevistas planificadas, no se concretaron cuatro, por la negativa de una de las hermanas y de dos de los trabajadores. Además, por el horario laboral y el poco manejo de aplicativos de reuniones virtuales (Zoom o Meet) de los trabajadores, las entrevistas tuvieron que realizarse vía telefónica, por lo que algunas presentaron interferencias. Asimismo, por cuestiones de privacidad, no fue factible obtener la información financiera de la empresa.



CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En las próximas secciones del capítulo, se expondrá el macro y microentorno del sujeto de estudio: “Textiles San Carlos”. En esa línea, se explicará el contexto actual y las características de las pequeñas empresas familiares en el Perú. Por último, desde una investigación a profundidad, se presentará la historia y la situación actual del caso de estudio “Textiles San Carlos”.

1. Empresas familiares pequeñas en el Perú

1.1 Características y situación de las pequeñas empresas en el Perú

El Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo Empresarial que crea el régimen de micro y pequeña empresa (MYPE) Decreto Supremo 007-2008, fue modificado en el 2013 por la Ley 30056 incluyendo la denominación PYME para la pequeña y mediana empresa (El Peruano, 2013).

Según la Ley N° 3056 y el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, la clasificación de las empresas en el Perú se rige por el monto de ventas percibidas anualmente. En base a ello, el artículo 5 del Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, modificado recientemente en el 2022, detalla que una empresa puede ser considerada como una pequeña empresa si es que genera ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales.

En ese sentido, la pequeña empresa se caracterizará por generar, como mínimo, una venta anual total de 690,000 soles, mientras que las medianas empresas son calificadas como tales, si es que anualmente perciben ventas superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

De acuerdo con Rojas (2020), las pequeñas empresas ocupan un 4.8% del monto total aproximado de empresas en el país. Al respecto, el presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) destacó que las pequeñas empresas generan empleo para el 45% de la población económicamente activa (CONFIEP, 2017).

Por ello, se implementa el Régimen Laboral Especial, con la finalidad de incentivar la formalización y crecimiento de las micro y pequeñas empresas. En ese sentido, el régimen se adecúa a las características y la realidad de las pequeñas empresas y busca el alivio de los sobrecostos laborales, los costos de transacción y la carga tributaria (Medina, 2017).

Según este régimen, los trabajadores de la pequeña empresa tienen derecho a

percibir una Remuneración Mínima Vital (S/.1020.00). Sin embargo, si se llega a un acuerdo del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo se puede establecer una remuneración mensual menor. Además, la jornada laboral de los trabajadores de la pequeña empresa es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo (Medina, 2017).

Conforme a lo dispuesto en el artículo 65° de la Ley MIPYME, que recoge el artículo 49° de la Ley MYPE, los trabajadores de la pequeña empresa deberán, obligatoriamente, afiliarse al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP). Asimismo, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 892, cuando superen en promedio los veinte trabajadores en planilla, tienen derecho a participar en las utilidades, dependiendo del sector en que se encuentre la misma. Además, según el Decreto Legislativo N° 688 aplicable para el Régimen Laboral Común, les corresponde ser asegurados de forma obligatoria en ESSALUD (Medina, 2017).

Sobre la situación de las pequeñas empresas en el Perú, para el 2020, el número de pequeñas empresas disminuyó en un 10.3%, pasando de 82,057 empresas en el 2019 a 73,623 pequeñas empresas formales en el 2020 (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020). De manera similar, el número de medianas empresas descendió en un 6.4%, lo cual, representó un total de 188 medianas empresas menos entre el 2019 y 2020. Cabe destacar que las pequeñas empresas generaron el 14.2% de las ventas totales del sector empresarial durante el 2020 (Ministerio de la Producción, 2021). Estas también representaron el 15% de participación en el valor agregado nacional del 2020. En esa misma línea, las medianas empresas son responsables del 2.1% del total de las ventas del sector empresarial (Ministerio de la Producción, 2021).

1.2 Situación de las empresas familiares en el Perú

En el 2018, del total de 25,000 empresas que se constituyeron en dicho año, 20,000 eran empresas familiares. Asimismo, para el 2019, las empresas familiares en el Perú sumaban un número mayor a 1.6 millones de empresas (El Peruano, 2019). Si bien la llegada del COVID-19 afectó de sobremanera, no solo el número de empresas familiares, sino también de toda la estructura organizacional, la relevancia que tienen dichas empresas continúa vigente, toda vez que las empresas familiares generan hasta el 70% de empleo en diversos sectores de producción y comercialización, y aportan con más del 40% al Producto Bruto Interno (PBI) del país (El Peruano, 2019).

Un factor clave respecto a las empresas familiares peruanas es la sucesión de generación en generación. Al respecto, Ernst & Young (2019) menciona que el 45% de las empresas familiares peruanas son lideradas por la primera generación, el 53% por su

segunda o tercera generación y el 2% por su cuarta a séptima generación. En ese sentido, se puede observar que el mayor número de empresas familiares peruanas son lideradas por su segunda o tercera generación. Según Macedo (2021), la ventaja competitiva de las empresas familiares en su segunda generación es la flexibilidad que tienen para la gestión de sus procesos de producción y comercialización. Sin embargo, se ha identificado que solo un 30% de las empresas familiares logra pasar a una segunda generación y solo el 10% logra llegar a una tercera (Gestión, 2018).

2. Sector textil en el Perú

2.1 Situación y relevancia del sector textil en el Perú

Actualmente, el sector textil y confecciones representa una de las principales actividades no extractivas a nivel nacional, y se ha convertido en el segundo sector más importante, representando el 1.9% del PBI nacional (ComexPerú, 2017). Asimismo, según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021), conocido por sus siglas IEES, en el 2019, el sector textil es la tercera actividad con mayor participación (6.4% en el año 2019) en el PBI manufacturero, después de las industrias de refinación de petróleo y productos no metálicos; y representó el 26,2% de la población ocupada manufacturera (2,3% a nivel nacional).

En ese sentido, el mencionado sector genera aproximadamente 400 mil empleos directos anuales. Además, según estimaciones del Comité de Textil y Confecciones de la SNI, por sus importantes encadenamientos con los sectores agrícolas, ganaderos, de fibras manufacturadas, químicos y plásticos, el sector textil genera alrededor de 900 mil puestos de trabajo indirectos en la economía (IEES, 2021). Sin embargo, en la última década, ha presentado una caída considerable (1,5% anualmente). Como consecuencia de una menor actividad productiva, en el 2019, el sector ha reducido su participación en la economía nacional en 0,9 p.p y en el PBI manufacturero en 4,2 p.p (IEES, 2021).

Uno de los principales aspectos que explican esta contracción es la baja capacidad innovadora del sector. Al respecto, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2017), conocido por sus siglas Comex Perú, afirma que la industria textil en el Perú opera bajo una modalidad "pasiva y tradicional", pues según los resultados de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera, elaborada en el año 2015 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 61% de empresas manufactureras realizó actividades de innovación, pero el sector textil fue uno de los más bajos de la industria, ya que solo el 49% de las empresas del sector innovó (Comex Perú, 2017). Cabe señalar que para efectos de la encuesta se consideró como "innovación" tanto la innovación tecnológica, relacionada con mejoras en los productos o en los métodos de producción, como la no tecnológica, relacionada con cambios en las prácticas de negocio, la organización

empresarial y la comercialización de los productos (Comex Perú, 2017).

3. Caso de estudio: “Textiles San Carlos”

La empresa familiar “Textiles San Carlos” fue registrada públicamente en 1966 por el señor Roberto Ardiles, fundador de la empresa. Inicialmente, la actividad comercial se centró en la compra y venta de telas y era un negocio unipersonal, cuyo nombre comercial era “Comercial Mónica”. En 1975, el señor Roberto Ardiles decide ampliar sus operaciones, y constituye la sociedad anónima Textiles San Carlos S.A con RUC 20100825288.

Dada la constitución de la empresa y el incremento de la demanda, el fundador ve la necesidad de contratar personal; y por un tema de confianza y seguridad; inicialmente, decide brindarles empleo a sus sobrinas y amigos cercanos de Casma, su ciudad natal. Con el transcurso de los años incorpora a sus ocho hijos a la empresa. Acorde a su edad y a sus estudios, cada uno de ellos fue introduciéndose al trabajo conjunto con su papá. Así, con el apoyo de sus hijos, el sr. Roberto incursionó en la fabricación de telas y en la tintorería de estas, sin embargo, ambos proyectos fueron descontinuados.

En el 2001, por cuestiones de salud, el fundador decide retirarse del negocio familiar, y delega la administración de su empresa a sus hijos. Actualmente, el señor Carlos Ardiles es el gerente general y representante legal de la empresa y sus hermanos Mónica Ardiles, José Ardiles, Juana Ardiles y María Ardiles quienes ocupan puestos gerenciales en la misma.

La empresa cuenta con una junta de accionistas, los socios son los ocho hijos del fundador, y cada uno posee el 8.5% del capital social. Además, existe un directorio conformado por cinco de los accionistas, el Gerente General, Carlos Ardiles; la Gerenta de Administración, Juana Ardiles; el Gerente de Operaciones, José Ardiles; la Gerenta de Finanzas, Mónica Ardiles; y el Gerente de Producción, Ricardo Ardiles.

Actualmente, la empresa se encuentra en dos sistemas de clasificación industrial (CIIU), que se detallan a continuación:

- CIIU-4641: Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado
- CIIU-1392: Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir.

Hoy en día, como en sus inicios, la actividad comercial de Textiles San Carlos se centra en la venta mayorista y minorista de productos textiles (edredones, almohadas, sábanas, protectores de colchón, cubrecamas, toallas, cortinas, telas en general). Es preciso mencionar que los productos que confecciona y luego comercializa son vendidos bajo la marca “Rocío”. Sin embargo, la misma no está registrada en Indecopi.

Anualmente, Textiles San Carlos percibe ventas por aproximadamente S/. 5,000,000

por lo que se encuentra bajo el régimen laboral especial. En la actualidad, veintitrés trabajadores laboran en la empresa. Además, cuenta con dos tiendas en el emporio comercial “Gamarra”. La tienda principal y domicilio fiscal de la empresa está ubicada en Jr. Gamarra Nro. 746 Int. 102 del Centro Comercial “Mónica”, y la tienda secundaria, que está ubicada en el Jr. Gamarra Nro. 667.

3.1 Perfil del Fundador

Para conocer el perfil del fundador, nos reunimos con Juana Ardiles, una de sus hijas, quien nos contó la historia que su papá le había compartido sobre los inicios de la empresa. A continuación, se presenta un resumen de los relatos.

El señor Roberto Ardiles llegó a Lima con la idea de hacer un negocio. La primera experiencia que tuvo en lo que era negocio comercial fue con menestras, pero no le fue bien. Con esa experiencia trato de entrar más calmadamente en Lima, e indagar en qué negocio podía incursionar. Entonces veía que la gente cortaba el grass en los parques y que había varios parques en Lima, por lo que quería comprar esas máquinas y alquilarlas. Sin embargo, no lo llevó a cabo porque donde se instaló a vivir, conoció a un señor que compraba retazos en la fábrica de tejidos “La Bellota”, quien le ofrece su apoyo para incursionar en el negocio. Dicho señor, le ofrece a Roberto presentarle la fábrica. Así, el sr. Roberto empieza a comprar sus primeros retazos.

Cuando empezó a comprar y a vender esos primeros retazos que eran de gasa y algunas telas estampadas, el Sr. Roberto tuvo el sueño de que algún día él iba a fabricar esa tela. Es preciso mencionar que Roberto era un ambulante, no tenía local propio, y tenía que transportarse en triciclo de Surquillo (donde vivía en aquella época) al Callao para comprar y vender sus retazos. Sin embargo, por el deseo de superarse, decide dar un paso de alquilar un local, pero no un local exclusivamente de tienda porque sus ingresos todavía eran limitados. Entonces, el local que alquilaba tenía una parte donde vivía con su familia y una parte de local comercial. Con la apertura del local, comienza la venta de nuevos productos como las colchas.

Cuando empieza a ver la demanda de las colchas, decide dar el paso de fabricar las colchas. Asimismo, empieza a ver que hay telas que se comercializaban muy bien, por ejemplo, el bramante blanco, que era un tipo de artículo que en ese momento era nuevo en el mercado. Entonces ve que él puede comprar en crudo y contratar un tercero que tiña la tela de color blanco, para disminuir costos. Con esta acción empieza a tener un incremento significativo en sus ganancias e incentiva el crecimiento del negocio, porque empieza a buscar otro tipo de negocios, adentrándose en la fabricación, pero por encargo a terceros.

Años más tarde, el fundador toma la decisión de incursionar en la fabricación, sobre

todo de las colchas. Inicia con una máquina de una sola aguja para la fabricación de la colcha chenill, que es una colcha similar a una alfombra porque son puras líneas tejidas. Es preciso mencionar que hasta ese momento en su casa tenía la tienda y ahora la fábrica. Por ello, empezó con la fabricación a pequeña escala, porque el espacio era pequeño. Sin embargo, por la demanda de esos productos, incrementa su capital y decide importar máquinas para poder llevar a cabo la fabricación de colchas con mejor tecnología.

Después del crecimiento de la empresa en el mercado de Surquillo, el fundador decide abarcar otros mercados para encontrar clientes mayoristas, es así como apertura su segundo local en Gamarra. En el año 69 empieza con la comercialización de frazadas y continúa con la venta de telas, pero siempre enfocado más en las de vestir.

En el año 70, cuando se mantenía el gobierno militar, él compraba lo que eran las telas estampadas, pero la competencia era fuerte porque una fábrica le vendía el mismo producto a diferentes tiendas. Así, decide buscar tener dibujos propios, entonces empieza a buscar diseños exclusivos, como los de la ropa de sus hijas, que habían sido compradas en un viaje a EEUU, para mandar a estamparlos y que él pueda tener un producto que la competencia no.

En el año 75 las cosas económicamente estaban ajustadas por el gobierno de Velasco. Por ello, el sr. Roberto ve la oportunidad de irse a Venezuela, es más, viajó muchas veces para ver si se podía establecerse allá, porque en ese momento era el país de las oportunidades. Pero antes de que tome la decisión, Morales Bermudez da el golpe de Estado, entonces decide quedarse.

El negocio seguía evolucionando porque era un mercado cerrado, hasta que Fujimori entró y globalizó todo. Es ahí donde las empresas nacionales empiezan a sentir el peso de la competencia y se ven afectadas. Peor aún, cuando empieza a ver la devaluación.

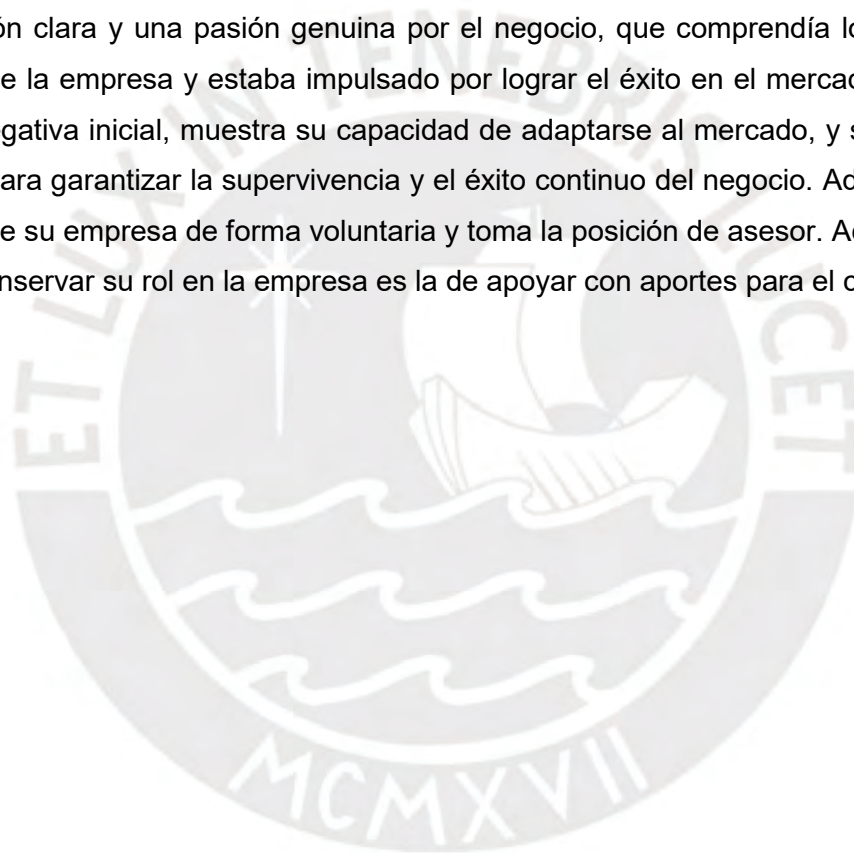
En los 80's se logra crecer ligeramente con el gobierno de turno, pues Alan García ve que las cosas están un poco difíciles y decide cerrar el mercado, para que la industria nacional incremente sus ventas. En ese año, TSC ya contaba con más tecnología, entonces el sr. Roberto decide pasar al siguiente paso, el estampado. Para ello, adquiere una fábrica. Sin embargo, por el cierre del mercado, las empresas ya no tenían acceso al crédito internacional, por lo que adquirir nueva maquinaria implicaba incurrir en mayores costos, por este motivo, años más tarde, decide cerrar la fábrica.

Hasta los 90's, la empresa tenía una comercialización respaldada financieramente, por lo que no se vio afectada por la subida del dólar. Sin embargo, en el gobierno de Fujimori, ingresan al mercado las telas chinas, de Pakistán, o de la India que eran vendidas a bajos precios, pero el fundador mantiene su objetivo de ofrecer el mejor producto, por ejemplo, si

tenía que comprar una popelina era la mejor la popelina que podía ofrecer y con dibujos exclusivos.

En aquella época, el Sr. Roberto no quería sacrificar la calidad de los productos que vendía, y se rehúsa a cambiar de tipo de mercadería. No obstante, por la situación política, el poder adquisitivo de sus clientes había disminuido y tenían preferencia por telas de bajos precios. Esa situación de la de la competencia de productos mucho más baratos hizo que la empresa se descapitalizara, por lo que el sr. Roberto decide adaptarse al mercado y adquirir telas más económicas, ya sean importadas, o ya sean producidas en otra fábrica. Finalmente, en el 2001 el fundador realiza la sucesión de su empresa a sus hijos.

Por lo anteriormente relatado, definimos al señor Roberto Ardiles como un fundador con una visión clara y una pasión genuina por el negocio, que comprendía los objetivos a largo plazo de la empresa y estaba impulsado por lograr el éxito en el mercado. Asimismo, pese a su negativa inicial, muestra su capacidad de adaptarse al mercado, y ser flexible en su enfoque para garantizar la supervivencia y el éxito continuo del negocio. Además, realiza la sucesión de su empresa de forma voluntaria y toma la posición de asesor. Actualmente su interés en conservar su rol en la empresa es la de apoyar con aportes para el crecimiento de TSC.



CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este capítulo, se presentarán las definiciones y posturas de los diversos autores, lo cual permitirá apreciar diversos enfoques sobre las empresas familiares; el concepto de innovación; y los modelos teóricos de la impronta organizacional.

1. Empresas Familiares Pequeñas (EFP)

1.1 Empresa Familiar

En los últimos años, se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas (Stewart, 2008). En esa línea, se genera una amplia literatura, la cual señala que las empresas familiares pueden conceptualizarse a partir del desarrollo de tres factores recurrentes: control, participación y continuidad. Es así como Quintana (2005) postula que una empresa es familiar cuando pertenece total o mayoritariamente a una familia, ejerce control sobre la propiedad y presenta el deseo de continuidad para el proyecto familiar.

Asimismo, para Arzubiaga (2019), la empresa se define como familiar cuando el control de la propiedad recae en dos o más miembros de la familia, existe una participación activa de sus miembros y una visión de continuidad generacional a largo plazo. Esta postura se complementa con la definición que sostiene Martínez (2011), quien consolida las anteriores definiciones de empresas familiares en tres aspectos: 1) la propiedad es controlada por una familia, 2) tiene participación de algunos miembros de la familia y 3) el deseo de perpetuar en el tiempo la sucesión generacional.

Por otro lado, las características de una empresa familiar se atribuyen a partir de su diferenciación, según la manera en cómo son administrados los negocios, el modo en que se gestiona y en la forma de toma de decisiones de la familia (Salomón, 2010). En este sentido, Arzubiaga (2019) propone ocho características generalizadas o estándar de las empresas familiares: vocación a largo plazo, sentido de pertenencia, compromiso con el territorio, valores compartidos, voluntad de preservación del patrimonio, espíritu emprendedor, involucración en las decisiones estratégicas y aversión al riesgo. Así, el autor enfatiza las características de las empresas familiares como un conjunto definido y estandarizado (Arzubiaga, 2019). No obstante, Marcelino et al. (2012) consideran que no es adecuado tomar en cuenta la estandarización de un solo conjunto de características de las empresas familiares, dado que dichas características no pueden ser generalizadas ni representativas de todas ellas. Por ello, Marcelino et al. (2012) proponen que las empresas familiares se pueden caracterizar desde dos escenarios: aquellas que han logrado un nivel de administración sistematizado y aquellas que están en un nivel de estancamiento (ver Figura 1).

Figura 1: Características de las empresas familiares

Empresas Familiares con un nivel de administración sistematizado	Empresas Familiares con un nivel de estancamiento
<ul style="list-style-type: none">• Preocupación por las perspectivas de largo plazo.• Devoción por la continuidad de la empresa.• Generación de una comunidad de empleados.• Vinculación estrecha con los clientes.• Liderazgo de la familia.• Participación amplia de los miembros de la familia.• Participación prevista o real de las generaciones posteriores.	<ul style="list-style-type: none">• Enfrentan restricciones de recursos únicos.• Evitan el crecimiento.• Están condenadas a una vida corta.• Tienen estrategias conservadoras.• Ven al fundador de la empresa como una reliquia.• Presentan un espíritu de clan y de amiguismo.• Erupción de liderazgo.• Organizaciones obsoletas y lentas acosadas por el nepotismo destructivo.• Falta de gestión profesional.• Explotación de las minorías accionistas.• Escepticismo por los mercados financieros.• La sucesión puede darse por caprichos de la familia en lugar de la competencia.

Adaptado de Marcelino et al. (2012).

1.2 Características y limitaciones de las EFP

Conforme a lo señalado en la sección anterior, las empresas familiares, según sus características, visiones y decisiones, pueden lograr un gran crecimiento en tamaño y en organización. Por ello, resulta importante exponer las clasificaciones que se le puedan atribuir a una empresa familiar, a partir de su definición como una pequeña empresa. En esa línea, para diferenciar a una empresa familiar pequeña, se pueden analizar dos factores principales: el número de trabajadores y el monto de facturación anual (Cañari, 2018). Es preciso mencionar que las empresas familiares que inician como un emprendimiento familiar suelen ser más pequeñas (Gestión Pyme, 2009), mientras que las PYMEs familiares son consideradas como empresas familiares de tamaño pequeño que no están profesionalizadas (Mendoza et al., 2017).

Las pequeñas empresas suelen ser predominantemente empresas familiares, ya que, según Rolla (2017), una alta proporción de estas son firmas concedidas y administradas por grupos familiares; por tal motivo, sus características atribuidas pueden surgir a partir de diferentes factores (Moscoso, 2015). Por ejemplo, respecto a la forma de gobernanza, Valenza et al. (2021) consideran que la propiedad y control de la familia propietaria podría ser exacerbada en las pequeñas empresas familiares. Esto se debe a que la superposición puede ser total y, al ser parte del grupo de PYMEs, la gestión, propiedad y administración de la familia tiene un carácter dominante (Valenza et al., 2021).

Asimismo, según Calabró y Musollino (2013), este tipo de empresas familiares suelen adoptar mecanismos de gobierno informales, los cuales se basan en el altruismo, la confianza y la existencia de reglas no escritas y normas sociales. Así, la continuidad de gobernanza sucesoria podría representar un problema en las pequeñas empresas, pues no todos los sucesores quieren y/o pueden hacerse cargo de la empresa.

Aunado a esto, las empresas familiares pequeñas suelen mantener limitaciones en sus recursos financieros, principalmente por su resistencia al riesgo y su orientación a largo plazo. Es así como Martin (2022) argumenta que las PYMEs familiares presentan un comportamiento condescendiente respecto al dinero de la empresa; ya que, se basan en el concepto de que “el dinero de la empresa es el dinero de la familia” (Martin, 2022). Esto último implica la idea de no gastar por encima de lo que se gana y evitar el endeudamiento; para evitar dificultades financieras en momentos críticos (Martin, 2022).

Además, Valenza et al. (2021) complementan lo mencionado anteriormente, resaltando la dependencia de recursos financieros familiares que presentan las pequeñas empresas familiares. Estos autores consideran que este comportamiento está relacionado a la postura de mantener el control y minimizar el riesgo financiero. Sin embargo, Sorenson et al. (2009) argumentan que el capital social familiar y el desempeño se relacionan positivamente, lo que sugiere que la construcción de relaciones sólidas financieras representa una ventaja estratégica para estas empresas.

2. Innovaciones en las EFP

2.1 Definición e Importancia

Existen contribuciones teóricas sobre el crecimiento empresarial y sus determinantes. Al respecto, diversos autores han basado sus estudios en el análisis en torno a la innovación. En esa línea, el Manual de Oslo (OCDE: 2005) señala que innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo, si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado. Por su parte, Schumpeter (1934), define a la innovación como el establecimiento de una nueva función de producción, lo que quiere decir que la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa.

Por otro lado, Wang (2014) percibe a la innovación como un recurso estratégico para las empresas, pues brinda un significativo incremento en los niveles de competitividad y genera nuevas habilidades que intensifican la competencia dentro del ambiente de los negocios. Finalmente, para efectos del estudio, utilizaremos la definición de Seclén (2014), que entiende a la innovación como “el proceso a través del cual una empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos,

para adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan asegurar su supervivencia” (p. 152).

2.2. Tipos de innovación

En la misma línea, para los fines del estudio, se distinguirá a la innovación según el Manual de Oslo (OCDE, 2005), el cual la clasifica a partir de cuatro tipos, que son los siguientes: innovaciones de producto, innovaciones de procesos, innovaciones de mercadotecnia (o de comercialización) e innovaciones organizativas.

En primer lugar, la innovación de producto es aquella que introduce un nuevo producto o servicio que ha sido mejorado significativamente, en cuanto a su uso o características previstas (OCDE, 2005). Asimismo, según Seclén (2016), la innovación de producto incluye mejoras significativas respecto a sus especificaciones técnicas, características funcionales, atributos, diseño, materiales, componentes, software incorporado, etc.

En segundo lugar, la innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución de un producto (OCDE, 2005). Una manera de lograr un cambio de proceso suele ser mediante la adquisición de una nueva maquinaria, la introducción de un sistema de calidad, etc. (Seclén, 2016).

En tercer lugar, la innovación de mercadotecnia es el empleo de nuevos métodos de marketing que implican cambios significativos en la comercialización del producto, ya sea por el diseño, el envasado, el posicionamiento, la promoción o los precios (OCDE, 2005). Según Seclén (2016), la innovación de mercadotecnia se puede definir como un nuevo método de marketing que responde de mejor manera a las necesidades de los clientes.

Por último, la innovación organizacional presenta un nuevo método de organización en la gestión de la empresa, en su modelo de negocio y en sus relaciones externas (Seclén, 2016). En ese sentido, las innovaciones de organización tienen como objetivo incrementar el rendimiento de la empresa, a través de una mejor gestión de recursos y costos (López, 2007).

Además, según el manual académico de Schilling (2008), se puede describir los tipos de innovación dependiendo del resultado final que proporcionen. De esta manera, se pueden diferenciar según el grado de novedad en innovaciones radicales e innovaciones incrementales.

Por un lado, las innovaciones radicales hacen referencia a la introducción de un cambio de un producto/servicio/proceso nuevo o inexistente hasta la fecha (Paniagua, 2012). Sin embargo, según Rúa (2009), esta innovación debe implicar una ruptura en el ciclo de vida del producto/servicio/proceso anterior. Es decir, el objetivo es que esta introducción nueva al

mercado tenga un impacto en la estructura competitiva de las empresas (Schilling, 2008). Esto produce que la innovación radical cree un grado de incertidumbre elevado, ya que provoca cambios en el sector en el que se produce (Lopera, 2013).

Por otro lado, las innovaciones incrementales implican agregar valor a un producto existente, a través de mejoras. Este valor agregado se refleja en cambios pequeños, cuyo objetivo es aumentar la funcionalidad y prestaciones de la empresa (Schilling, 2008). Estos pequeños cambios aplicados en este tipo de innovaciones individualmente son poco significativos; sin embargo, cuando se producen continuamente pueden construir una base permanente de progreso (Henderson & Clark, 2004).

Cabe señalar que si bien las innovaciones radicales tienen una mayor repercusión y son las que proporcionan mayores beneficios a la empresa, las innovaciones incrementales también lo pueden hacer, pero en menor medida (Henderson & Clark, 2004). A partir de estas distinciones, Seclén (2014) permite diferenciar a estos tipos de innovación, a través de cuatro características principales para su análisis:

Figura 2: Diferencias de innovación radical e innovación incremental

Características	Innovación Radical	Innovación Incremental
Demanda de Mercado	Potencial, poco predecible y con alto riesgo	Conocida, predecible y con bajo riesgo
Investigación y Desarrollo	Alta inversión en I+D	Puede no necesitar grandes inversiones en I+D
Capacidades Internas	Exige nuevos conocimientos y habilidades	Refuerza las capacidades internas a través del aprendizaje
Imitación	Difícil de imitar y no es previsible	Relativamente fácil de imitar y es previsible

Adaptado de Seclén (2014).

2.3. Disposición a innovar en las EFP

Las características de las empresas familiares pequeñas, descritas en el 'capítulo 1', toman una posición sectorial para la innovación (OCDE, 2005), debido a que los procesos de innovación difieren grandemente de un sector a otro tanto en términos de desarrollo, tasa de progreso tecnológico, vínculos y acceso al conocimiento, como en términos de estructuras organizativas y factores institucionales (Malerba, 2005, como se citó en el Manual de Oslo). Lo que origina que ciertos sectores o grupo de empresas difieran al caracterizarse, según la rapidez del cambio o el tipo de innovación que produzcan.

Según el Manual de Oslo (OCDE, 2005), las empresas pequeñas y medianas tienen una mayor necesidad en interactuar de manera eficiente con otras empresas y establecimientos públicos de investigaciones de I+D, porque al desarrollar actividades más especializadas, surge la necesidad de conectar con estos actores para generar un intercambio de conocimientos sobre la innovación; y, para, eventualmente, desarrollar actividades de comercialización (OCDE, 2005).

Por otro lado, como se explicó en la problemática, las dificultades financieras influyen sobre la capacidad de las pequeñas empresas para innovar. Por ello, en este tipo de empresas, la financiación es un factor determinante para la innovación, ya que a menudo carecen de fondos propios para realizar proyectos de innovación y presentan mayores dificultades para obtener financiaciones externas que las grandes empresas (OCDE, 2005).

Sin embargo, pese a que la literatura de la innovación en empresas familiares pequeñas y medianas evidencia una menor entrada de recursos dirigidos a fortalecer este aspecto, no necesariamente resulta conducente un bajo nivel de resultados innovadores (Durán, 2016). Por el contrario, se percibe una gestión más eficiente de estos recursos invertidos, a pesar de su carácter limitado (Durán et al., 2016). Según Navarro et al., (2020), existen tres factores principales que explican lo anterior: monitoreo constante por parte de la familia propietaria, con el fin de reducir el nivel de incertidumbre hacia una mayor eficacia; la posibilidad de hacer cumplir las preferencias de inversión de la familia propietaria; y la limitación de su contribución.

En la misma línea, las empresas familiares pequeñas, a menudo, no poseen todos los recursos que necesitan para innovar de manera efectiva (Valenza et al., 2021). Sin embargo, el tamaño en sí no puede considerarse una restricción (Valenza et al., 2021), puesto que, por la particularidad familiar de las PYMEs, la disposición a innovar depende directamente de las características propias que presentan dichas empresas. De esta manera, a pesar de que esta pueda ser pequeña y tener ciertas características y limitaciones, existen factores y motivaciones que permiten variar la disposición a innovar de la empresa, ya sea de forma

positiva o negativa. Por ello, a partir de la literatura, la disposición a innovar puede tener diferentes posiciones, según la perspectiva de la familia que gestione la empresa.

3. Teoría de la impronta organizacional

3.1. Definición e importancia

Los primeros trabajos académicos sobre la impronta se centraron en el entorno como fuente, origen y fuerza del proceso de impronta. De hecho, una de las primeras percepciones de la impronta fue que la estructura de la empresa es un reflejo de su entorno de fundación, en particular de la tecnología disponible en el momento de la fundación (Stinchcombe, 1965).

Stinchcombe (1965) fue el primer autor que enfatizó el hecho de que las condiciones del entorno influyen al momento de la fundación de una organización (como se citó en Bonifaz, 2021). La idea del autor que revela que las fases de fundación pueden influir de manera importante en las trayectorias organizativas posteriores, fue una inspiración a una importante línea de investigación ecológica que intentaba establecer una relación entre las condiciones en el momento de la fundación y las tasas de mortalidad posteriores (Singh & Lumsden, 1990, como se citó en Simsek et al., 2015). En ese sentido, los estudiosos del espíritu empresarial han demostrado la importancia de los fundadores para las dimensiones clave de la historia organizacional posterior, incluida la supervivencia, la estrategia y el desempeño (Simsek et al., 2015).

Al respecto, Stinchcombe (1965) plantea la hipótesis de que las organizaciones pueden sobrevivir en el futuro con sus estructuras fundacionales en gran medida intactas porque estas últimas continúan siendo eficientes, debido a fuerzas inerciales como la tradición, los intereses creados, la ideología, o debido a la falta de competencia. Sobre la base de esta opinión, varios académicos coincidieron en la idea de que la impronta en realidad combina dos procesos. El primero de ellos es el proceso por el cual los elementos tecnológicos, económicos, políticos y culturales del contexto fundacional dan forma a las características de una nueva organización. El segundo es el proceso por el cual estas características fundacionales se reproducen durante la historia subsiguiente de la organización (Stinchcombe, 1965).

Por su parte, Johnson (2007) entiende la impronta como la tensión entre la creatividad individual y la restricción ambiental que presenta una organización en su desarrollo, la misma que se captura en la idea de “emprendimiento cultural”, es decir, la amplia gama de fenómenos culturales (símbolos, significados y narrativas), que son innegablemente de naturaleza “cultural” y que están involucrados en el espíritu empresarial.

Adicionalmente, Marquis y Tilcsik (2013), basándose en las razones planteadas por Stinchcombe para la persistencia de las estructuras organizacionales frente a los cambios del

entorno, definen la impronta organizacional como el proceso en el que existe un periodo fundacional susceptible a la influencia de las condiciones del entorno. Según los autores, durante este proceso, los miembros de una organización adoptan comportamientos característicos de la estructura social fundacional y mantienen estos comportamientos a lo largo del tiempo, incluso frente a cambios significativos del entorno, por lo que las características impresas, durante el período sensible, pueden tener consecuencias restrictivas (Bonifaz, 2021).

En esa línea, la teoría de la impronta organizacional resulta adecuada para nuestra investigación, porque nos permite analizar la idiosincrasia de las empresas familiares y la persistencia de las condiciones del entorno fundacional, a través de constructos que explican la renuencia al cambio organizacional. Particularmente, el modelo de la impronta organizacional propuesto por De Cuyper et al. (2020) permite comprender (1) cómo la huella organizacional inicial se transmite a través de un mecanismo ascendente de refuerzo de impresión, y (2) de qué forma la empresa se reimprime después del período de fundación, a través de dos procesos que los autores llaman la reforma de impresión y el acoplamiento de impresión. Así, el modelo resulta ser el más adecuado para analizar la disposición a innovar de las pequeñas empresas, pues permite analizar cómo el factor hereditario condiciona la disposición a innovar de las organizaciones.

3.2 Modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips

El modelo comienza en el punto donde se forma la huella del emprendimiento por parte de un equipo fundador. Los fundadores dejan un sello en la organización que expone algunos aspectos de su estructura y cognición, que se infunden con valores, y juntos, definen el emprendimiento y su funcionamiento (De Cuyper et al., 2020). Según esta perspectiva, después de que los fundadores dejan la empresa a cargo de otra persona, los miembros de la organización continúan manteniendo la impronta inicial a través de dos mecanismos ascendentes: atracción de impresión e intercambio de huellas (De Cuyper et al., 2020). Esto da como resultado un período de relativa estabilidad, y la impronta inicial de los fundadores forma un modelo que prescribe y guía las decisiones y acciones de los miembros de la organización.

Sin embargo, a medida que las fricciones exógenas se intensifican y conducen a dificultades para la organización, este período de estabilidad ascendente de la impronta original se ve perturbado. Así, los problemas que enfrenta la organización brindan una oportunidad para que un nuevo líder intervenga. Frente a esta crisis, se establece un período de relativa inestabilidad y transición, y la organización se reimprime una vez más. Al respecto, los autores señalan que “la reimpresión por parte del nuevo liderazgo de la empresa ocurre a través de una combinación de dos mecanismos: (1) reforma de huellas, o el uso de acciones

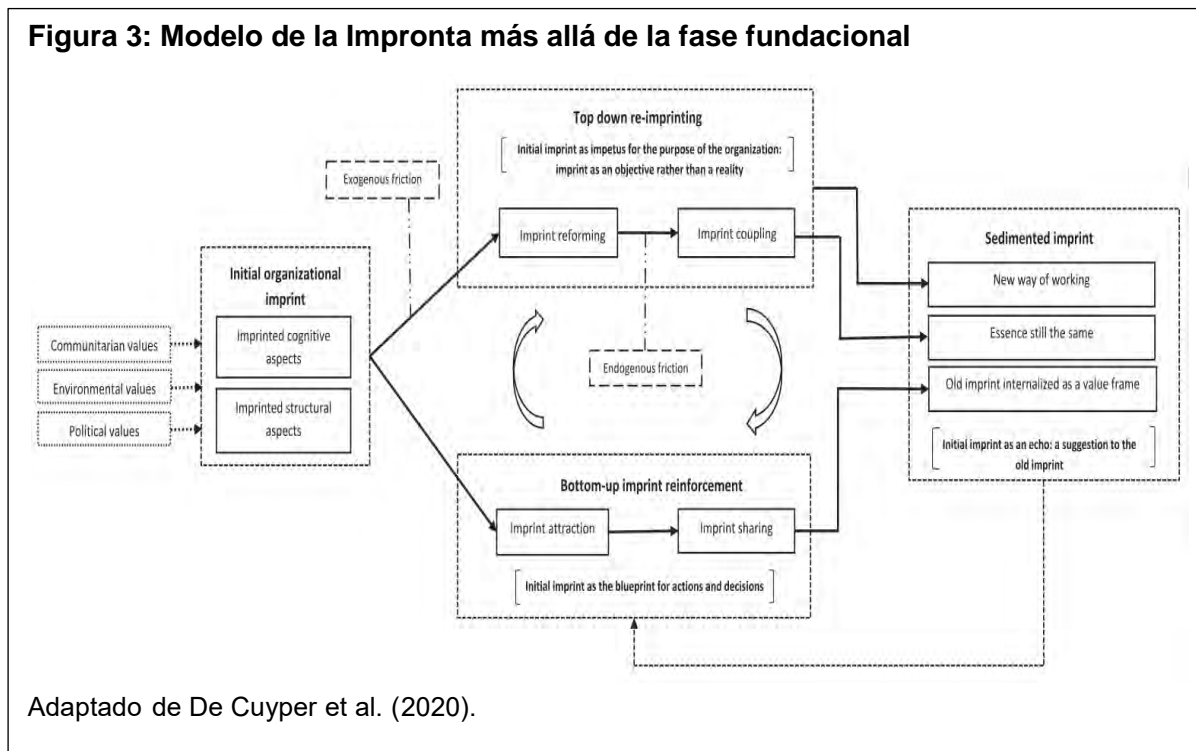
explícitas para cambiar componentes de la impresión original, y (2) acoplamiento de impresión, o el uso de la impresión original como recurso para legitimar los cambios deseados en la impresión” (De Cuyper et al., 2020:1585).

En reacción a las tensiones y fricciones, se puede manifestar una oposición a la reforma de la impronta, por lo que el equipo que lidera una organización puede presentar un esfuerzo de arriba hacia abajo para eliminar la impronta inicial, y/o, recurrir al apoyo de abajo hacia arriba para legitimar su reforma en las características impresas inicialmente. En ese sentido, el acoplamiento de impronta está motivado por fricciones endógenas que se acumulan y empujan al nuevo liderazgo de la organización a alternar entre la reforma de impronta y el acoplamiento de impronta (De Cuyper et al., 2020).

Por lo tanto, la reforma y el acoplamiento de la impronta contribuyen con la reimpresión en la empresa y, en el proceso, la impronta original se convierte en la fuerza impulsora detrás de las metas de la organización. En otras palabras, la primera impresión se convierte en una meta en sí misma, y no solo en un modelo organizacional. Eventualmente, la combinación de refuerzo de impresión de abajo hacia arriba y reimpresión de arriba hacia abajo forman una huella sedimentada, que es continuada por un período de relativa estabilidad (De Cuyper et al., 2020).

En este proceso, la huella inicial sigue influyendo en la organización, pero su papel se vuelve más simbólico. Así, se mantienen algunas características de la impresión original y la esencia de la organización se mantiene sin cambios. Sin embargo, cuando una organización internaliza la huella original, el liderazgo de la empresa puede abstraer parte de ella en un sistema global de valores. Entonces, lo que queda es en parte un eco de la huella original, mas no su implementación real en las operaciones diarias de la organización (De Cuyper et al.,2020).

Figura 3: Modelo de la Impronta más allá de la fase fundacional



3.3. Dimensiones del modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips

Para garantizar una correcta relación entre las condiciones fundacionales y la disposición a innovar durante el proceso de impronta, el modelo de De Cuyper et al. (2020) se construye a partir de dimensiones y categorías de estudio. El modelo incluye la operacionalización de una serie de dimensiones que se aplican al desarrollo de una organización e ilustran la impronta, más allá de la etapa de la fundación. Así, se realizó la matriz de operacionalización (ver Anexo A), en la cual se desarrollan las siguientes cinco dimensiones: “Impronta organizacional inicial”, “refuerzo de impresión de abajo hacia arriba”, “reimpresión de arriba hacia abajo”, “fuentes de fricción” y “huellas sedimentadas”.

En primer lugar, la “impronta organizacional inicial” entiende a las huellas impresas durante la etapa de fundación, en los cuales se refleja las metas, aspiraciones y la visión a futuro que tenían los fundadores. Esta dimensión se evalúa a partir de dos categorías: “aspectos cognitivos impresos”, que ocupan las ideas, conceptos intangibles, valores políticos con los que se querían que se forje la organización; y, los “aspectos estructurales impresos”, que conforman las acciones, y formas de trabajo de cómo se formó el modelo organizacional (De Cuyper et al., 2020).

En segundo lugar, el “refuerzo de impresión de abajo hacia arriba” permite analizar cómo se mantuvo la impronta organizacional de los fundadores interna y externamente. Esta dimensión abarca dos categorías: la “atracción de huellas”, la cual evalúa cuáles fueron las

razones que impulsaron a los trabajadores a seguir la huella inicial; y, el “uso compartido de impresiones”, donde se plantean las acciones, interacciones o medios que permiten compartir la impronta entre los trabajadores (De Cuyper et al., 2020).

En tercer lugar, la “reimpresión de arriba hacia abajo”, nace a partir de la existencia de cuestionamientos sobre la impronta inicial y se busca una segunda impresión de huellas. En esta línea, las dos categorías que abarcan esta dimensión son la “reforma de impronta”, que tiene la misión de evaluar las formas de reestructurar el negocio, agregando, eliminando o cambiando aspectos originalmente impresos; y, el “acoplamiento de huellas”, que reformula el enfoque de la organización, pero a partir de valorar, prevalecer y acoplar las huellas fundacionales a los nuevos cambios por realizar en la organización (De Cuyper et al., 2020).

En cuarto lugar, las “fuentes de fricción” se encuentran durante el proceso de impresión, refiriéndose a las fuentes que causan conflictos tanto interna como externamente. Esta dimensión se divide en dos categorías: las “fricciones exógenas” y las “fricciones endógenas”; las primeras aparecen durante la etapa de impresión fundacional; mientras que las segundas, durante la etapa de reimpresión de las nuevas huellas (De Cuyper et al., 2020).

Por último, las “huellas sedimentadas” hacen referencia al proceso final después de las etapas impresas anteriores y reflejan los efectos de estas. Es así como esta dimensión se representa a partir de tres categorías: la “nueva forma de trabajar”, donde se observa la impresión de una nueva capa sobre la huella original y cómo se maneja actualmente la empresa; después, “la esencia sigue siendo la misma”, la cual analiza qué aspectos de la huella fundacional sigue presente a pesar de la nueva huella de la reimpresión; y, como última categoría, la “interiorización de la antigua impronta”, que evalúa de qué manera, en la actualidad, la antigua impronta se ha interiorizado y cómo se muestra, a pesar de tener un nuevo modelo organizacional y una nueva forma de trabajar (De Cuyper et al., 2020).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El presente capítulo tiene la finalidad de presentar la metodología de investigación, a través del desarrollo del enfoque, alcance y diseño de la investigación. Asimismo, se desarrollan los criterios condicionales de la selección muestral, las técnicas de recolección y análisis de información, los criterios de validez y finalmente la ética de la investigación. Así, este capítulo detalla el proceso de análisis de la investigación de “Textiles San Carlos” en las distintas etapas que plantea el modelo de la impronta organizacional de De Cuyper, Clarysse y Philips.

1. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica de la presente investigación se clasifica en tres etapas. La primera de estas inicia con el planteamiento de la investigación, en el cual se identificó una problemática respecto a la disposición a innovar de las PYMEs familiares, tras un patrón de las huellas fundacionales. Es a partir de esta problemática que la pregunta de investigación y el objetivo se centraron en estudiar la relación de las huellas fundacionales de este tipo de empresas y su impacto en su disposición a innovar. Posteriormente a ello, se desarrolló el marco teórico en torno a las características de las empresas familiares y a las dimensiones del modelo de De Cuyper et al. (2020).

De la misma manera, se elaboró el marco contextual, el cual enmarca la situación de las pequeñas empresas familiares del sector textil peruano, específicamente de la empresa “Textiles San Carlos”. Posterior a ello, se diseñó el marco metodológico en el cual se delimitó el enfoque, alcance de la investigación y selección muestral. Finalmente, se estructuró la matriz de consistencia (ver Anexo A), en la que se delimitaron las dimensiones y categorías del modelo de De Cuyper et al. (2020).

Para la segunda etapa, se procedió a elaborar las guías de entrevistas semi estructuradas. Esta fue orientada por las dimensiones del modelo de De Cuyper et al. (2020), que están ordenadas e identificadas en la matriz de operacionalización (ver Anexo A). A continuación, se realizó la prueba piloto de la guía de entrevista, donde se realizó ajustes a las preguntas para un mayor entendimiento y alcance de respuestas de los entrevistados. Posteriormente, se procedió a realizar las entrevistas. Estas fueron dirigidas al gerente general, a los hermanos que cumplen la función de administrativos, a los empleados más antiguos y finalmente a los empleados recientes con más de cinco años en la empresa; alcanzando así un total de dieciocho entrevistas.

Por último, en la tercera etapa, se realizó la codificación de las entrevistas, la cual permitió hacer un análisis de la disposición a innovar, a partir de las seis dimensiones estudiadas en el modelo de De Cuyper et al. (2020), desde la valoración del director general,

los hermanos que cumplen funciones gerenciales, y los empleados más antiguos y recientes. Finalmente, los hallazgos permitieron la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

2. Enfoque, alcance y diseño metodológico

2.1 Enfoque de la investigación

Según Ponce y Pasco (2015), el enfoque cualitativo presenta una mayor flexibilidad en la secuencia de estudio, por lo que enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas y el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos. En la misma línea, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación, o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Asimismo, Sanchez-Carlessi et al. (2018) mencionan que las investigaciones cualitativas se caracterizan por poseer un enfoque holístico y por recoger datos a través de descripciones y observaciones que permitan un mejor entendimiento del fenómeno de estudio. Por ello, las definiciones desarrolladas anteriormente permiten comprender la elección de este enfoque a partir de la profundidad de la investigación, principalmente, porque se espera obtener información específica y característica de los actores que intervienen en “Textiles San Carlos”. De la misma manera, el modelo escogido se basa en el proceso de la impronta organizacional, desde la etapa fundacional hasta la reimpresión futura, por lo que resulta conveniente ahondar en la información más relevante a partir de entrevistas con mayor hondura.

2.2 Alcance de la investigación

De acuerdo con Ponce y Pasco (2015), cuando se describe el alcance del proceso de investigación, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. En esa línea, los autores describen a los estudios con alcance exploratorio como aquellos que buscan comprender fenómenos poco estudiados, porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto. Por su lado, Arias y Covinos (2021) definen el alcance descriptivo como la función de especificar propiedades, características, perfiles de un sujeto de estudio. En este sentido, la investigación tendrá un alcance descriptivo y exploratorio, pues permitirá conocer el concepto y las características de las PYMEs familiares, así como las categorías y definiciones de las dimensiones del modelo de De Cuyper et al. (2020). De la misma manera, por el lado del alcance exploratorio, la investigación permitirá analizar la relación de las huellas fundacionales y la disposición a innovar de la pequeña empresa familiar: “Textiles San Carlos”.

2.3 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación con enfoque cualitativo, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los principales tipos de diseños son los siguientes: teoría

fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseño de investigación-acción y estudio de caso cualitativo. En la presente investigación, se abordó el diseño de estudio de caso cualitativo, dado que su propósito principal es investigar a profundidad un caso específico que ayude a comprender un fenómeno más amplio (Ponce & Pasco, 2015). En efecto, para conocer las huellas fundacionales que influyen en la disposición a innovar de la empresa, resulta necesario explorar y comprender las perspectivas y experiencias de los actores involucrados desde la etapa de la fundación hasta la actualidad.

A partir de ello, se han seleccionado como sujetos de estudio al gerente general, a los hermanos que cumplen la función de administrativos, a los empleados más antiguos y a los empleados más recientes. Sobre los instrumentos de recolección de los datos, se aplicaron entrevistas con preguntas semi estructuradas, orientadas por el modelo escogido, toda vez que brindan información más detallada sobre el fenómeno estudiado.

En esa línea, para el diseño de la investigación, se optó por el diseño no experimental, pues, según Arias y Covinos (2021), en este tipo de estudios se mantienen las variables del modelo escogido, sin alterar ninguna situación del sujeto de estudio. En ese sentido, el modelo tiene el carácter transversal, pues permite la recolección de datos e información en un solo momento y solo una vez (Arias & Covinos, 2021). Se opta por esta elección porque se recogerán los datos en el momento presente, evaluando los rasgos pasados durante la situación actual de la organización. En síntesis, a pesar de ser un modelo poco ejecutado, resulta importante abordar este tipo de diseño de caso específico no experimental de tipo transversal, pues permite realizar un análisis competente al proceso de la impronta y re-impronta organizacional desde la fundación de "Textiles San Carlos".

3. Selección Muestral

La metodología de la investigación abarca un estudio de caso a profundidad, en el cual se analizará a un grupo de personas y los eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre los cuales se recolectarán los datos. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los tipos de muestra de las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas. Por lo tanto, nuestra investigación pretende estudiar un caso específico, a través del examen de mecanismos causales, definidos como aquellos factores de la impronta inicial, para revelar su efecto en la disposición a innovar. En ese sentido, la investigación buscará explicar "resultados estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos" (Yacuzzi, 2005).

3.1 Muestra de la investigación

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el tamaño mínimo de la muestra

sugerido para un estudio de caso es de seis a diez casos. De esta manera, la investigación consta con un total de catorce entrevistas, que abarcan ocho entrevistas a los hermanos con cargos gerenciales (dos entrevistas por cada hermano), cuatro a los trabajadores antiguos y dos a los trabajadores recientes (ver Tabla 1). En esta línea, para determinar la empresa a ser estudiada, además de ser una pequeña empresa familiar del sector textil, la selección del caso partió de dos criterios condicionales: (1) que la empresa tenga más de ocho años de experiencia en el sector textil y (2) que la empresa haya tenido al menos una sucesión familiar. Basándonos en los mencionados criterios, seleccionamos el caso de “Textiles San Carlos”. Además, la muestra establecida para la investigación es de carácter intencional, pues se buscó que el caso a ser estudiado estuviera presente en las dos etapas de la impronta organizacional: “Impronta Fundacional” y la “Reimpresión de Nueva Impronta”.

Además, la muestra estudiada en la investigación está dividida en tres grupos: “Hermanos Ardiles”, “Trabajadores Antiguos” y “Trabajadores Recientes”. De los cuales, los primeros dos grupos estuvieron y están presentes en ambas etapas de la impronta en TSC; mientras que, el último grupo sólo está presente en la segunda etapa (Ver Tabla 1). Los “Hermanos Ardiles”, hijos del fundador, tienen mayores años trabajando en la empresa, desde la etapa fundacional hasta la actualidad. Asimismo, el grupo de “Trabajadores Antiguos” está conformado por sobrinas del fundador y otros trabajadores, que también estuvieron durante la gestión del fundador hasta la actualidad. Por último, los “Trabajadores Recientes” son aquellos que laboran desde la gestión de los hermanos Ardiles, pero que llevan más de cinco años trabajando, y pueden describir la situación de “Textiles San Carlos” durante los últimos años.

Tabla 1: Tabla de Muestra Intencionada

Etapa en TSC	Grupo	Entrevistado (a)	Relación con fundador	Cargo	Años trabajando
Impronta Fundacional y Reimpresión de Nueva Impronta	Hermanos Ardiles	Carlos Ardiles	Hijo	Gerente Director	46
		Juana Ardiles	Hija	Gerente de Contabilidad	37
		José Ardiles	Hijo	Gerente de Operaciones	26
		Mónica Ardiles	Hija	Gerente de Finanzas	48
	Trabajadores Antiguos	Úrsula Borja	Sobrino	Asistente Contable	39
		Elena Cconislla	Empleada	Asistente Contable	14
		Marco Alarcón	Empleado	Vendedor	27
		Hector Onocusi	Empleado	Vendedor	13
Reimpresión de la nueva impronta	Trabajadores Recientes	Javier Campos	Empleado	Vendedor	6
		Rossana Borja	Sobrino	Asistente Contable	12

4. Técnicas de recolección y técnicas de análisis de información

4.1 Técnicas de recolección de información

Este es un estudio exploratorio que busca analizar cómo la impronta organizacional influye en la disposición a innovar en las pequeñas empresas familiares. Por ello, la operacionalización de la investigación constará de la recopilación de datos de archivo y de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas. Inicialmente, la recopilación de datos se realizará a través de fuentes primarias del caso seleccionado, mediante la información revelada en sus redes sociales y también en otras fuentes secundarias de investigaciones pasadas. Luego, se realizarán entrevistas semiestructuradas basadas en las dimensiones y categorías del modelo de De Cuyper et al. (2020), puesto que, según Troncoso y Daniele (2003), las teorías y modelos de estudio actúan como elementos de guía para la elaboración de preguntas.

En esa línea, las dimensiones del modelo identifican categorías que encadenan una

orientación de conceptos para diversos tipos de entrevistados. Así, se optó por diseñar cuatro guías de entrevistas para los distintos perfiles de los grupos presentes en la organización. Asimismo, cada una de las guías de entrevista se desarrollaron a partir de las dimensiones planteadas en la matriz de operacionalización (ver Anexo A); las cuales son la “impronta organizacional inicial”; la “reimpresión de abajo hacia arriba”; el “refuerzo de impronta de abajo hacia arriba” y la “impronta sedimentada”. Las dimensiones mencionadas están enfocadas en cada etapa de la impronta organizacional: “Impronta Organizacional” y “Reimpresión de la Nueva Impronta”, por lo que sirvieron como criterios para realizar las guías de entrevistas (ver Tabla 2).

Es preciso mencionar que las entrevistas realizadas se dieron de modo conversacional, pues, a diferencia de las entrevistas estructuradas, éstas presentan la oportunidad de interacciones bidireccionales en las que los participantes pueden consultar al investigador sobre algún tema amplio (más allá de una mera aclaración). En esa línea, para que los participantes utilicen sus propias palabras y que se involucren en una discusión temática, se realizaron preguntas abiertas iniciales que fueron las de mayor relevancia en las entrevistas (Yin, 2016).

En esa línea, como se mencionó anteriormente, se estructuraron cuatro guías de entrevistas, las cuales están clasificadas alfabéticamente: A, B, C y D (ver Anexo D). En primer lugar, la “Guía de entrevista A” está diseñada según la etapa de “Impronta organizacional”, por ello, las preguntas se enfocan principalmente en el contexto fundacional y en los primeros años de Textiles San Carlos. En segundo lugar, la “Guía de entrevista B” está enfocada en la etapa de “Reimpresión de la Nueva Impronta”, por lo que las preguntas buscan conocer la perspectiva de los hijos como gerentes y decisores de las acciones de cambio en la empresa. Ambas guías de entrevista están dirigidas al grupo “Hermanos Ardiles”. En tercer lugar, la “Guía de entrevista C” está dirigida al grupo de “Trabajadores Antiguos”, que experimentaron ambas etapas. Esta está enfocada en entender cómo fue el proceso de cambio y la práctica de las acciones de cambio con carácter innovador, desde la perspectiva de los trabajadores. Por último, la “Guía de entrevista D” está diseñada solo para la segunda etapa de “Reimpresión de la Nueva Impronta”, pues buscar conocer las manifestaciones de la disposición a innovar, a partir de los cambios realizados en los últimos años de la gestión de la empresa, ésta será dirigida a los “Trabajadores Recientes” (ver Anexo 2).

A partir de la muestra elegida, se planificaron dieciocho entrevistas a realizar en un período de dos semanas, de las cuales se concretaron catorce (que consideran dos entrevistas por cada hermano y una por cada colaborador). De este total de entrevistas concretadas, seis de ellas se realizaron presencialmente, dos de ellas por un medio virtual

(Zoom o Meet) y las últimas seis por llamada telefónica (ver Tabla 2). Es preciso señalar que las entrevistas fueron realizadas a partir de un consentimiento informado, leído y firmado previamente (ver Anexo C). Así, los resultados de las entrevistas concretadas siguieron el proceso y patrón que define el modelo de De Cuyper et al. (2020). Por lo tanto, tras basarnos en un modelo aplicado anteriormente, la información obtenida en las entrevistas realizadas seguirá un orden de análisis sobre la evolución de la impronta y su impacto en la innovación de la organización.

Tabla 2: Tabla de Entrevistas

Etapa en TSC	Grupo	Entrevistado (a)	Cantidad de entrevistas	Guía de entrevista	Tipo de entrevista
Impronta Fundacional y Reimpresión de Nueva Impronta	Hermanos Ardiles	Carlos Ardiles	2	A y B	Presencial
		Juana Ardiles	2	A y B	Presencial
		José Ardiles	2	A y B	Presencial
		Mónica Ardiles	2	A y B	Llamada
	Trabajadores Antiguos	Úrsula Borja	1	C	Llamada
		Elena Cconislla	1	C	Llamada
		Marco Alarcón	1	C	Llamada
		Hector Onocusi	1	C	Llamada
Reimpresión de la nueva impronta	Trabajadores Recientes	Javier Campos	1	D	Llamada
		Rosana Borja	1	C	Llamada
Total de Entrevistas			14		

4.2 Técnica de análisis de información

En primer lugar, el proceso de análisis de información comienza con la elección de un análisis cualitativo evaluativo, el cual, según Kuckartz (2014), implica clasificar y evaluar el contenido de las entrevistas. En esa línea, es importante resaltar que las guías de entrevistas semi-estructuradas están categorizadas en sus respectivos grupos para obtener información sobre las perspectivas de cada hermano, trabajador antiguo o reciente, que se basan en cómo percibieron y experimentaron cada etapa de la impronta organizacional en Textiles San Carlos. Por ello, el análisis cualitativo evaluativo ayuda a evaluar el texto del entrevistado como un todo o como pasajes de textos individuales por separado (Kuckartz, 2014). Esto

resulta favorable para las distintas experiencias y perspectivas de los entrevistados durante el proceso de cambio de la impronta organizacional. Además, el análisis cualitativo evaluativo permite construir categorías, las cuales deben definirse, repetirse y refinarse, para luego aplicarse a la sección de datos; asimismo, si es necesario, se puede modificar la definición de la categoría y el valor de esta (Kuckartz, 2014). Esta característica resulta valiosa para la investigación de estudio de caso, puesto que, a partir de la percepción experimental de los entrevistados, se crearán subcategorías en las dimensiones ya establecidas por el modelo de De Cuyper et al. (2020), para así categorizar las citas según cada ítem del modelo.

Antes de seguir con el proceso del análisis cualitativo evaluativo, se realizó la transcripción de toda la información recolectada en las entrevistas, garantizando su total transparencia y fidelidad en el registro. En primer lugar, para su operacionalización, se utilizó el sistema Office Excel, para elaborar una matriz temática horizontal (ver Anexo B), la cual permite una descripción general de las declaraciones de los entrevistados para crear una interpretación clara y comprensible de la información (Kuckartz, 2014). La matriz temática horizontal se presenta como una tabla de doble entrada, contenida por las dimensiones y categorías establecidas del modelo y las citas de cada entrevistado.

En segundo lugar, se procedió con la codificación de las transcripciones, la cual se realizó manualmente en Excel, para una mayor relación y familiarización con los testimonios y los códigos a generar. Es así como, a partir de las transcripciones y la literatura desarrollada en el marco teórico, se identificaron citas que reflejan las categorías teóricas, así también, se identificaron y nivelaron subcategorías emergentes, los cuales, al ser un análisis cualitativo evaluativo, complementan a los teóricos que surgieron en los testimonios.

En tercer lugar, se realizó la evaluación final basada en las categorías y la codificación evaluativa de todo el conjunto de datos, lo cual, para la investigación, significa organizar la información respecto a las huellas de la etapa de "Impronta Fundacional" y las huellas sedimentadas de la etapa de "Reimpresión de la Nueva Impronta" a partir de las dimensiones, categorías y subcategorías emergentes, generadas en el proceso de la impronta en Textiles San Carlos.

Por último, para analizar y presentar los hallazgos encontrados, se identificó y asoció los testimonios desarrollados en la matriz temática horizontal y su relación con la disposición a innovar de "Textiles San Carlos", analizando a la empresa desde la "Impronta Fundacional" hasta la "Reimpresión de la Nueva Impronta". Ello, con el fin de evaluar si, a pesar de mantener las huellas fundacionales, la nueva impronta actual imprime otros valores, principios o acciones que permitan una mayor o menor disposición a incorporar cambios sustantivos o innovaciones en "Textiles San Carlos".

5. Criterios de validez y confiabilidad

Con el fin de validar la información presentada y la ejecución del marco teórico, se optó por indagar en las fuentes bibliográficas secundarias de autores especialistas en los temas de empresas familiares, innovación e impronta organizacional, tales como Javier Quintana, Jean Pierre Seclén, Victoria Johnson, etc. Asimismo, se indagó y recolectó información de los repositorios como Google Académico y Repositorio PUCP, para identificar las situaciones actuales de las empresas familiares, específicamente el caso de las pequeñas empresas. De la misma manera, se utilizó estos medios para identificar la propuesta teórica a elegir y los modelos respectivos de este; los resultados estaban referidos principalmente al: “cambio organizacional”, “disposición a innovar”, “impronta organizacional”, “SME organizational imprinting”, “modelo de impronta organizacional”.

En cuanto al marco contextual, de igual manera que en el marco teórico, la metodología de investigación fue a partir de fuentes secundarias. La literatura revisada estuvo ligada principalmente a la situación actual del sector textil peruano y a las pequeñas empresas familiares de este sector. Por lo que se decidió indagar en leyes, decretos, regímenes y marcos normativos de distintas instituciones públicas, tales como: Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, Instituto Peruano de Economía, Ministerio de la Producción, etc., en las cuales, se detalla el sistema empresarial peruano orientado a la innovación en las pequeñas empresas familiares.

Por último, las entrevistas realizadas cumplen con el criterio de confiabilidad, ya que se cuenta con las grabaciones de las entrevistas que permitieron realizar las transcripciones respectivas, que luego fueron analizadas para la investigación. Por el lado de la validez, es preciso mencionar que, si bien el marco teórico puede ser generalizado para el grupo de pequeñas empresas familiares, los hallazgos obtenidos son propios de Textiles San Carlos, ya que la investigación está centrada en el estudio de un solo caso y en sus particularidades.

6. Ética en la investigación

El presente trabajo de investigación se realiza bajo los pilares y normas éticas durante el proceso de investigación, por lo cual apelamos a ciertos estándares vocacionales con el fin de alcanzar resultados éticos y profesionales. En ese sentido, previamente a la recogida de los datos y el uso del nombre de la empresa, se envió una carta de presentación al correo electrónico de la empresa, que fue proporcionada por la facultad, solicitando el permiso del Gerente General, Carlos Ardiles, para revelar el nombre de la empresa en la investigación.

Asimismo, se solicitó a los entrevistados su consentimiento para llevar a cabo la entrevista y la grabación de esta. Cabe señalar que expresamos nuestro compromiso de

mantener la privacidad y confidencialidad de toda la información proporcionada en la interacción con otros miembros de la organización. En el Anexo C, se muestra el documento de consentimiento, en el que se expresa claramente el objetivo de esta investigación y también se visualiza el apartado para las firmas de los entrevistados y de los investigadores, como criterio final para validar el consentimiento.

Asimismo, tomando en cuenta el código de ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú, previamente a la publicación de la investigación, el trabajo fue cargado a la plataforma *Turnitin* para no incurrir en un alto nivel de coincidencia con las fuentes bibliográficas o investigaciones pasadas.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta los hallazgos, a partir de la revisión de la literatura de las dimensiones del modelo de De Cuyper et al. (2020). En esa línea, en la primera parte, a partir de las dimensiones del modelo seleccionado, se describen las valoraciones y experiencias de la muestra de miembros de la empresa del caso de estudio. Es importante mencionar que, de la información proporcionada en las entrevistas, se construyó una línea de tiempo para analizar los cambios que surgieron a lo largo de la gestión de Textiles San Carlos "TSC" (ver Anexo E). Esta permitirá visualizar los cambios internos, el contexto social-económico y los acontecimientos más significativos que se presentaron a lo largo de los años de la empresa. A partir de ello, en la segunda parte, se presentan los hallazgos respecto a la disposición a innovar en relación con la impronta organizacional en sus diferentes etapas (ver Anexo F).

1. Impronta Organizacional

1.1 Análisis de las entrevistas a partir de las dimensiones de la impronta organizacional en TSC

1.1.1. Dimensión: Impronta Organizacional inicial

La impronta inicial de TSC se basó en los ideales y aspiraciones que el fundador, Roberto Ardiles, tenía con su empresa. Respecto a ello, la decisión de emprender fue motivada por el "deseo de salir adelante", a través de mejorar su condición económica y ser independiente.

Él tenía la seguridad de que podía hacer las cosas mejor que su papá y todo el tiempo estaba pensando en qué podía comercializar para poder sacar la mayor rentabilidad de lo que hiciese. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Además, los ideales establecidos por el sr. Roberto Ardiles se centraron en la "calidad del producto orientada al cliente", convirtiéndose en la ventaja principal que ofrecía la empresa. Esta se reflejó en la posterior fabricación de las telas que compraba, tal como señala su hija, Juana Ardiles: "la misión que él tenía era ofrecer siempre el mejor producto para la confección (...) él se veía como el fabricante de esa tela que compraba en ese momento" (comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

Otro aspecto estructural que quedó impreso durante la fundación fue "la selección sesgada de empleados", reflejado principalmente en la contratación de los primeros colaboradores. Al respecto, los hijos del fundador resaltan este criterio de selección de personal como una característica de la forma antigua de trabajar, pues el fundador estaba acostumbrado a contratar a sus amigos de Casma o a sus familiares, por una cuestión de

afinidad y confianza. Al respecto, Mónica Ardiles menciona lo siguiente: “una persona era un amigo de Casma que venía a Lima” (comunicación personal, 20 de noviembre de 2022). Asimismo, José Ardiles comenta lo siguiente: “Ponte él contrataba a una persona que venía de Casma, amigos de su papá creo, uno de los hijos de su amigo vino y ya pues comenzó a trabajar” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

De lo anterior, resulta relevante mencionar que los aspectos cognitivos impresos, que abarcan los conceptos intangibles (ideales del fundador) con los que el fundador quería que se forje la organización; y los aspectos estructurales impresos, que conforman las acciones, y formas de trabajo (contratación de los amigos o familiares), formaron el primer modelo organizacional de TSC. Entendemos a este como el primero, dado que se desarrolla durante la fase fundacional. Cabe señalar que la disposición a innovar aún no presenta alguna participación significativa, pues apenas se estaban forjando las bases y las primeras huellas de cómo sería la gestión y operación de Textiles San Carlos.

1.1.2 Dimensión: Fuentes de Fricción exógenas

La dimensión de fricciones exógenas se presenta durante la etapa de impresión fundacional (De Cuyper et al., 2020). En ese sentido, se analiza el macroentorno de Textiles San Carlos.

Respecto al contexto histórico fundacional de la empresa, los hijos del fundador detallaron cómo su padre configuró y estructuró la organización para poder, finalmente, realizar uno de sus sueños: abarcar distintos campos del sector textil. Es así como, en los 80 's, cuando Alan García cierra el mercado internacional y la industria nacional comienza a crecer, el señor Roberto Ardiles incursiona en el proceso posterior a la fabricación de telas. Así, en el año 1985 apertura una fábrica de tintorería, y empieza a comprar telas en crudo, para luego teñirlas y estamparlas. Cabe señalar que el aspecto estructural de ofrecer siempre el mejor producto, que quedó impreso durante la fundación y que reflejaba la visión de negocio del fundador, permanece durante todo el tiempo en el que se mantiene la tintorería.

La tintorería lo compró en el 85, salgo del colegio, compra la fábrica, luego la tintorería, y comienza a teñir. Compra tela cruda, la tiñe y lo vende acá, compra tela cruda, lo prepara para estampar, y lo estampa, y lo vende en estos dos puntos de venta. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

(...)Mi papá ve el negocio y dice bueno, ya podemos pasar al siguiente paso, ya tenemos miles de metros para estampar, podemos dar dos pasos: o conservamos nuestra tela y la procesamos o la compramos o hacemos la fabricación de crudo. Yo tenía una opinión de que nosotros deberíamos tejer la tela o sea hacer una tela, entonces mi papá me decía, no...quiero hacer yo el dibujo, el dibujo era el sueño de

mi papá por eso dice mejor vamos a comprar la fábrica de estampado, y efectivamente nos fuimos por ese lado. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Es preciso mencionar que, antes de la apertura de la tintorería, se tercerizaba el estampado de los diseños. Por ello, el fundador ve una oportunidad de reducir costos teniendo como único cliente de la nueva tintorería a “Textiles San Carlos”, y genera una ventaja competitiva para su sector en esos años.

Sin embargo, en 1996 se presenta la tendencia del mercado globalizado, que incentiva el ingreso de telas de menor calidad (sobre todo de China, India, y Pakistán), las cuales eran vendidas a precios ínfimos. Ante ello, si bien “Textiles San Carlos” empieza a competir con productos de bajo precio y calidad, el fundador se rehúsa a cambiar el tipo de mercadería y sigue ofreciendo una alta calidad de los productos que vendía (una mirada muy local y cerrada a la competencia de ese contexto).

Él quería seguir vendiendo sus productos de mejor calidad y que otros vendan digamos esos productos, chinos, o sea, no los aceptaba, entonces él decía no, si nosotros vamos a seguir vendiendo la calidad, vamos a tener siguiendo mercado, pero el problema es que él no veía en ese momento que todo el mercado, o sea, todos los consumidores estábamos afectados por la crisis. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Bueno en el camino sí tuvimos que aprender porque lógicamente toda esa situación de la de la competencia de productos mucho más barato que el que ofrecíamos nosotros hizo que lógicamente nos descapitalizáramos, ósea, lógicamente las ventas bajaron y tuvimos que aprender a buscar puntos productos alternativos que se acercaran a los que vendíamos nosotros. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Conforme al paso de los años, cuando este modelo de negocio ya no resultaba rentable, el fundador y sus hijos toman la decisión de cerrar la fábrica de colchas y la tintorería y ven la posibilidad de vender las maquinarias. No obstante, el sr. Roberto se rehúsa a vender la maquinaria, pues tenía la ilusión de que algún día la fábrica vuelva a funcionar, tal como lo mencionan sus hijos: “ya no iba más la fábrica y la tintorería, pero él, las máquinas las decidió guardar en un almacén porque él seguía con la idea de que volvería a tener éxito la tintorería” (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

En la tintorería también, aparte de teñir, estampamos, o sea también parte de estas telas ponte nosotros antes nosotros le hacíamos el dibujito y lo vendíamos también, pero llegó un momento en el que costo beneficio de tener la fábrica y hacer esos

productos ya no era rentable. Ya tendríamos que comprar esas fábricas más grandes que se especializaban y que tenían mejores precios, entonces yo también dije que no valía la pena la tintorería porque estábamos perdiendo dinero ahí. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

1.1.3 Dimensión: Refuerzo de la impronta de abajo hacia arriba

Esta dimensión permite analizar cómo se mantuvo la impronta organizacional mediante dos categorías: “atracción de huellas”, en la cual se evalúan cuáles fueron las razones que impulsaron a los colaboradores a seguir la huella inicial; y, el “uso compartido de impresiones”, donde se plantea las acciones, interacciones o medios que permiten compartir la impronta entre los colaboradores (De Cuyper et al., 2020).

En ese sentido, una de las principales huellas que llamaron la atención para ser impresas en la gestión de los hijos fue la comercialización de productos, así como el enfoque en la calidad de estos, como explica José Ardiles, “llega un momento en el que... cuando veo que tenemos problemas, yo digo hay que buscar la esencia de mi padre, mi padre es comercializador, no es fabricante” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Mónica Ardiles complementa esta idea mencionando que “hemos tratado de seguir esa agenda con Perú Pima que es la mejor que hace acá, algodón PIMA, algodón nacional. Exactamente. Mantener la calidad” (comunicación personal, 20 de noviembre de 2022).

Respecto a la forma de trabajo implantada por el fundador, sus hijos y los trabajadores, que pudieron coincidir en su gestión, resaltan la importancia del orden; la rigurosidad del cumplimiento de horarios, y la visión de negocio. En esa línea, José Ardiles comenta que “él lo que siempre quería es (respetar) que aquí hay un horario de trabajo y se tenía que cumplir” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Asimismo, Juana Ardiles menciona lo siguiente:

Él estaba viendo siempre, lo que necesitaba el cliente, lo buscaba, lo encontraba y lo comercializaba, siempre buscando efectivamente localizar el mercado. A pesar de que mi papá no había estudiado nada de lo que era, lo que ahora uno estudia, de buscar y satisfacer al cliente, él intuitivamente lo hacía, ¿no?, siempre estaba atento a no solamente necesidades, sino de ver, también, qué cosa era negocio para él. (comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Por el lado de los espacios compartidos para la comunicación de ideas sobre TSC, para el señor Roberto, los escenarios ideales para conversar y enseñar cualquier aspecto del negocio eran las reuniones familiares de las mañanas en casa o en salidas. Desde esta perspectiva, los hijos percibían con mayor atención las huellas fundacionales en los espacios familiares.

Desde el momento que desayunamos porque mi papá es una persona que siempre ha sido muy madrugador, o sea, como cualquier persona trabajadora es madrugador porque necesitamos mucho tiempo para desarrollar todo. Si yo tenía que, a pesar de que trabajamos en diferentes, yo trabajaba en la fábrica y él trabaja en la tienda y si se tenía más de consultar algo del negocio, específicamente lo hacíamos en la mañana. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

1.1.4 Dimensión: Reimpresión de impronta de arriba hacia abajo

La siguiente dimensión hace referencia a los cambios que reformaron la impronta y cómo se acoplaron a la organización a partir del año 2006, cuando los hijos comienzan a hacerse cargo de “TSC”.

El primer cambio referido a la reimpresión de la nueva impronta se ve reflejado en la definición de roles de los hermanos Ardiles, una vez que su papá se retira del negocio. En ese sentido, los hermanos tuvieron una mayor profesionalización y orden en ciertos procesos, pese a ello Textiles San Carlos recae en un desorden de estructura organizacional a partir de la nueva gestión de los hermanos Ardiles, pues si bien cada hermano gerencia áreas de su mayor conocimiento y experiencia, no mantienen una jerarquía de decisión, lo cual afecta principalmente a los trabajadores respecto a sus labores y a las órdenes por realizar en las dos tiendas. Es así como los colaboradores de “TSC” lo describen de la siguiente manera:

Cada uno cambió, porque todos son socios, son 8 hermanos ya y el tema es que los 8 son socios, ya cada uno ve, (por ejemplo) “yo estoy en la tienda 1 y lo hago a mi manera, tu estas en la tienda 2 y lo haces a tú manera”, eso no nos está ayudando ahorita. (Elena Cconislla, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022)

Uno dice una cosa, otro dice otra y así sucesivamente; sino lo que pasa es que como son varios, uno me dice deja eso y ponte a hacer otra cosa; todos son puntuales, preocupados, tratan de organizarse, pero ya cuando entran varios hijos un dice una cosa, otro dice otra cosa, son cosas diferentes, no es como que lleve uno sobre la cabeza uno. (Marco Alarcón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2022)

Cada uno se encarga de su espacio; mayormente es porque el papá no viene ya; precisamente (el orden) no se percibe porque... todos mandan... los 8 mandan, son 8 hermanos y a los 8 se le tiene que hacer caso. Y no debe ser así porque aquí hay un Gerente y ahí hay áreas, ¿no?. (Elena Cconislla, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022)

A partir de esta reorganización, se tomó acción en la racionalización de compras, en el sentido de que, durante la gestión del fundador, la compra de las telas era más informal y con poco orden. Tal información fue corroborada por los hijos Ardiles, al preguntarles las

principales acciones de cambio a partir de su nueva gestión.

“Respecto a las compras, creo que se racionalizaron más las compras, ya no se compraba de una manera tan, ¿cómo lo puedo decir? no es desordenada la palabra... era más pensada en el sentido de que era más pronosticada” (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

Esto motivó a encontrar nuevas formas de ordenar y clasificar el inventario que entraba a partir de las compras de la empresa. Para ello, se buscó realizar un historial de productos a partir del software “Office Excel”.

En el área de compras como todo año que hay, cada año se hace el inventario, el movimiento de caja o sea analizar cada producto en base al Excel, cada hoja de cálculo para hacer las órdenes de compra, como un historial de cada producto. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Otro aspecto de los cambios realizados por los hermanos Ardiles es la introducción de nuevos canales de venta, partiendo de que antes solo se realizaba la venta presencial. Así, Textiles San Carlos comenzó a optar por los canales digitales: (...) poco a poco se logra la venta telefónica, la venta por internet y por las redes sociales que eran inimaginables en aquellos tiempos. Bueno, la tecnología ha ayudado también a eso y la pandemia con más razón. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Las decisiones sobre este cambio, si bien empezaron antes de la pandemia, fueron reforzadas a partir de ésta, “ahora que hubo la pandemia, las redes sociales, la actualización de WhatsApp, hubo que darles fuerza esas cosas; ahora todas mis cotizaciones son por WhatsApp ya ¿no?, el correo mínimo”. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre 2022)

Asimismo, por esos años, ya se había decidido implementar la boleta electrónica en la facturación, tal como lo menciona la asistente de contabilidad: “la facturación claro, a nosotros en el 2019. Las facturas, boletas electrónicas ya estamos con los libros electrónicos” (Úrsula Borja, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022).

De la misma manera, como parte del proceso de comercialización de Textiles San Carlos, se destaca, como principal cambio dentro de la empresa, la codificación de productos. Para realizar este cambio, se trató de acoplar la misma forma de trabajar, pero ahora con un carácter automatizado y de mayor orden. Para ello, en coordinación con el área de contabilidad, se realizó la aplicación de códigos según el tipo de tela, colores, tamaño, etc.; concretando una posición favorable al cambio. Elena Cconisilla comenta que “hay el área de taller, de María Ardiles, ella también hizo cambios en el taller, todo lo que llevaba a mano, se

hizo computarizado” (comunicación personal, 21 de noviembre de 2022). Asimismo, Úrsula Borja menciona que “generalmente nosotros de contabilidad y los que colaboramos en caja estamos; este como dice; estamos capacitados para eso, pero sí, ¿no?, o sea, de todas maneras, pues hay que estar ahí porque siempre hay cambios” (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022). Además, los hermanos Ardiles señalan lo siguiente: “Yo ya todo tenía más o menos automatizado, ya tenía mi factura, entonces cuando vine solo tuve que implementarlo acá, ¿no? o sea, acomodar las bases de ellos, ordenarlas, ponerles un código” (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

Respecto a la codificación, “hay que estar abierto al cambio, o sea lo que viene, de mi experiencia, si sale algo nuevo, hay que tratar de implementarlo, adaptarlo a la empresa” (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

Por último, un cambio significativo durante la gestión de los hijos Ardiles fue buscar la profesionalización del nuevo personal, a través de una selección más técnica. Esto, principalmente, ocurre a partir de los cambios tecnológicos que iban implementando, por lo que se hizo necesario el ingreso de nuevos colaboradores con conocimiento en el manejo de estas nuevas herramientas:

[Respecto al reclutamiento] se trató de tecnificar más esa parte, de ser un poquito más selectiva, la parte de selección digamos de la parte de la profesionalización del personal (...). [Respecto a los cambios organizacionales] también tuvimos que aprender a contratar personal, porque ya no contratabas personal que vendiera no más, sino un personal de la parte industrial que supiera confección (...). [Respecto a los cambios organizacionales] nuevo almacenero; una persona tiene que encargarse del almacén tiene que tener su máquina, sus formatos; tiene que saber qué artículo está en el casillero. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Acompañado a este cambio organizacional, se incluyó los procesos de capacitación y seguimiento de aprendizaje del personal. Es así como, los hermanos encargados de la gerencia optan por incorporar en la empresa este nuevo pensamiento de trabajar con un personal capacitado:

Hay un personal más técnico, entonces teníamos que recurrir a otras formas; recurrir a centros de capacitación para tener un personal mejor calificado. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

[Respecto al seguimiento del aprendizaje] el personal siempre tiene que estar con el empleador porque, estar siempre a cargo de las máquinas o al estar en la tienda el vendedor tiene que conocer, saber cómo es vender la tela, atender al cliente, los confeccionistas tienen que conocer las máquinas y eso se mantiene; todo más

organizado con ya un rol de trabajo. (Carlos Ardiles, comunicación personal, 15 de noviembre 2022)

No tuvimos problema en eso [Respecto a la capacitación y seguimiento], más o menos tuvimos un entrenamiento de una semana para ver todo lo referente a eso para el sistema; igual si había algún problema la señora Juana es la que ve también en ese sistema y se iba corrigiendo con ellos cualquier problema. (Rossana Borja, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022)

De esta manera, los nuevos trabajadores eran seleccionados con las habilidades y capacidades necesarias para el nuevo perfil. Mientras que, para el personal antiguo, se optó por el proceso de capacitación y seguimiento de aprendizaje; reflejando la renuencia al cambio de personal, lo que refuerza la huella de mantener al personal antiguo y no de reemplazarlos. Por lo tanto, si bien se tuvo la iniciativa de romper el nepotismo de la impronta inicial; esta fue de forma muy pasiva y con poca intensidad, pues se mantenía vigente la idea de mantener al personal antiguo, resaltando la impronta fundacional y la aversión al cambio como empresa familiar.

1.1.5 Dimensión: Fuentes de Fricción endógenas

La dimensión de fricciones endógenas comprende a las fuentes que causan conflictos tanto interna como externamente, durante la etapa de reimpresión de las nuevas huellas (De Cuyper et al., 2020).

Como se mencionó anteriormente, los hermanos Ardiles optaron por la selección de un personal nuevo y capacitado. Sin embargo, aún contaban con trabajadores con más de diez años en la empresa, quienes se vieron afectados por los cambios estructurales y operativos, pues estaban acostumbrados a la antigua forma de trabajo. Particularmente, dos grupos de colaboradores en la empresa en cuestión: los confeccionistas y los vendedores, “los trabajadores más antiguos (confeccionistas y vendedores), ellos querían seguir trabajando a su forma” (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Por ello, los hermanos decidieron explicarles a los colaboradores la importancia de los nuevos cambios que se estaban aplicando en la empresa:

Se rehúsa porque no está acostumbrado, pero a ese hay que convencerlo más, a ese trabajador antiguo. Tienes que hacerlo entender que lo que va a hacer, va a ser en beneficio de todos, de la empresa. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

[Respecto a la los vendedores antiguos] cuando introducíamos un producto (nuevo), el vendedor también tuvo que aprender; tiene que vender lo que tiene, con el proceso

que tiene; tienes que esforzarte ¿no es cierto? porque es muy fácil caer en ese facilismo, pero contra eso también tú tienes que decir que tenemos que atender al cliente como quiere, tienes que encontrar el equilibrio. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Otro gran problema para ambos grupos de trabajadores era la digitalización de códigos de los productos terminados, dado que antes se realizaba una “codificación sencilla”, la cual se daba de forma manual en un cuaderno y no con códigos determinados, mientras que, ahora, se tiene que realizar de manera computarizada y con unalista de códigos que tienen que utilizarse tal cual están descritos. Tal situación es mencionadapor los hermanos Ardiles y ciertos colaboradores antiguos. Como señala José Ardiles:

No digitaban bien, había problemas de digitación (en los vendedores), más que todo, entonces eso es poco a poco; el taller, también hubo problema, pero se resolvió más rápido (...) ha habido conflictos con el punto de venta, con los vendedores. Les costaba poco al comienzo aprenderse los códigos, a veces se equivocaban. (comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Fue dándose de poco en poco, porque como tenía que llevarse un orden, se tenía que codificar algunas telas, si se codificaban mal, le tenían que llamar la atención a los vendedores, “codifiquen bien”. (Elena Cconislla, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022)

[Respecto a la curva de aprendizaje] hubo tiempo de demora en adaptarse; en venta por lo menos 3 años, dos años; en venta era más difícil porque acá en venta estas frente a la presión de un cliente. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

1.1.6 Dimensión: Huellas Sedimentadas

Esta dimensión presenta los resultados del proceso de impresión, a partir de tres categorías: “nueva forma de trabajar”, donde se observa la impresión de una nueva capa sobre la huella original; “la esencia sigue siendo la misma”, la cual analiza qué aspectos de la huella fundacional siguen presentes a pesar de la nueva huella de la reimpresión; y, finalmente la “Interiorización de la antigua impronta”, la cual evalúa de qué manera ahora la antigua impronta se ha interiorizado y cómo se muestra a pesar de tener un nuevo modelo organizacional y una nueva forma de trabajar (De Cuyper et al., 2020).

En primer lugar, abarcando la categoría de “nueva forma de trabajar”, a partir de los nuevos cambios que se realizaron, Textiles San Carlos termina consolidando la nueva gestión de los hermanos Ardiles para lograr caracterizarse. Uno de los aspectos más relevantes de esta consolidación final es la profesionalización de procesos. Dentro de esta macro característica,

se aplica y refuerza, tal como se mencionó anteriormente, la aplicación de los nuevos métodos de venta, trabajadores capacitados y el ordenamiento computarizado de los códigos. Estos cambios permitieron generar una forma más ordenada y controlada de ver los procesos operativos y de comercialización, consolidándolos como la nueva forma de trabajar, tal como lo comentan los siguientes testimonios: “En el almacén... o sea, todo comercio tiene un almacén, entonces en el almacén tenemos una implementación también con los códigos, ya te puedes controlar mejor los movimientos de cada código” (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

Ahora todo está codificado, cada vez está codificado entonces ya es más rápido la atención, es más rápida todo está codificado todo está en la computadora y todavía entonces ahorita, la atención es más rápida y se utiliza menos personas, menos vendedores, en contabilidad también igual. (Úrsula Borja, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022)

Otro cambio principal también se refleja ahora en el taller [de confección], María Ardiles; ella también hizo cambios en el taller, todo lo que se llevaba a mano [respecto al control] se hizo computarizado. (Elena Cconislla, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022)

De esta manera, cabe resaltar que la profesionalización que se buscó en TSC tuvo un carácter técnico y enfocado únicamente en el personal operativo. Reflejando así que el concepto de profesionalizar la empresa no fue una idea generalizada en todos los cargos, pues los hermanos Ardiles no se enfocaron en obtener nuevos aprendizajes y/o capacitaciones para la profesionalización de los cargos gerenciales; lo cual hubiera aportado a mejorar la eficiencia de su gestión.

En segundo lugar, si bien Textiles San Carlos ahora se gestiona con una nueva forma de trabajar, a la vez mantiene dos criterios de la organización donde “la esencia sigue siendo la misma”. A partir de esta categoría, tal como se viene prevaleciendo desde la impronta fundacional, la gran importancia para la empresa el seguir manteniendo una confección y acabado de calidad en sus productos enfocada al cliente. Los cuales abarcan desde los diseños y dibujos para productos personalizados, como el hecho de vender artículos nuevos, pero que sean verificados mediante fichas técnicas.

Buscamos telas con ciertas características que la competencia no comercializaba mucho; entonces sí, hemos estado trabajando con 8 artículos nuevos, son telas más finas, con características y composición de algodón y poliéster. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Hemos mantenido una línea de cuidar la calidad que vendemos. El acabado; una

calidad buena, un acabado perfecto. En eso somos muy eficientes y tratamos que sea así. (Mónica Ardiles, comunicación personal, 20 de noviembre de 2022)

La empresa no solo les da un producto de calidad, ¿no?, también les da, muchas veces, una característica diferenciada porque ellos hacen sobre pedido, o sea, todavía tenemos esa característica, no solamente ofrecemos los productos estándar que hay de tienda, que puedes encontrar en tienda en todo tiempo, sino que también hay una confección personalizada. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Lo que yo veo que hasta el momento no perdemos, o sea, no pierde la empresa en la calidad de productos; veo que se mantienen en esta parte en eso, de trabajar con esa calidad de tela, que es la nacional y es mucho mejor que las telas que vienen de afuera. (Hector Onocusi, comunicación personal, 15 de noviembre de 2022).

Por ejemplo, antes no se vendía policoral, se está importando la tela policoral, más antes se hacía un protector de colchón con la tela que era de acá mismo, que son los “bramante”, pero ahora ya no, se está haciendo con esta tela policoral. (Elena Cconislla, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022)

En esa línea, la huella fundacional de la calidad de producto es promovida por el enfoque en el cliente, que se mantiene desde la forma de trabajar del fundador, y que aborda la necesidad, preferencias, priorización y atención rápida al cliente: “o sea, el cliente es el cliente, todos los clientes son valiosos todos, todos, todos, todos, todos, todos, y eso sí mi papá me ha enseñado”. Además, “darle la mejor calidad y darle el mejor producto al cliente. Eso es lo que se ha logrado con el tiempo” (Mónica Ardiles, comunicación personal, 20 de noviembre de 2022). En esa misma línea, se señala lo siguiente:

[Respecto a la importancia del cliente], es un valor que debe mantenerse en la empresa porque sí; sin clientes la empresa simplemente no existe, no hay razón de ser. (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

En todo caso, es lo que más se atiende al público, es sí, tratar de atender al cliente con agilidad, o sea, rapidez, no sé cómo quieras llamarle, en la medida de lo posible ¿no?; porque como me dice mi papá: cuanto más rápido gestiones con un cliente su mercadería o lo que él necesite, el cliente va a tener más tiempo de atender lo que tiene que atender (el cliente podrá satisfacer más rápido su necesidad). (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

La empresa está innovando más por lo que el cliente quiere novedades, ya no como lo que era más antes, por lo que yo no va en esa parte, pero ahorita hay dibujos nuevos

y salen, o sea el cliente dice qué bien que estamos innovando los diseños porque no nos quedamos con los diseños antiguos. (Hector Onocusi, comunicación personal, 15 de noviembre de 2022)

Finalmente, abarcando la última categoría de la dimensión, es importante mencionar que, en la empresa, aún se mantienen aspectos de la impronta inicial como valores interiorizados en los hermanos Ardiles. Para esto, nos referimos a los valores inculcados por el fundador que prevalecieron durante los años, hasta la actualidad. El macro valor que se queda impreso desde la fundación es el de “salir adelante”. El cual se aplica actualmente en la gestión de los hermanos Ardiles mediante la “dedicación y constancia” y el “orden y control”. Esta primera se interioriza como valor principal enfocado en el deber de la empresa con el cliente, “la dedicación y constancia que uno le debe dedicar a un cliente es primordial, eso sí es algo que aprecio que aprendí de mi papá” (Juana Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Los hermanos Ardiles también comentan lo siguiente:

Si bien, para sobresalir hay que trabajar más. Tienes que sacrificar, trabajando más; las preocupaciones de la empresa me hacen despertarme antes de. Estoy muy preocupado a veces, de levantarme temprano, venir seis y media, seis, me despierto ya pensando en venir acá a trabajar en las riendas de la empresa siguen. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Claro, en este aspecto de pensar siempre que uno quiere más, más cosas para más adelante tener esa maquinaria; la influencia de mi papá se ve) en este aspecto de pensar siempre que uno quiere más, más cosas para más adelante. (Carlos Ardiles, comunicación personal, 15 de noviembre de 2022)

El segundo valor que se interioriza en la actualidad es el de “Orden y Control”. Este guarda cierta relación con el primero, pues siguen la línea e idea de crecimiento profesional. Lo cual, marca una huella sedimentada interiorizada como valor, pues se refleja como parte de operar Textiles San Carlos.

Tengo que estar llamando a cada rato y controlando; llego puntual o a las 6:30 que estamos cerrando también llamo. ¿Es un poco de control, no?; la gente sabe por lo menos cuando me ve; o sea cuando llegan tarde pucha ya están asustados (...). [Respecto a los valores de la empresa] o sea que no conversen mucho también. Cuando subo al taller, están conversando y después ya no conversan nada; o sea, yo digo siempre hora de trabajar, hay que trabajar; la hora de almorzar. puedes almorzar; conversar a la salida, que todo tiene su momento para lo que están haciendo. (José Ardiles, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

1.2. Comparativa del proceso de la impronta de TSC con el modelo de De

Cuyper, Clarysse y Philips

Para efectos de visibilizar un contraste de los hallazgos de la impronta organizacional de TSC, se realizará un comparativo con los hallazgos del estudio etnográfico de un supermercado alternativo en la forma de una empresa social de Londres (TPS), realizado por De Cuyper, Clarysse y Philips (2020). En este estudio, los autores revelan el impacto que tuvo la impronta inicial inculcada por los fundadores en su evolución. Como resultado, muestran que las acciones del equipo fundador crean una fuerte impronta inicial que incluye objetivos comerciales, para ser autosustentables, así como objetivos relacionados a contribuir con la sociedad y con el medio ambiente. Así, la impronta inicial determinó el carácter de la empresa como una organización impulsada por un propósito, con el objetivo de ir más allá de sólo trabajar para obtener ganancias (De Cuyper et al., 2020). Por el contrario, en TSC, la decisión de emprender del fundador fue motivada por el deseo de mejorar su condición económica y ser independiente.

- **Sobre el refuerzo de la impronta**

Respecto al refuerzo de la impronta de abajo hacia arriba, los autores señalan que los fundadores de TPS abandonaron la empresa desde el comienzo y, como resultado, la dirección tuvo una influencia limitada en el desarrollo de la impresión (De Cuyper et al., 2020). Por su lado, en el caso de TSC, la influencia del fundador se mantiene hasta la actualidad, mediante sus valores y costumbres de trabajo, tal como mencionan los hijos Ardiles.

Además, si bien TPS no es una empresa familiar, al tener características únicas de la "empresa social", atrajo a personas con puntos de vista e intereses similares para cooperar. Lo cual se manifiesta en el hecho de que los miembros de la organización mantienen opiniones firmes sobre los objetivos, estrategias y actividades comerciales que tienen un impacto permanente en la huella para garantizar que se refleje el propósito y los valores originales de la empresa (De Cuyper et al., 2020). Por su parte, en el estudio de TSC comprobamos que la segunda generación, por su naturaleza familiar, presenta un sentido de pertenencia, valores compartidos, y voluntad de preservación del patrimonio familiar, por lo que se encuentra una similitud entre el refuerzo de la impronta de abajo hacia arriba de ambas empresas, pese a que la impronta inicial no fue la misma.

- **La reimpronta de arriba hacia abajo**

Uno de los aspectos a destacar en la reimpronta de arriba hacia abajo es la configuración de la idiosincrasia de TPS por su naturaleza empresarial, pues TPS era un emprendimiento social y por lo tanto pertenecía a una categoría de organizaciones que estaban pobremente institucionalizadas. Es en este punto donde se presencian las fuentes de fricción exógenas, derivadas de los requisitos regulatorios, legales y fiscales, pues estos

requisitos obligaban a TPS a cumplir con las normas y reglamentos que eran aplicadas a los grandes supermercados (De Cuyper et al., 2020). De forma similar, en la gestión del fundador de TSC y de sus hijos, el contexto político y social motivan y/u obligan a realizar cambios organizacionales y operativos. Por un lado, los incentivos de la inversión mercado nacional en el gobierno de García, incentivaron al fundador a la apertura de la tintorería. Por otro lado, la expansión del mercado textil y el ingreso de nuevos competidores obligaron a los hermanos Ardiles a realizar cambios en su gestión para prevalecer en el mercado.

- **Sobre las fricciones exógenas**

Como reacción a las fricciones exógenas, volviendo al caso de TPS, el nuevo director enfatizó la necesidad de cambiar para adaptarse al entorno institucional, pues la empresa estaba ubicada en una zona cara y tenía que competir con los grandes. Parte de su plan era reestructurar el negocio y definir nuevos roles y descripciones de roles. Con la introducción de nuevos roles y procedimientos que involucraban nuevas prácticas y lenguaje para la empresa y los miembros de la organización se afectó la huella original (De Cuyper et al., 2020). Similarmente, cuando la segunda generación se hace cargo de la gestión de TSC, también ve la necesidad de adaptarse al mercado textil de Gamarra para ser más competitivos. Por ello, deciden efectuar una serie de acciones que afectaron la impronta inicial, tal como la especialización de áreas, codificación de productos, y la apertura de los canales digitales de venta y la facturación electrónica.

Como resultado, se desencadenó un proceso de reimpronta para establecerse en ambas empresas. En el caso de TPS, las fuerzas de arriba hacia abajo y la propiedad divergieron con las presiones de arriba hacia abajo, dado que los directores con experiencia en finanzas y contabilidad se concentraron en reducir todo a números, y aunque los colaboradores eran conscientes de que este cambio era necesario para que el supermercado fuera autosostenible, también consideraban que iba en contra de las expectativas y deseos de los miembros de la organización. Dentro de la organización, esto llevó a "conflictos y desacuerdos entre otros miembros, especialmente aquellos que laboraban desde la creación de la empresa. Por ello, a medida que aumentan estas fricciones endógenas, el director y su equipo utilizan la impronta inicial (el compuesto de la huella) como recurso para legitimar los cambios deseados en la huella. Así, confirman que TPS aún incluye valores y objetivos sociales, ambientales y políticos, pero enfatizan que el enfoque se ha desplazado hacia la viabilidad y el éxito comercial (De Cuyper et al., 2020).

De igual forma, en TSC, cuando se presentaron los cambios estructurales y operativos, los trabajadores más antiguos no se sintieron conformes con el cambio, entonces los hermanos Ardiles reconocieron el pasado y confirmaron a los trabajadores que el carácter

distintivo de la fundación (dedicación y constancia) de la empresa era un valor que se mantenía, pero que iba a ser explotado, por ello realizaron capacitaciones y seguimiento de los nuevos procesos junto a los trabajadores. Así, se justificó la reformulación del enfoque organizacional. Esta vinculación ayudó a demostrar a los miembros de la organización que los cambios que se estaban introduciendo estaban en consonancia con el propósito y el carácter original de la empresa.

En síntesis, si bien las empresas presentan diferencias en su naturaleza, y por lo mismo en su impronta inicial, en ambos casos, los miembros exponen opiniones firmes sobre el propósito, los valores originales de la empresa, por lo que se visibiliza un fuerte sentido de pertenencia. Asimismo, aunque las fricciones exógenas varían por la naturaleza de las empresas, en ambos casos éstas fuerzan el cambio organizacional. Por su lado, las fricciones endógenas se presentan de igual manera en ambos casos, pues los miembros de la organización con mayor antigüedad presentan una postura renuente al cambio. Ante ello, los líderes de ambas empresas hacen referencia a las huellas impresas y los valores fundacionales, al mismo tiempo que restablecen las prioridades de la organización. Por lo que, las huellas sedimentadas de ambas empresas resultan de la reforma de arriba hacia abajo de la huella y de los mecanismos de acoplamiento de la huella que conducen a un nuevo conjunto de características organizativas superpuestas a la huella del fundador.

2. La Impronta organizacional y la disposición a innovar en el caso de estudio

El análisis de la disposición a innovar se centrará en las dimensiones del modelo de De Cuyper, et. al (2020), a excepción de la “impronta organizacional inicial” y el “refuerzo de abajo hacia arriba”, puesto que estas no guardan una relación directa con la innovación. Esto, principalmente, porque el carácter innovador no fue una huella inicial, por lo que no pudo ser atraída, ni compartida. Sin embargo, unos años después, la disposición a innovar tendría más relevancia frente a las fricciones que presenta la empresa.

2.1 Análisis de la Impronta organizacional en la disposición a innovar de TSC

La postura sobre la disposición a innovar del fundador se vio reflejada a partir de las fricciones exógenas generadas por el contexto coyuntural de 1985, dado que, con el crecimiento de la industria nacional, el Sr. Roberto vio la oportunidad de reducir costos incursionando en la creación de la fábrica de tintorería, que tenía como único cliente a TSC. Esto generó una ventaja competitiva para su sector en aquellos años, demostrando una disposición a la innovación.

No obstante, también se presenta una fricción exógena desfavorable para la disposición a innovar en TSC, pues la tendencia del mercado introduce nuevos competidores

de precios bajos. Ante este escenario, el fundador se rehúsa a cambiar el tipo de mercadería y sigue ofreciendo una alta calidad de los productos que vendía (una mirada muy local y cerrada a la competencia de ese contexto). Esta acción visibiliza una inhibición a innovar por parte del fundador, toda vez que no realizó cambios organizativos para poder adaptarse a la situación que acontecía, y limitó las soluciones competentes o innovadoras para asegurar la supervivencia de la empresa. Asimismo, cuando la tintorería ya no resultaba rentable, no se percibe una disposición a innovar por parte del fundador, pues se opone a la idea de vender la maquinaria, porque tenía la ilusión de que algún día la fábrica volviese a funcionar (postura arraigada a su idea innovadora).

Respecto a la dimensión de reimpresión de impronta de arriba hacia abajo, principalmente dos de los cambios realizados por los hijos del fundador (nuevos canales de venta y codificación de productos) muestran una tendencia positiva a la disposición de la innovación incremental. Esto se debe a que, la aplicación de los nuevos métodos de venta y de codificación, para el año 2007, era una ventaja competitiva para el sector, pues pocas empresas incursionaban en estos métodos tecnológicos y computarizados. Ambos cambios, a partir de la literatura presentada, son considerados como innovaciones incrementales de procesos y de comercialización, pues permitieron mantener una ventaja frente a los primeros competidores de la empresa, en lo que respecta a la forma de gestionar sus operaciones.

En línea con los cambios implementados por la segunda generación, se puede decir que, a partir de las modificaciones que tuvieron los procesos de Textiles San Carlos, si bien se tuvo una iniciativa de carácter positivo frente a la innovación y de adaptación rápida por parte de los hermanos Ardiles, el acoplamiento de los trabajadores antiguos no fue el mismo, pues algunos de los trabajadores, sobre todo aquellos con mayor antigüedad en la empresa, se negaron a adaptarse a nuevos cambios, ya que estaban acostumbrados a la forma antigua de trabajar. Inicialmente, esta forma negativa de perpetuar la impronta del fundador se manifestó en una postura de aversión al cambio, que conllevó a una inhibición a innovar por parte de los colaboradores antiguos. Sin embargo, si bien al comienzo no estuvieron a favor de los cambios, luego pudieron acoplarse a la nueva reimpronta organizacional que se desarrollaba en Textiles San Carlos.

Finalmente, en la última dimensión de “Huellas Sedimentadas”, existe una huella fundacional que se ha mantenido vigente hasta la actualidad, a partir de la categoría “la esencia sigue siendo la misma”: la calidad del producto orientada al cliente. Esta ha permitido a los hermanos Ardiles optar constantemente por una moderada disposición a innovar, a través del tiempo. Precisamente, se trata del criterio de ofrecer el mejor producto, a partir de una buena confección y acabado de calidad. Esta huella se ve reforzada por la categoría “interiorización de la impronta como un marco de valor”; pues en la actualidad, se siguen

compartiendo los valores relacionados a “seguir adelante”; plasmados en la “dedicación y constancia” y el “orden y control” (ver Anexo F). Estos valores funcionan como puntos de partida para el afán del crecimiento y de buscar lo mejor para la empresa. Es así como la huella fundacional conduce a los hermanos Ardiles a tener una disposición a innovar, con un enfoque incremental, dado que los cambios implementados en la gestión actual de Textiles San Carlos permiten la funcionalidad y el crecimiento paulatino en la organización.

De esta manera, en diferentes momentos de su línea de tiempo (ver Anexo E), el fundador, sus hijos y colaboradores presentaron diferentes posturas sobre su disposición a. Es así como, dentro de las 5 dimensiones, la disposición a innovar y la negativa a la misma, se manifiestan en diversos momentos. Por un lado, la inhibición a innovar se manifestó en las fuentes de fricción: fricciones exógenas y endógenas, por parte del fundador, cuando se rehúsa al cambio de tipo de tela para la fabricación a partir del entorno del sector. Y, por parte de los colaboradores antiguos, cuando presentaron resistencia a los cambios que aplicaban los hermanos Ardiles. Por otro lado, la disposición a innovar se presenta en el refuerzo de arriba hacia abajo, el tipo de innovación manifestado es incremental, pues los hermanos Ardiles mejoran los procesos computarizados y digitalizados, y aperturan nuevos canales de venta. Mientras que la otra manifestación de innovación incremental se da en la etapa final, en las huellas sedimentadas, toda vez que se presentan mejoras en los productos que ofrecen actualmente (ver Anexo F).

Esta última, respecto a la disposición a innovar, es la única manifestación proveniente de la huella fundacional “calidad de producto” (ver Anexo F). Cabe mencionar que esta huella, impresa en la etapa fundacional, no guarda relación con la disposición a innovar, sino que es un aspecto cognitivo del fundador que fue reforzado de abajo hacia arriba, mediante los medios de comunicación de la huella atraída; transformándose así, en una huella sedimentada presente hasta la actualidad. Esta huella, como se explicó anteriormente, funciona como un incentivo para la disposición a innovar en TSC; y se imprime desde la lógica de calidad de producto que se le oferta al cliente. En esa línea, el criterio de calidad se encuentra basado en las especificaciones técnicas del producto, evaluando el porcentaje de algodón y el de poliéster que figuran en las fichas técnicas de la misma (José Ardiles, Comunicación personal, 2022). Por lo tanto, la disposición a innovar incremental que pueda presentar Textiles San Carlos se encuentra enfocada en la valorización de la calidad en base a la lógica del producto que ofertan, mas no en la lógica de la demanda y sus necesidades.

2.2 Gestión de la innovación de TSC frente a casos particulares

Los resultados principales de los hallazgos encontrados en la investigación se reflejan principalmente en la gestión de la innovación en TSC. Sin embargo, esta debe ser analizada a partir de su evolución; partiendo desde el carácter fundacional hasta la manera de gestionar

actualmente la empresa. Con el fin de visibilizar cómo se refleja los hallazgos de la disposición a innovar desde la impronta organizacional; se realizará una comparativa frente a otros casos de la innovación de empresas familiares, a partir de la figura de sus fundadores y sus efectos de rendimiento como empresa en la actualidad.

Pueden existir dos casos principales, uno donde los hijos sucesores deciden replicar la gestión de su antecesor; y otros que, toman una estrategia distinta para diferenciarse de este. No obstante, el éxito del carácter innovador dependerá del caso específico.

Partiendo desde el primer caso, la empresa norteamericana IBM mantuvo un ímpetu innovador durante dos generaciones de la familia Watson. En este caso, el fundador, Tom Watson Senior, tuvo un carácter proactivo para las innovaciones tecnológicas, permitiendo aumentar la oferta de sus productos (Quintana, 2005). Años después, Tom Watson Junior, su hijo sucesor, decidió seguir impulsando estas innovaciones tecnológicas enfocándolo al área comercial, convirtiéndose en el principal fabricante de grandes computadoras para el rubro industrial (Quintana, 2005).

De forma opuesta, podemos ejemplificar el segundo caso con la gestión de la familia Sarnoff, autores del milagro de la Radio Corporation of América (RCA). Por muchos años, el interés de innovar en la televisión a color incentivo a la inversión en tecnólogos para la empresa; es así como, David Sarnoff, presidente fundador de la compañía, pudo posicionarla como un gigante de la comunicación (Quintana, 2005). La sucesión a su hijo Robert Sarnoff y sus decisiones de no seguir apostando por la innovación en su rubro, fue el declive de su famoso éxito. Puesto que, decidió poner en marcha una agresiva política de diversificación, que le llevó a adquirir negocios ruinosos terminando con su expulsión del consejo de administración de la compañía (Quintana, 2005).

En nuestro caso de estudio, frente a las ejemplificaciones de los casos de gestión de la innovación presentados, los hermanos Ardiles, tal como visibiliza los hallazgos, manejan una leve tendencia por gestionar su innovación de una forma distinta a la del Sr. Roberto Ardiles. Tal como se expone en el análisis de cada dimensión de la impronta organizacional, esta diferenciación con la gestión de su padre parte de su inclinación por la innovación incremental, a través de su huella sedimentada (calidad de producto final). Sin embargo, la dirección de los hermanos Ardiles no realiza una correcta gestión de la innovación, pues TSC no prescinde de esta o no la considera como una razón primordial para mantener una disposición a innovar constante. Esto se refleja durante el desarrollo de la empresa, en el proceso de su impronta organizacional; pues los principales cambios organizacionales que se introdujeron en la empresa se enfocan directamente en los procesos internos, ya establecidos en la antigua forma de trabajo. No obstante, estos cambios organizacionales

realizados sí permitieron agregar cierto valor a la organización, mejorando la funcionalidad y las prestaciones de TSC, pero sin lograr un gran impacto en su desarrollo.

En esta línea, a partir de la comparativa de casos, según la gestión de su innovación, el caso de TSC no presenta, tal como lo reflejó en algún momento el fundador, ciertos indicios de un carácter innovador radical o constantemente enfocado en el crecimiento de la empresa. Sin embargo, conforme a estos hallazgos y el proceso histórico de Textiles San Carlos, se refleja que los cambios organizacionales han sido principalmente por la evolución del rubro durante los años; es decir, se originaron a partir del micro y macroentorno de la empresa durante su desarrollo. Asimismo, la actividad innovadora de la empresa, al ser de carácter incremental, no muestra un efecto significativo durante su crecimiento a en los últimos años. Por lo que, la gestión de la innovación no tiene gran efecto en el crecimiento y rendimiento de Textiles San Carlos, más que el de mejora de productos y de ciertos procesos internos aplicados. Puesto que, esta no abarca las demás áreas de la empresa, y se enfoca solo en buscar nuevas confecciones, modelos y diseños en los productos finales, mas no en aplicarse como una noción primordial para la empresa y que pueda tener repercusión en todos los macroprocesos y resultados finales de TSC.

Tabla 3: Resumen de los hallazgos

Dimensión	Contexto / situación	Disposición a innovar
Impronta Organizacional Inicial	Los ideales del fundador sientan la base para la impresión de la huella (ofrecer la mejor calidad de productos)	No aplica, porque la decisión del emprendimiento no estuvo relacionada a la innovación.
Fuentes de Fricción Exógenas	La apertura de la tintorería manifiesta el emprendedurismo a ampliar el rubro del negocio y la idea innovadora del estampado	Se presenta una disposición a la innovación
	El contexto político genera una presión para el cambio, sin embargo, el fundador se rehúsa a vender productos de menor calidad y menor precio, que eran los más demandados en aquella época. El fundador se opone al cierre de las fábricas y a la venta de las maquinarias de ésta, pese a no ser rentable para el negocio.	No se presenta una disposición a innovar
Refuerzo de la impronta de abajo hacia arriba	La interacción del fundador con más personas involucradas en el negocio genera el uso compartido de las impresiones	No aplica, porque la innovación no fue una huella inicial que pudo ser atraída ni compartida.

Reimpresión de la impronta de arriba hacia abajo	Los hermanos Ardiles aplican nuevos métodos de venta y formato computarizado de codificación como ventaja organizacional.	Se presenta una disposición a innovar.
Fuentes de Fricción Endógenas	A partir de los cambios organizacionales, los colaboradores antiguos presentan una aversión a la nueva forma de trabajar.	No se presenta una disposición a innovar por parte de los colaboradores.
Huellas Sedimentadas	Los hermanos Ardiles siguen priorizando la calidad en sus productos, debido a la huella fundacional de "calidad".	Se presenta una disposición a innovar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El siguiente capítulo permitirá identificar los resultados significativos de los hallazgos encontrados frente a las preguntas y objetivos de la investigación. El desarrollo del presente trabajo ha abarcado los conceptos teóricos necesarios para entender cómo se interrelaciona y acopla la aplicación de la teoría de la impronta en las empresas familiares pequeñas. El formato entre dimensiones de esta teoría permite explicar el progreso y avance que puede tener una empresa familiar durante su sucesión generacional. De esta manera, tal como se explicó anteriormente, se puede diferenciar las etapas del crecimiento del caso de "Textiles San Carlos" en un análisis de su historicidad. En esa línea, los resultados obtenidos, mediante la aplicación de la teoría de la impronta, permiten responder los objetivos y la pregunta de investigación planteadas inicialmente.

En primer lugar, ante la interrogante de cuáles son las principales características de las pequeñas empresas familiares que se reflejan en Textiles San Carlos, a partir de lo analizado, la característica más notable en TSC es la sucesión generacional. Actualmente, la sucesión se encuentra en la segunda generación, la cual está conformada por los hermanos Ardiles y las sobrinas del fundador. Sin embargo, no hay profesionalización de los altos mandos. En esa misma línea, es preciso mencionar que aún se mantienen trabajadores que laboraban en la gestión del fundador, lo que demuestra que no hubo una intención de los hijos por reemplazar al personal.

Asimismo, hasta el 2010, el fundador se mantuvo involucrado en las decisiones de la empresa, y, actualmente, a pesar de ya no ser parte de la gestión de la empresa, aún tiene una voz de opinión y de voto frente a las decisiones que presentan los hijos Ardiles en la misma. Además, como empresa familiar pequeña, sí se han percibido indicios de aversión al

riesgo en diferentes etapas del crecimiento de TSC. Sin embargo, a pesar de que Textiles San Carlos se mantiene como una pequeña empresa, su larga experiencia en el sector no le atribuye las otras características de este grupo empresarial, como son la limitación financiera o la aplicación de mecanismos informales en su totalidad.

En segundo lugar, se propuso estudiar las condiciones fundacionales de Textiles San Carlos a partir de las dimensiones de la teoría del modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips. En esta línea, se puede explicar que la teoría aplicada expone las huellas principales en la etapa de fundación. Es así como, las tres dimensiones iniciales que explican las condiciones fundacionales son la “Impronta Organizacional Inicial”; la “Reimpresión de arriba hacia abajo” y las “Fricciones exógenas. Estas dimensiones exponen las condiciones fundacionales, pues plasman, a partir de un enfoque experimental de historicidad, cómo van forjándose las primeras huellas del fundador: la calidad del producto final, los criterios de selección de personal y los valores de la empresa. Cabe resaltar, que estas huellas también se forjan según el contexto fundacional, pues el aspecto político, social y cultural tuvo gran relevancia mientras se desarrollaba el proceso de impresión. En esa línea, la principal huella que fue impresa en TSC fue la calidad del producto y las fuentes de fricción incentivaron la implementación de cambios en la empresa. Por lo anterior, concluimos que las bases y la forma de trabajo inicial no guardaban relación con la innovación.

En tercer lugar, se planteó evaluar qué dimensiones de la teoría de la impronta del modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips explican la relación de las condiciones fundacionales y la disposición a innovar. Como se mencionó anteriormente, las primeras tres dimensiones del modelo se enfocan en plasmar las huellas fundacionales encontradas en TSC. Sin embargo, en dos de ellas (Impronta Organizacional Inicial y Reimpresión de abajo hacia arriba), no se puede analizar la disposición a innovar; pues aún las bases y la forma de trabajo inicial no guardaban relación con la innovación. Es más adelante donde las huellas iniciales sufren fricciones y se sedimentan en la forma de trabajar actualmente. En ese sentido, son tres las dimensiones que presentan la disposición a innovar por parte del fundador, sus hijos y los colaboradores antiguos (1) “Fuentes de Fricción”: el contexto externo y el conflicto interno son parte del cambio de TSC y visibilizan la disposición a innovar del fundador y sus hijos, (2) “Reimpresión de la impronta de arriba hacia abajo”: los hermanos Ardiles aplican nuevos métodos de venta y formato computarizado de codificación, que manifiesta su disposición a innovar de adaptación lenta y conservadora, y (3) “Huellas Sedimentadas”: la segunda generación persiste con la huella inicial de la calidad de producto, que expone su disposición a innovar en la implementación de pequeñas mejoras en el orden y control.

A partir de las mencionadas conclusiones, se puede abarcar el objetivo principal de la investigación, el cual es conocer de qué manera las condiciones fundacionales influyen en la

disposición a innovar de Textiles San Carlos. Al respecto, se puede concluir que la impronta inicial del fundador prescribe y guía las decisiones y acciones de los miembros de la organización, las cuales se ven plasmadas en la disposición a innovar. En esa línea, concluimos que la huella sedimentada que se imprime en la etapa fundacional es la calidad del producto, que es el aspecto cognitivo que se manifiesta en la persistencia de la lógica del producto y que funciona como un factor que interviene en la disposición a innovar de los hermanos Ardiles. Resulta primordial que este análisis parta desde un enfoque del contexto fundacional de TSC, dado que este no mantuvo un carácter lineal, principalmente porque se presentaron escenarios inestables por el micro y macroentorno (fuentes exógenas), que influyeron en la gestión de la empresa (de forma positiva y negativa). Por un lado, a medida que la industria del país se desarrollaba en 1985, el Sr. Roberto vio la oportunidad de reducir costos y tomó el riesgo de aperturar una tintorería con TSC como su único cliente. Así, creó una ventaja competitiva para su industria en esos años, mostrando una voluntad positiva de innovar, mediante nuevos métodos organizativos en la gestión corporativa y modelos de negocio que implicaban mejorar el rendimiento empresarial, a través una eficiente gestión de los recursos y los costos.

Por otro lado, la globalización del mercado y el ingreso de nuevos competidores, incentivaron de forma indirecta la innovación en el rubro textil; no obstante, dicho escenario impactó de forma contraria en la disposición a innovar del fundador, dado que, frente al ingreso de telas de menor calidad y menor precio, Roberto Ardiles decidió mantener las telas nacionales, pese a ser más costosas y menos demandadas por los clientes. Este ideal por mantener la calidad hizo que el fundador no presente una disposición a la innovar.

Estas distintas intervenciones condujeron a no mantener un carácter estable sobre la innovación en la empresa, lo cual, posteriormente, se ve reflejado en la segunda generación, tanto en los hijos Ardiles como en los colaboradores; pues al no mantener una postura firme sobre la innovación en las huellas fundacionales, la disposición a esta no fue una característica impresa en el proceso de convertirse en huellas sedimentadas. Sin embargo, se puede concluir que las condiciones fundacionales sí se relacionan con la disposición a innovar, específicamente, en el caso de TSC, la impronta genera que el proceso de la disposición a innovar sea pasivo, conservador y tardío. Esto se manifiesta en la gestión de la segunda generación familiar, que mantiene una ligera tendencia a la innovación incremental, pero que tampoco se gestiona en todos los ámbitos de la empresa, ni se abarca como una noción o idea primordial en Textiles San Carlos. Esto último confirma la realidad de las empresas familiares del rubro textil peruano, pues revela la priorización de una funcionalidad operativa tradicional y segura para la supervivencia del negocio, que limita a muchos emprendedores a dar el gran paso siguiente a la innovación.

Por este motivo, TSC, como pequeña empresa familiar, debe aplicar estrategias de negocio en base a sus recursos y necesidades. En primer lugar, se recomienda que, a partir de que TSC cuenta con personal que cuenta con años de experiencia y con conocimientos empíricos dentro del rubro; pueden incentivar actividades compartidas que involucren a todos los colaboradores. Una de estas, debería estar enfocada en permitir la creación colectiva de estrategias y soluciones con el propósito de mejorar la organización en todos sus aspectos, en los cuales se puedan proponer estrategias o cambios innovadores; con el fin de promover la innovación como cultura organizacional generalizada; es decir, que pueda involucrar, identificar y permitir la apertura de un espíritu innovador en todos los colaboradores de la empresa.

De igual manera, otra de las actividades compartidas por aplicarse en TSC, debería enfocarse en capacitaciones que introduzcan nociones generales del negocio y reuniones para definir de la secuencia de cada uno de los procesos de la empresa. Esta acción permitiría minimizar el desorden estructural que presenta TSC, pues se esclarecería el flujo de actividades a realizar por cada colaborador, tanto de los actuales como de los nuevos ingresos. De la misma forma, fomentaría la coordinación en la toma de decisiones de los hermanos Ardiles para gestiones actuales y futuras.

Asimismo, se recomienda a la empresa obtener las herramientas necesarias para realizar un estudio de mercado. De esta manera, se podrá conocer a profundidad el perfil del consumidor, la demanda actual y los nuevos competidores. Con ello, se podrá potenciar, la huella sedimentada de “calidad del producto”; abarcando un enfoque de “lógica de demanda” y no desde la “lógica de producto”. Esto permitirá fomentar el cambio de noción de la huella sedimentada de “calidad” frente a clientes fidelizados y los potenciales, pues se podrá identificar cuáles son los aspectos que realmente valora el cliente y cuáles son considerados para contemplar un “producto de calidad” para estos y no según la fabricación del producto. También, el estudio de mercado facilitará replicar las acciones de innovación incremental del mercado en los otros procesos de la empresa; con lo cual, el crecimiento de la empresa será menos paulatino y se tendrían formas más eficientes de operacionalizar.

Finalmente, es preciso mencionar que la investigación visibiliza los factores que inciden en la disposición a la innovación y contribuye con los estudios sobre su impacto en el desarrollo de las pequeñas empresas familiares. Sin embargo, al ser un trabajo de investigación centrado en un solo caso de estudio, se requiere el desarrollo de estudios adicionales relacionados a la impronta organizacional que sean abarcados desde un enfoque contextual e histórico de las pequeñas y medianas empresas peruanas. Esto permitiría obtener un panorama más amplio de las condiciones fundacionales que influyen en la pre disposición a innovar en las empresas familiares, y con ello generar evidencias más sólidas

para ejecutar mejores tomas de decisiones a nivel de la gestión.



REFERENCIAS

- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoque Consulting EIRL.
- Arzubiaga U. (2019) La empresa familiar ante el reto de la innovación: Una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado. *Revista de dirección y administración de empresas 0108*, (26), 11-29.
- Backes-Gellner, U., Wallau, F. (2001). *Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im VriesWandel'*, Institut für Mittelstandsforschung, Rehm.
- Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (2019). *Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares*. Universidad de Extremadura
- Bonifaz, M. (2021). *Heterogeneidad en el desarrollo de la investigación desde la perspectiva institucional e histórica: el caso de cuatro universidades latinoamericanas*. (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20830/BONIFAZ_CHIRINOS_M%c3%93NICA_PATRICIA%20%281%29.pdf?cv=1&isAllowed=y&sequence
- Calabró, A., & Mussolino, D. (2013). How boards of directors contribute to the export of family SMEs intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *The diary of Management and Governance*, 17, 363-403.
- Cañari, A. (2018). *Las pymes peruanas en el marco de los acuerdos comerciales*. Usilblogs. Facultad de Derecho. <https://facultades.usil.edu.pe/derecho/carrera-de-relaciones-internacionales/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales/>
- ComexPerú. (2017) *Sector textil peruano: ¿Innovar o morir?*. *Semanario 906* - Actualidad <https://www.comexperu.org.pe/articulo/sector-textil-peruano-innovar-o-morir>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). (2017). *PYMES: El motor del crecimiento en el Perú*. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/#:~:text=El%20Presidente%20de%20la%20CONFIEP,el%2021%25%20del%20PBI%20nacional>.
- De Cuyper, Clarysse, B., & Phillips, N. (2020). Imprinting Beyond the Founding Phase: How Sedimented Imprints Develop over Time. *Organization Science*.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1372>

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93- 116

Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

https://www.researchgate.net/publication/275653939_Doing_More_with_Less_Innovation_Input_and_Output_in_Family_Firms

El Peruano. (2013). Ley N° 30056: Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. [LEY N° 30056 - Norma Legal Diario Oficial El Peruano](#).

El Peruano. (2019). *80% de empresas son familiares*. <https://elperuano.pe/noticia/81789-80-de-empresas-son-familiares>

Ernst & Young (2019). ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresariales? https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf

Gestión. (2018). *Empresas familiares en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué?*. <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20advirti%C3%B3%20que%20solo,preparado%20un%20plan%20de%20sucesi%C3%B3n>

Gestión Pyme. (2009). *Las pymes familiares y sus limitaciones*. <https://gestionpyme.com/las-pymes-familiares-y-sus-limitaciones/>

Henderson, R., & Clark, K. (2004). *Arquitectural Innovation: The Recon guration of Existing Product Technologies and the Failure of the Established Firms*. Strategic Management of Technology and Innovation. Nueva York: McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGra-Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) (2021). *Industria Textil y confecciones*.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Encuesta nacional de innovación en la industria manufacturera 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020). *Impacto de la pandemia sobre el tejido empresarial formal*.
- Ísmodes, E. (2016). *Estudio de caracterización del sistema de innovación del Perú*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97-127.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice & using software*. SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446288719>
- Lopera, C. (2013). *Innovación incremental e innovación radical*. <https://prezi.com/dmjtvlorhkh/innovacion-incremental-e-innovacion-radical/#>
- López, M., Serrano, A., & Gómez, R. (2016). Determinants of the innovation decision in small and medium family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 408 - 427
- Macedo, R. (2021). *El gobierno corporativo y el crecimiento de las pymes familiares dedicadas a la consultoría de contabilidad en Lima Metropolitana, 2020 – 2021*.
- Marcelino, M., Baldazo, F., & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensam. Gest*, (33), 125-139
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a Multilevel Theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.766076>
- Martin (2022) . ¿Qué podemos aprender de las pymes familiares?. ENAE Business School. <https://www.enaes.es/blog/que-podemos-aprender-de-las-pymes-familiares?adin=02021864894#gref>
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares, reto al destino*. Management. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Medina, A. (2017). *Beneficios del Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa*.

- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2017). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Ministerio de la Producción (2021). Las MIPYME en cifras 2020.
- Moscoso, G. (2015). *Las "Finanzas Saludables" en las Empresas Familiares*. Perú, Tacna. Escuela de Postgrado Neumann Business School.
- Navarro, M., Hernández, L., Navarro, E., & Hernández, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 124-144.
- OCDE (2005) *Manual de Oslo*. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. París: OCDE.
- Paniagua, J. (2012). *Innovación radical e incremental: ventajas e inconvenientes*.
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares. *CLM.ECONOMÍA*, 7, 103-130
- Rojas, R. (2020). *Análisis del impacto generado por el covid-19 en la estrategia empresarial de las Pymes en el Perú en el año 2020*.
- Rolla, M. (2017). *El marketing digital en PYMES familiares: el caso de una PYME familiar del sector de panificados en la Ciudad de Corrientes (2013 -2016)*. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina).
- Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo*. Lima, Perú. (Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú).
- Sanchez-Carlessi, H., Reyes-Romero, C., y Mejía-Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Universidad Ricardo Palma (ed.)). Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Schilling, M. (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Seclén, J. (2014). *SEIC e innovación en las microempresas fabricantes de máquina-herramienta: los casos del País Vasco y de Emilia-Romaña*. Universidad del País Vasco, España.
- Seclén, J. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. 360. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 16-36
- Seclén, J. (2017). ¿Innovación en el Perú?: una reflexión a partir de indicadores sintéticos. *Revista de ciencias de la gestión*, (2), 120-132.
- Simsek, Z., Fox, B., & Heavey, C. (2015). What's Past Is Prologue: A Framework, Review, and Future Directions for Organizational Research on Imprinting. *Journal of Management*, 41(1), 288–317.
- Solarte Solarte, C., Solarte Solarte, M., Barahona Vinasco, J. (2018). *Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)* (Universidad Cesmag, Colombia). *Contaduría y Administración* 65(1) 2020, 1-25
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg, P., & Yu, A. (2009). The family point view, family social capital and business performance: an exploratory test. *Family Business Review*, 22, 239-253.
- Stewart, A. (2008). Who could best complement a team of family business researchers-scholars down the hall or in another building? *Family Business Review*, 21(4), 279-293.
- Stinchcombe, A. (1965). *Social structure and Organizations*. En March J. G. (ed). *Handbook of organizations* (pp. 142-193).
- Sydow, J. Schreyogg, G, & Koch, J. (2020). On the theory of organizational path dependence: clarifications, replies to objections, and extensions. *Academy of Management Review*, 45(4), 717–734.
- Troncoso, C., & Daniele, E. (2003). *Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de*

recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales.

Valenza, G., Caputo, A., & Calabró, A. (2021). Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research. *Journal of Family Business Management*.

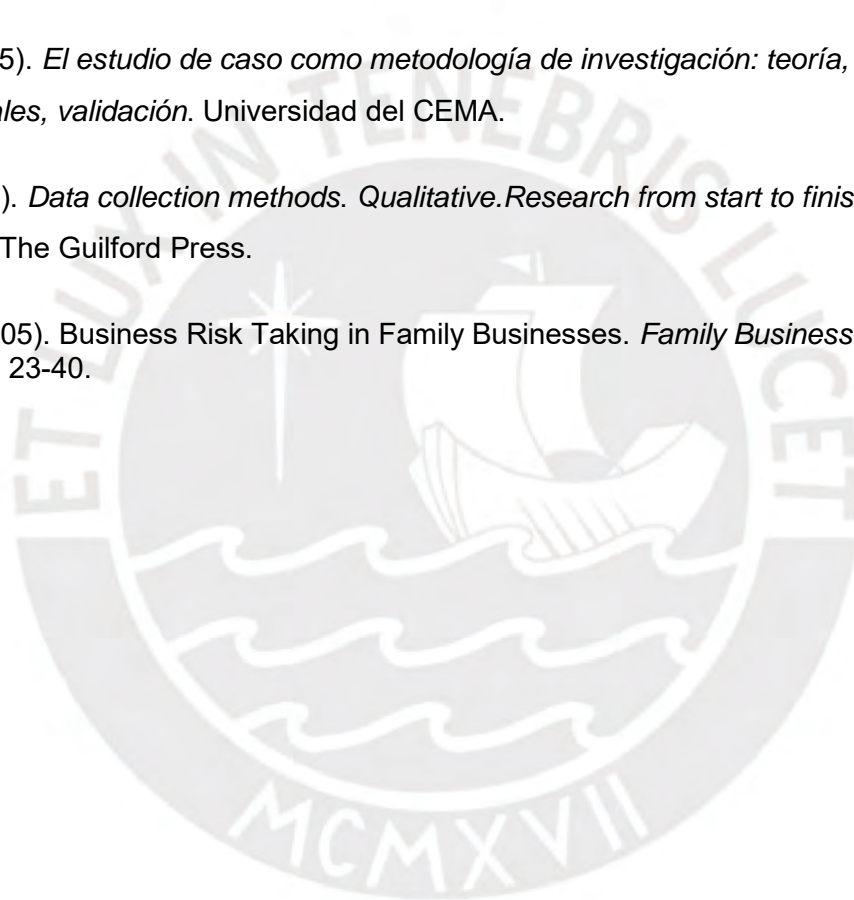
Wang, C. (2014) A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation: Management, Policy y Practice*, 16(3), 392–403.

Ward, J. (2011) Crecimiento de la empresa familiar: desafíos especiales y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2).

Yacuzzi (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA.

Yin, R. (2016). *Data collection methods. Qualitative Research from start to finish* (pp.137-161). The Guilford Press.

Zahra, S. (2005). Business Risk Taking in Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 18(1), 23-40.



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Operacionalización

Tabla A1: Matriz de operacionalización

Dimensión	Definición Conceptual	Categoría	Definición Operacional	Grupo de estudio
Impronta Organizacional Inicial	Identificación de huellas fundacionales sobre las metas, aspiraciones y visión a futuro del fundador en el contexto fundacional	Aspectos cognitivos impresos	Misión y visión del fundador cuando decidió emprender	Hermanos Ardiles y trabajadores antiguos
		Aspectos estructurales impresos	Ideas, valores y concepto iniciales que caracterizaron a la empresa	
Refuerzo de impresión de abajo hacia arriba	Actos que contribuyeron a mantener la impronta original del fundador, tanto interna como externamente	Atracción de Huellas	Características que fueron las que llamaron la atención para ser impresas	
		Uso compartido de impresiones	Medios, espacios o actividades donde se compartían las huellas impresas	
Reimpresión de arriba hacia abajo	Proceso de reimpresión de una nueva impronta con nuevas huellas sobre la impronta inicial	Reforma de Impronta	Acciones para cambiar o agregar características nuevas en la empresa para reestructurar los componentes de la impronta fundacional	
		Acoplamiento a las nuevas huellas	Formas de adaptar y reformular la impronta inicial para la nueva gestión de la organización	
Fuentes de Fricción	Acciones, formas, contextos que causaron conflicto durante el proceso de la impronta organizacional	Fricciones exógenas	Razones por las que se tuvo que cambiar la forma antigua de trabajar	Hermanos Ardiles, trabajadores antiguos y trabajadores recientes
		Fricciones endógenas	Conflictos para adaptarse a la nueva forma de trabajar	
Huellas Sedimentadas	Resultado final de las nuevas huellas impresas sobre las huellas fundacionales	Nuevas formas de trabajar	Acciones y cambios que estructuran el nuevo modelo organizacional	
		La esencia sigue siendo la misma Antigua impronta interiorizada como un marco de valor	Aspectos de la impronta fundacional que aún se mantienen Opinión y valoración de las antiguas huellas fundacionales	

Anexo B: Matriz Temática Horizontal

Tabla B1: Matriz temática horizontal

Dimensión	Categoría	Variables
Impronta Organizacional Inicial	Aspectos cognitivos impresos	Deseo de salir adelante
		Calidad de producto orientada al cliente
	Aspectos estructurales impresos	Selección sesgada de empleados
Refuerzo de impresión de abajo hacia arriba	Atracción de Huellas	Comercialización de productos enfocados en la calidad
		Importancia del orden y cumplimiento
	Uso compartido de impresiones	Comunicación de ideas, quehaceres y resultados
Reimpresión de arriba hacia abajo	Reforma de Impronta	Definición de roles
		Racionalización de Compras
		Selección técnica del personal
		Capacitación y seguimiento del personal
		Nuevos canales de venta
Acoplamiento a las nuevas huellas	Codificación de productos	
Fuentes de Fricción	Fricciones exógenas	Contexto social y político
	Fricciones endógenas	Conflicto de adaptación a la codificación y computarización
Huellas Sedimentadas	Nuevas formas de trabajar	Profesionalización de procesos
	La esencia sigue siendo la misma	Calidad de producto orientada al cliente
	Antigua impronta interiorizada como un marco de valor	Deseo de salir adelante

ANEXO C: Consentimiento informado para la realización de entrevistas

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Diana Tomaylla y Rodrigo Rodríguez, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por la docente Mónica Patricia Bonifaz Chirinos. La investigación, denominada "*La disposición a innovar de las pequeñas empresas familiares./a partir de la teoría de la impronta: estudio del caso "Textiles San Carlos "*", tiene como propósito analizar las relaciones existentes entre las condiciones fundacionales y la implementación de la innovación en las pymes familiares del sector textil.

En ese sentido, contactamos con usted para que pueda ser entrevistado/a como parte del estudio de caso "Textiles San Carlos". Si usted accede a participar en esta entrevista, le agradeceremos responder un grupo de preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 15 y 25 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted está interesado/a y nos brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe resumen con los resultados y recomendaciones de la tesis a su correo electrónico. En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: rodrigo.rodriquezg@pucc.edu.pe y diana.tomaylla@pucc.edu.pe o a los siguientes números: 924091067 y 995558911. Además, si tiene alguna consulta sobre los aspectos éticos de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucc.edu.pe.

ANEXO D: Guías de Entrevista

Guía de entrevista “A”

Preguntas iniciales

¿Cuál es su relación actual con la empresa?

¿Desde qué año labora en la empresa?

Pregunta abierta:

Por favor, ¿podría presentarse y contarme brevemente su historia en la empresa?

Impronta organizacional inicial

- 1. ¿Por qué su papá decidió emprender?*
- 2. ¿Cuál fue el propósito inicial de la fundación de la empresa?*
- 3. ¿Cuál era la misión y visión de la empresa en sus inicios?*
- 4. ¿Cuáles considera que fueron las principales características de la empresa en sus inicios? ¿Cuáles de esas características se siguen manteniendo o han durado por muchos años en la empresa?*

Refuerzo de impresión de abajo hacia arriba

- 5. ¿Trabajo de forma directa con su papás? ¿cómo describiría su gestión (manera de administrar la empresa)?*
- 6. Considerando que innovar es “la acción de realizar ideas o conceptos para crear productos, servicios o procesos, formas de vender, etc. que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, con el fin de tener éxito en el mercado y tener un mayor valor frente a la competencia” ¿Podría considerar que el fundador tenía interés en innovar y modernizar la forma de hacer las cosas en la empresa? ¿En qué aspectos?*
- 7. ¿Cree que ese interés por innovar o modernizarse era aceptado por los trabajadores?*
- 8. ¿En qué momentos o espacios su papá compartía con usted las ideas que tenía para el funcionamiento de la empresa?*
- 9. ¿Por qué su papá decide dejar la empresa? ¿En qué contexto su papá le delegó la administración de la empresa?*
- 10. ¿La empresa siempre estuvo a cargo de ustedes los hijos o en algún momento se contrató a alguien externo para administrarla?*
- 11. Cuando la empresa queda a cargo de sus hijos, ¿las decisiones que tomaban dependían del visto bueno de su papá o tenían independencia en la toma de decisiones?*

Fuentes de fricción

- 12. ¿Qué situaciones o problemas cree usted que motivaron los primeros cambios?*

Guía de entrevista “B”

Desde que los hijos se hicieron cargo del negocio o desde que usted está a cargo....

Reimpresión de arriba hacia abajo

1. *¿Qué acciones fueron las que se cambiaron para reestructurar la antigua forma de trabajar?*
2. *¿Qué innovaciones se tuvieron que hacer? por ejemplo realizan confecciones novedosas, fabrican telas nuevas, forma novedosas de vender sus productos, prácticas de la empresa, método de trabajar, relaciones con los trabajadores, o tecnología*
3. *¿Cómo fue el proceso de adaptación a los nuevos cambios? ¿Surgieron problemas con el proceso?*
4. *¿Considera que finalmente el cambio fue beneficioso para la empresa? ¿Por qué?*

Fuentes de fricción

5. *¿Considera que la forma tradicional de hacer las cosas, el pasado o la historia de la empresa ha sido beneficiosa para la organización? ¿Por qué?*
6. *Durante el proceso de cambio, ¿tuvo conflictos o complicaciones con los antiguos trabajadores respecto a la nueva forma de trabajar? ¿Cuáles?*

Huellas Sedimentadas

7. *¿Cuáles son los cambios principales que realizó en su gestión? ¿Describiría los cambios hechos como innovadores para el rubro? ¿Por qué?*
8. *A pesar de realizar los cambios o innovaciones, ¿se mantuvieron algunos aspectos de la forma antigua de trabajar o valores antiguos? ¿cuáles son?*
9. *Actualmente ¿de qué manera se toma en cuenta o se valora la antigua forma de trabajar?*
10. *¿Considera que actualmente su papá tiene influencia en la empresa? ¿por qué? ¿en qué aspectos?*
11. *¿Hay proyectos a futuro que involucren la innovación? (ya sea en tecnología, fabricación. etc)*

Guía de entrevista “C”

Preguntas iniciales

¿Cuál es su relación actual con la empresa?

¿Desde qué año labora en la empresa?

Impronta organizacional inicial

1. Cuando usted ingresó, ¿qué fue lo que más le impactó o llamó la atención de la empresa o de la forma de trabajar (la relación con sus jefes, el ambiente laboral, las ventas, los productos? ¿Cómo la describiría?

2. ¿Trabajó con algún integrante de la familia de forma directa?

3. ¿Percibía la influencia del fundador de la empresa (el señor Roberto Ardiles) en las decisiones que tomaban sus hijos?

Refuerzo de impresión de abajo hacia arriba

4. Tenemos entendido que en sus años trabajando coincidió con el señor Roberto Ardiles ¿cómo describiría su gestión? ¿Podría considerar que el fundador introdujo la innovación en la empresa? ¿En qué aspectos?

5. ¿En qué momentos o espacios compartía con usted y los demás trabajadores las ideas antiguas de cómo tenía que funcionar la empresa, es decir, tenía reuniones con alguno de los hermanos ardiles en donde conversaban sobre la empresa o específicamente sobre sus funciones o los cambios que surgían?

6. Una vez que el señor Roberto Ardiles deja la empresa a cargo de sus hijos, ¿usted percibe un cambio en la empresa?, ¿en qué sentido?

Fuentes de fricción

7. En sus años trabajando en la empresa, ¿se presentaron problemas que motivaron cambios en la forma de trabajar?

Reimpresión de arriba hacia abajo

8. ¿Cuáles considera que son los principales aspectos o características de la empresa que se mantienen, o que se mantuvieron durante mucho tiempo, desde su ingreso hasta el día de hoy? ¿considera que la forma de trabajo cambió durante los años? ¿por qué?

9. ¿Específicamente desde su cargo, han surgido cambios? ¿Describiría los cambios como innovadores? ¿Por qué?

10. *¿Cómo fue el proceso para que se adopten los nuevos cambios (que los hijos se hagan cargo de la empresa)? ¿Considera que finalmente el cambio fue beneficioso para la empresa? ¿Por qué?*

Fuentes de fricción

11. *¿Usted tuvo problemas para adaptarse a la nueva forma de trabajar?*

Huellas Sedimentadas

12. *Después del cambio, ¿se mantuvieron algunos aspectos de la forma antigua de trabajar o valores antiguos?. ¿Cómo valora usted estos aspectos antiguos actualmente (considera que el haber mantenido la forma de trabajo influyó de forma positiva a la empresa)? ¿por qué?*

13. *¿Considera que actualmente el fundador Roberto Ardiles tiene influencia en la empresa? ¿en qué aspecto?*

14. *¿Considera que la forma actual de trabajar de Textiles San Carlos, es innovadora?(realizan confecciones novedosas, fabrican telas nuevas, forma novedosas de vender sus productos, prácticas de la empresa, método de trabajar, relaciones con los trabajadores)*



Guía de entrevista “D”

Preguntas iniciales

¿Cuál es su relación actual con la empresa?

¿Desde qué año labora en la empresa?

Reimpresión de arriba hacia abajo

1. *Cuando usted ingresó, ¿qué fue lo que más le impactó o llamó la atención de la empresa o de la forma de trabajar? ¿Cómo la describiría?*

2. *Respecto a la forma de trabajo ¿Cuáles son los cambios principales que notó desde su ingreso hasta la actualidad?*

3. *Específicamente desde su cargo, han surgido cambios? ¿Describiría los cambios como innovadores? ¿Por qué?*

4. *¿Trabajó con algún integrante de la familia de forma directa? ¿Percibía la influencia del fundador de la empresa (el señor Roberto Ardiles) en las decisiones que tomaban sus hijos?*

Fuentes de fricción

5. *En sus años trabajando en la empresa, ¿se presentaron problemas que motivaron cambios en la forma de trabajar?*

Huellas Sedimentadas

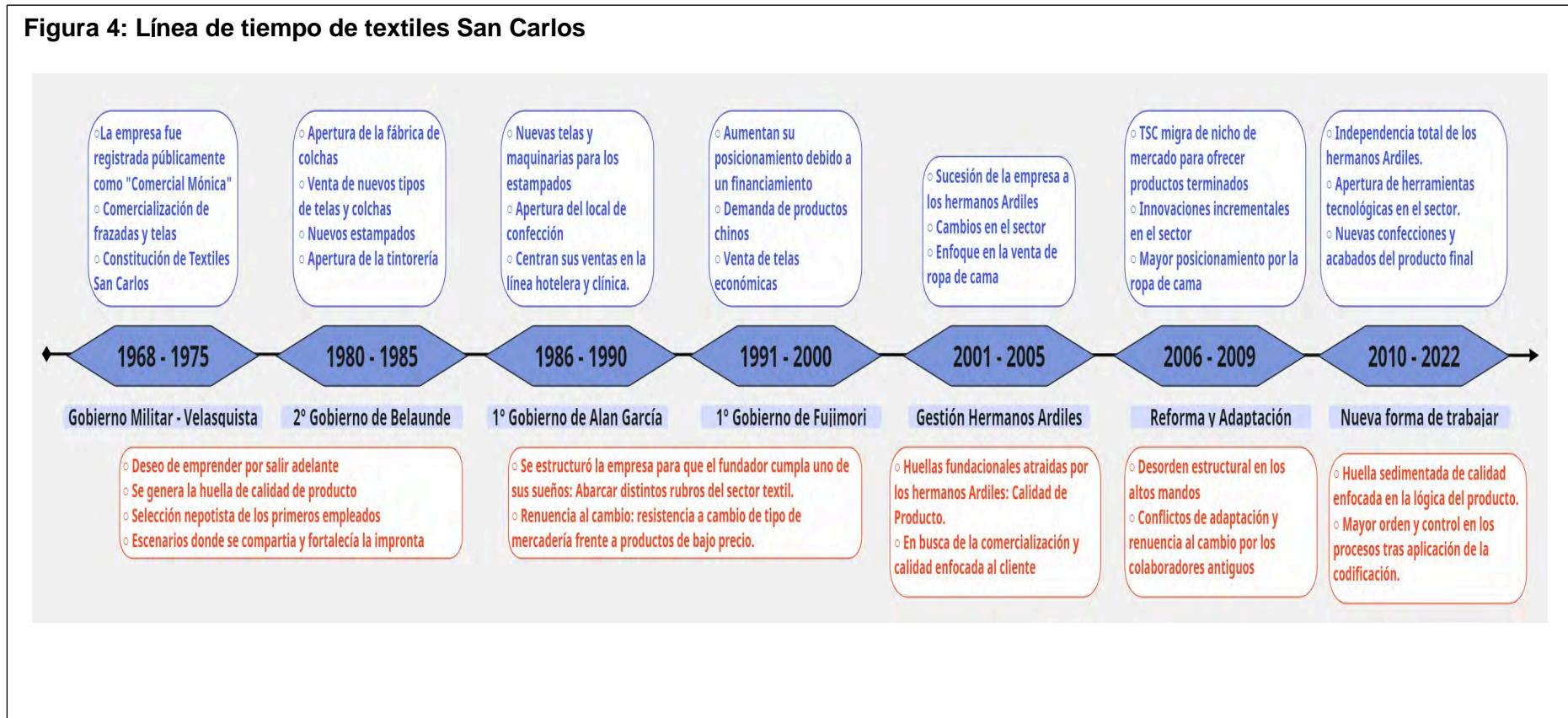
6. *¿Cuáles considera que son los principales aspectos o características de la empresa que se mantienen, o que se mantuvieron durante mucho tiempo, desde su ingreso hasta el día de hoy?*

7. *¿Ha trabajado en otra empresa del otro rubro? ¿Considera que la forma actual de trabajar de Textiles San Carlos, es innovadora para el rubro (realizan confecciones novedosas, fabrican telas nuevas, forma novedosas de vender sus productos, prácticas de la empresa, método de trabajar, relaciones con los trabajadores) ?) ¿Por qué?*

8. *Después del cambio, ¿se mantuvieron algunos aspectos de la forma antigua de trabajar o valores antiguos? ¿Cómo valora estos aspectos antiguos actualmente?*

ANEXO E: Línea de tiempo de Textiles San Carlos

Figura 4: Línea de tiempo de textiles San Carlos



ANEXO F: Modelo de De Cuyper, Clarysse y Philips en Textiles San Carlos

Figura 5: Modelo de Cuyper, Clarysse y Philips en Textiles San Carlos

