



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Gestión comercial en empresas familiares de Guayaquil, Ecuador

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Carlos Alberto HENAO RAMÍREZ

Bajo la dirección de:

Melquicedec LOZANO POSSO, Ph.D.

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Enero de 2017

Gestión comercial en empresas familiares de Guayaquil, Ecuador

Commercial management of family businesses in Guayaquil, Ecuador

Carlos Alberto HENAO RAMIREZ¹
Melquicedec LOZANO POSSO²

Resumen

Las empresas familiares constituyen aproximadamente el 80% del total de empresas activas a nivel mundial. En Latinoamérica, alcanzan alrededor del 75%, por lo que el estudio sobre este tema se torna imprescindible desde hace ya varios años; las investigaciones que se han hecho, han tomado relevancia en las últimas dos décadas. A partir de este panorama y teniendo en cuenta que la gestión comercial es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y continuidad de cualquier empresa, este documento plantea como objetivo, determinar los principales factores que intervienen en la gestión comercial de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil. La investigación es de tipo cualitativo y se fundamenta en tres casos de empresas familiares medianas, examinados a través de una encuesta semiestructurada, producto de la revisión literaria de más de 50 artículos académicos indexados. Inicialmente, se presenta un esquema de interacción de factores con base en el marco teórico, para luego desarrollar una propuesta que nace del análisis de campo, constituida por los nueve factores de mayor relevancia para las empresas estudiadas. Finalmente, se perciben tres factores que se distinguen como potenciadores de la gestión comercial en empresas familiares: la profesionalización con énfasis en la educación formal, la separación entre familia y empresa, y el manejo del talento humano.

Palabras clave:

Empresas familiares, gestión comercial, profesionalización.

Abstract

Family businesses constitute approximately 80% from all active businesses worldwide. In Latin America, this percentage is near 75%, which is why a study on this particular topic has become essential for several years; all the research that has been done on this matter has just acquired relevance in the last two decades. Out of this general picture, and considering that commercial management is one of the basic pillars for the growth and continuity of any business, this document aims towards determining the principal factors that intervene in the commercial management of family businesses in Guayaquil. The research is a qualitative one, and it has based on the cases of three medium family companies in Guayaquil, examined through a semi-structured survey, product of a literary review of 50 indexed academic articles. Initially, a factor interaction scheme is presented based on the theoretical framework, subsequently, a second interaction proposal is developed based on a field analysis, the one that is established by nine factors mostly relevant for the surveyed companies; including four factors of the initial outline. Finally, it is perceived that there are three factors that are distinguished more clearly as Commercial Management enhancers in family businesses: professionalization by means of a formal education, the family-company separation and the human talent management.

Key words

Family businesses, Commercial Management, Professionalization

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹ Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira – Colombia. E-mail chenaor@uees.edu.ec

² PhD en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas (España y Suecia). Profesor Investigador de la Universidad Icesi. Cali, Colombia. E-mail: melqui@icesi.edu.co

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las empresas familiares (EF) son la base, fundamento y estructura de las actividades económicas y en ese sentido no se esperan mayores cambios en el futuro, pues el emprendimiento hace parte integral del carácter del ser humano (Gallo, 2004). Las economías industrializadas consideran a las EF como base fundamental de su desarrollo, por ejemplo, en Estados Unidos se las ha llamado “el semillero del capitalismo gerencial”, donde la mayoría de las empresas han nacido como EF y en muchos casos crecen y perduran bajo ese esquema. Considerando lo anterior, se puede decir que las EF son parte esencial de la economía de cualquier país (Colli, 2003).

De la misma forma, Gimeno (2005) indica que, en todas las economías del mundo, tanto las desarrolladas como las emergentes, estas empresas tienen un papel preponderante, aunque su evolución haya ido cambiando según el país de operación.

De modo similar, después del estudio desarrollado en España en el 2015, el Instituto de la Empresa familiar (IEF) recalca que las EF, son el apoyo primordial de las economías, estando entre el 75% y 90% del total de las empresas a nivel mundial (IEF, 2015).

Por su parte, Guerrero & Sandoval (2010) hacen mención que alrededor del 80% de las empresas del mundo son negocios familiares; en Europa, se estima que el 80% de las empresas son de carácter familiar, en España, llegarían al 71% y en Italia, al 99%. En el caso de Estados Unidos, se estima que alrededor del 96% de las empresas son familiares y en Latinoamérica, aunque es menor la información al respecto, se espera que cerca del 75% del total de las empresas sean EF (Tàpies, 2012).

De la misma manera, las investigaciones de Gaitán & Castro (2005) indican que en Colombia las EF

son entre el 70 y 75% del total de las empresas, incluyendo pequeñas, medianas y grandes. En Ecuador el 90% de las empresas constituidas corresponden a empresas familiares (Godoy, 2011), promoviendo, en gran medida, la creación de puestos de trabajo y generando un aporte importante al producto interno bruto (PIB) del país. Es por esto que se puede destacar lo que señalan Tàpies (2012) y Gómez (2005), en cuanto que las EF constituyen la espina dorsal del desarrollo económico.

También, Gallo (2004) hace énfasis en que no se puede, en ningún momento, menospreciar a las EF. Como manera de ejemplo, se debe destacar que en el grupo Standard & Poors 500, que está considerado como el grupo más representativo de la realidad del mercado bursátil y lo componen 500 grandes empresas que cotizan en las bolsas de NYSE³ o NASDAQ⁴, por lo menos el 32% de las empresas son EF.

Dado lo anterior, se puede observar la importancia que tienen las EF a nivel económico y social, es por esto, que desde la década de los sesenta se empieza a estudiar el tema y se genera literatura e investigación sobre EF (Colli, 2003). En las últimas décadas, se han generado un número importante de publicaciones e investigaciones en la materia, algunas revistas ya se han especializado en este tópico y desde el año 2000 el número de investigaciones sobre EF ha aumentado sustancialmente (Xi, Kraus, Filser, & Kellermanns, 2013).

Además, el IEF (2015) revela que la investigación sobre EF ha ido tomando gran importancia en las últimas dos décadas, el aumento del número de artículos publicados en revistas de prestigio, demuestra un creciente interés en este campo de estudio (Benavides,

³ NYSE: New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nueva York) Es el mayor mercado de valores del mundo,

⁴ NASDAQ: National Association of Securities Dealers Automated Quotations, es la segunda bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de Estados Unidos

Guzmán, & Quintana, 2011). También, Gallo (2004) señala que a partir de la década de los noventa el estudio de EF tuvo fuerte importancia en los países desarrollados, las universidades la incluyen como materia en sus pensum de estudios y se incrementa el número de investigaciones y publicaciones indexadas. Sin embargo, se puede notar que las investigaciones sobre EF en Latinoamérica todavía son insuficientes (Martín & Cabrera, 2007; Fernandez & Lluich, 2015).

Ahora bien, uno de los temas que tiene mayor trascendencia en las investigaciones es la profesionalización de las EF, que hace énfasis en la necesidad de planificar la sucesión, cambiando de una dirección informal a una dirección formal, permitiendo la sostenibilidad de la empresa (Martínez, Infante, & Sanchez, 2015). De la misma forma otro de los temas relevantes de la profesionalización en las EF, es la gestión comercial, donde los retos están enmarcados en modernizar las prácticas obsoletas, manejar transiciones e incrementar el capital (Leach, 1999), asuntos que no son fáciles de asumir con claridad cuando en los cargos directivos hay familiares.

Por otra parte, Soto & Restrepo (2008) señalan que la gestión comercial, entendida como la función que une la empresa con sus clientes, es sobre la que recae en gran medida el éxito o el fracaso de cualquier empresa; siendo una de las áreas a la que se le debe prestar mayor atención en la profesionalización, especialmente en los momentos actuales debido a que la diferencia entre las empresas no está marcada por meramente los productos, sino más bien por la relación que se tiene entre clientes y proveedores.

Así pues, uno de los aspectos más importantes en la administración de cualquier tipo de empresa es la implementación de la gestión comercial, su administración y profesionalización.

El área comercial es la responsable de los resultados a través de las ventas, que al ser tangibles y de fácil medición se convierten en la forma más común de evaluar el crecimiento de las empresas (Kotler & Keller, 2012).

Percibiendo la importancia que tiene la gestión comercial en las EF y considerando que la investigación en Ecuador sobre el tema no ha sido plenamente desarrollada, el objetivo central del presente artículo es determinar cuáles son los principales factores de la profesionalización que potencian la gestión comercial en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Esta investigación es de tipo cualitativo, y soporta su parte empírica en el estudio de tres casos de empresas familiares pequeñas y medianas de la ciudad de Guayaquil seleccionadas convenientemente. Para el efecto, se aplicó una encuesta semi estructurada por medio de una entrevista a profundidad a tres informantes clave por cada empresa, con el fin de identificar factores relevantes y prácticas más comunes en la gestión comercial de las EF, analizando de esta forma el manejo actual de la gestión comercial.

La investigación tiene una parte teórica de revisión literaria, donde se profundiza y se dan las bases tanto del concepto de EF como de la gestión comercial, definiendo un esquema inicial (teórico) e interacción de factores. Por otra parte, se encuentra un estudio de campo que concluye con un esquema propuesto de interacción.

Finalmente se presentan las implicaciones que tienen los resultados, además de una serie de preguntas con las que se pretende generar interés para futuras investigaciones

1. MARCO TEORICO

1.1. Concepto de empresas familiares

Uno de los principales problemas que se encuentran en el estudio de EF, es

la falta de un concepto claro, aceptado y global de EF (Navarro, 2002). De ahí que un eje fundamental de estudio y discrepancia en torno a las EF ha sido el encontrar un concepto general que pueda adaptarse a cualquier contexto (Tàpies, 2011).

Es así como existen diferentes definiciones de EF, unas están centradas en los porcentajes de propiedad, otras se enfocan en quien ejerce el control, cuál es el gobierno que la domina o las rutas de sucesión generacional (Serna, 2006). De esa forma hay quienes indican, que una empresa es familiar, cuando una sola familia posee la mayor parte de la propiedad y además participa en la dirección de dicha empresa (Santana & Cabrera, 2001). Según Leach (1999) “se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (p.22); si se adopta una posición demasiado categórica con la participación accionaria o la administración de la empresa, se pueden dar conclusiones erróneas y descalificar empresas que efectivamente se deberían considerar como familiares. Por otra parte, hay algunas personas que consideran las EF como empresas medianas o pequeñas, no obstante, hay una importante participación de las EF dentro de empresas de gran tamaño (Tàpies, 2011).

Chua, Chrisman, & Sharman (1999), hacen una revisión de literatura sobre las definiciones existentes de EF, encontrando tres categorías: las familias propietarias y administradoras, las familias propietarias, pero no administradoras y las familias administradoras, pero no propietarias; sin embargo, estas dos últimas categorías tienen algunos opositores. No obstante, hay un total acuerdo de que las empresas en que las familias son propietarias y administradoras son definitivamente EF. Estos autores proponen la siguiente definición:

La empresa familiar es un negocio gobernado y/o manejado por miembros de la familia propietaria o sus designados, con la intención de perseguir la visión del negocio ayudado por una coalición dominante. Es controlada por miembros de una misma familia o pequeño número de familias de una manera que sea potencialmente sustentable a través de varias generaciones familiares (Chua, Chrisman, & Sharman, 1999, 25).

En el 2009 el GEEF (siglas en francés de *European Group of Owner Managed and Family Enterprises*) actual EFB (*European Family Businesses*) planteó que una empresa se considera familiar si cumple con los siguientes parámetros:

- 1) La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos;
- 2) La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta;
- 3) Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía;
- 4) Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social (EFB, 2013, pág. 1).

También, Martín & Cabrera (2007) señalan que, si bien no hay un acuerdo íntegro en el concepto de EF, se coincide que la propiedad y el control (administración/dirección) son los

factores medulares para el entendimiento de las EF.

Finalmente, Tàpies (2011) indica que, por la complejidad en definición y la diversidad de empresas que puede abarcar cualquiera de los conceptos que se han argumentado, para la realización de algún estudio, se debe establecer un término de EF que enmarque homogéneamente un grupo de empresas. Además, Gimeno (2005), dice que no se ha desarrollado una acepción de EF que sea general e incuestionable, además concluye que es probable que no se llegue a definir. Sin embargo, para cualquier estudio que se realice, especialmente si se trata de estudios comparativos y de desempeño, se debe adoptar una definición que sea constante durante todo el análisis.

1.2. La profesionalización de la empresa familiar

Se ha observado, que la mayoría de los casos de cierre de las empresas familiares se da por la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, al igual que la falta de crédito, o su mal manejo, y la poca capacidad productiva. Así, se arguye que, gran parte de empresas a nivel mundial que han tenido éxito, se lo atribuyen al resultado de profesionalizarse (Rueda, 2011). Según (Guerrero & Sandoval, 2010) solo el 33% de las EF pasan a la segunda generación, gracias a que la primera generación capacitó y dio educación a sus hijos, permitiendo mejorar la profesionalización y con ella la permanencia del negocio en el tiempo.

Es por esto que se vuelve imperioso el desarrollo de alternativas claras, dentro de un proceso detallado y cuidadoso, para encaminar gradualmente la empresa en la profesionalización, siendo este un proceso en el que se implementan formas de trabajo sistemáticas y metodológicas, definiendo estrategias enfocadas a alcanzar las

metas propuestas como empresa, permitiendo la permanencia en el largo plazo (Giraldo, 2001). De la misma manera Lozano (2016), indica que la profesionalización no debe ser dirigida solamente al conocimiento y la tecnología, sino también al cambio y apertura de la forma de pensar de la familia.

Igualmente Belausteguigoitia (2012) enuncia la siguiente definición: “La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (pág. 136).

También Benavides, Guzmán & Quintana (2011) indican que la profesionalización es la forma como las empresas labran su futuro, dirigiéndolas hacia una administración más formal.

En ese mismo sentido Leach (1999) recalca que la mejor forma de lograr la profesionalización es a través de la dirección estratégica.

Además, es importante indicar que cuando una empresa familiar crece, la administración centrada en una sola persona, llega al momento en que colapsa, pues no puede administrar, tomar decisiones, hacer seguimiento y manejar la parte operativa por sí sola (Monteferrante, 2012). También hay que tener en cuenta que la complejidad de la situación aumenta, si no se tiene una separación clara entre la empresa y la familia, especialmente en el ámbito financiero (Cortés, García, & Ortega, 2004). Así mismo, Leach (1999) recalca que: “...cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa...”.

Lo anterior va de la mano con lo que dice Gimeno (2005), quien señala que las EF más profesionalizadas tienden a ser menos centralizadas, agregando que las empresas centralizadas son altamente dependientes de su dueño, y aunque este hecho tiene ventajas competitivas, no

genera gran expectativa de sostenibilidad, por esto se sugiere desarrollen planes estratégicos formales de profesionalización sin perder la esencia como EF, pues éstas mantienen unas ventajas competitivas claras, como el alto compromiso de los empleados que son familia y que se permea a los otros empleados, el fuerte conocimiento del proceso puntual (generando ventajas competitivas), el uso del tiempo, la valoración de cualquier esfuerzo, entre otros (Ronquillo, 2006).

Sin embargo, se pueden observar también varias desventajas por el hecho de ser EF, dentro de las cuales están: la falta de flexibilidad para la toma de decisiones, por lo general tomadas por el dueño; el arraigo a lo establecido sin querer modernizar procesos; además de las limitaciones y dificultades de ser familia y empleados compañeros (Poza, 2005; Gallo, 2004).

Es por esto que la profesionalización puede generar algunos conflictos como: roces entre los empleados que son familia y los que no lo son, incomodidades por el cambio de hábitos empresariales informales a formales, problemas de agencia (Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011), además de otros que propone Leach (1999), tales como: la negativa a delegar, que solo la familia ocupe puestos directivos, el miedo a terceros en la organización, entre otros.

Al respecto, la profesionalización de las EF debe estar basada en el total entendimiento de los cargos y obligaciones de los miembros de la familia. Además de una correcta comunicación intrafamiliar e intraempresarial, teniendo en consideración la actitud y aptitud que tengan las personas para afrontar sus funciones. Definiendo también hasta qué punto la familia puede intervenir en la empresa (Doderó, 2005).

Por otra parte, en su investigación bibliográfica Pretz & Nascimento (2009)

encuentran la falta de apertura de las EF para el ingreso a cargos directivos de personas que no sean de la familia, pudiendo esto desencadenar hasta el cierre de las empresas. Estos autores afirman que las EF que logran tener mayor crecimiento y perduración, son las que tienen sistemas de gestión, son más formales y logran comparar los resultados con las metas propuestas, evaluando las estrategias seguidas y haciendo las correcciones necesarias. En pocas palabras, profesionalizar es el camino para perdurar.

De igual modo, para que las EF sean sostenibles en el tiempo, es importante darse cuenta, asimilar y aceptar, cuando ha llegado el momento del cambio y ajustar los métodos de gestión al nuevo entorno; para esto Leach (1999) definió 3 etapas de desarrollo empresarial: (a) Orientado al producto, (b) Orientado al proceso y (c) Orientado a la planeación. Que permiten observar un proceso de profesionalización en el tiempo, donde en la última etapa se conjugan la preparación, la formalidad y la descentralización de la EF, sin perder su esencia y caer en la burocracia.

En línea con lo anterior, Lozano (1998) comenta que los niveles de educación en las EF han mejorado y que las diferencias educacionales entre generaciones son menores, esto lleva a que las familias entiendan mejor sus negocios, fomenten la profesionalización e interioricen la importancia de la educación para la continuidad de la empresa.

Después de interiorizar la importancia de la profesionalización en la EF, se debe acudir a herramientas como el gobierno corporativo y el protocolo familiar, mismo que permita mantener e incrementar el capital, profesionalizar los procesos de dirección e institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia, promover la unidad y armonía de sus miembros, profesionalizarlos como propietarios de

una empresa, y conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar (Cajén, 2007), con el ánimo de llevar a la empresa a un proceso de profesionalización sin difuminar sus ventajas de ser EF. Para esto Leach (1999) propone que: “la clave de la profesionalización es el management estratégico” (p.125), refiriéndose a trabajar bajo sistemas de gestión empresarial.

1.3. Gestión estratégica

La EF al ser una categoría dentro del concepto de empresa, se le puede aplicar cualquiera de las áreas de estudio sobre la dirección de empresas, es por esto que, en el estudio de la gestión estratégica de las EF, no se pretende desarrollar una nueva tendencia de gestión, sino más bien definir cómo influye ésta en un entorno de un negocio familiar. Enfocándose en la mejora del alcance de los objetivos, pues la diferencia entre la EF y la que no lo es, radica en la definición de los objetivos, el método para alcanzarlos y los participantes involucrados (Navarro, 2002).

Prety & Nascimento (2009) concluyen, que el alto índice de cierre de EF que no alcanzan a llegar a la segunda ni tercera generación, es generado en gran medida por el inapropiado modelo de gestión que utilizan, por otra parte, indican que las EF que se mantienen en el tiempo tienen modelos de gestión que van perfeccionando con el tiempo, atribuyéndose esto en buena parte a la profesionalización.

Pérez & Acosta (2010) refuerzan lo anterior al advertir que para no desaparecer del mercado se requiere realizar una planificación estratégica de la compañía, a fin de lograr sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, la forma como se plantean los objetivos estratégicos y el camino para alcanzarlos, son diferentes entre las EF y las no familiares, pues en aquellas la

familia ejerce presión sobre las decisiones administrativas y funcionales de la empresa (Martín & Cabrera, 2007).

En ese sentido, Pérez & Acosta (2010) indican que el objetivo estratégico de la EF está marcado en gran medida con la visión, misión, valores, objetivos y conductas que deben seguir los miembros de la misma, siendo esto una ventaja competitiva que no se puede diluir al momento de definir los planes.

Guerrero & Sandoval (2010) proponen que una estrategia organizacional que evite la centralización, el sesgo y lograr administraciones objetivas e imparciales, es contratar para algunos cargos gerenciales y administrativos, personas que no pertenezcan a familia, siguiendo un proceso de selección y capacitación acorde con las necesidades del cargo.

Además, Cortés, García & Ortega (2004), señalan la necesidad de establecer límites entre la compañía y la familia, para demarcar los problemas particulares de cada ente, separando además los patrimonios. Para esto los autores proponen dos tipos de solución. Separar radicalmente la familia y la empresa, siendo esto muy complicado de realizar; o generar formas de comunicación para analizar los problemas de empresa y los de familia, logrando equilibrio. En este caso es aconsejable que existan directivos que no pertenezcan a la familia, pero que tengan experiencia y conocimientos en el área de su función. Además, se pueden reforzar estas medidas con un fuerte gobierno empresarial y un claro protocolo familiar, aceptado y asumido por todos los miembros.

Por su parte, Belausteguigoitia (2012) expresa que las EF que tienen éxito y se mantienen en el tiempo, tienen objetivos estratégicos empresariales alineados con los de la familia. Esto lleva a que las EF que tienen planes estratégicos claros y son dirigidas por

sus mismos propietarios, incurren en menos costos de agencia, generando ventajas competitivas y aumentando la eficiencia en la toma de decisiones (Xi, Kraus, Filser, & Kellermanns, 2013).

En atención a esto Leach (1999), propone que la administración estratégica eficaz debe tener un plan estratégico claro, tener un equipo motivado y preparado para su ejecución, contar con sistemas de control, mantener comunicación permanente y contar con asesorías externas. Además, se ve la necesidad de definir un plan de implementación del sistema de dirección, el cual deberá dejar por escrito procesos que son vitales para mantener la misión de la empresa; tales como el proceso de captación de clientes, el proceso de compras, reuniones de consejo de familia y otros (Rivera, 2013).

1.4. Gestión comercial

El crecimiento de la empresa, es uno de los objetivos primordiales que tiene cualquier organización sin importar si es o no de tipo familiar (Lombardo, Ortiz, & Martos, 2008), enmarcando los planes y objetivos estratégicos de la compañía. De la misma forma Gómez-Betancourt, López, & Betancourt (2009) enfatizan que una empresa debe considerar como parte de su desarrollo, el tema del crecimiento y dentro de éste, las ventas constituyen el factor de medición más utilizado.

En complemento, Kotler & Keller (2012) indican las áreas de una empresa no tendrían importancia, si los productos o servicios no tuvieran la demanda apropiada. El logro de las metas de una empresa está asociado directamente con la labor de marketing, estos autores dan la siguiente definición:

El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para

administrar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a todos sus grupos de interés. (Kotler & Keller, 2012, pág. 28).

Igualmente, uno de los pilares fundamentales para el plan estratégico de cualquier empresa es el marketing estratégico, que además tiene poder sobre las decisiones de todas las áreas de las compañías (Martínez, Infante, & Sanchez, 2015). De allí la importancia del desarrollo e implementación de la gestión estratégica y el marketing estratégico en las EF (Martín & Cabrera, 2007).

En esa misma línea Martín & Cabrera (2007) consideran que la estrategia de marketing de cualquier empresa debe enfocarse, tanto en el mercado como en los consumidores y en encontrar ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo. Es claro que una óptica empresarial dirigida hacia el mercado apoya positivamente a los resultados generales de cualquier empresa, sin importar su tamaño o su categoría como en el caso de las EF. Asimismo, para un plan de marketing completo es fundamental el análisis de las relaciones con los clientes, creando lazos fuertes, a largo plazo y con lealtad, tomando relevancia la implementación de un plan comercial (Kotler & Keller, 2012). En ese sentido uno de los componentes básicos dentro del marketing estratégico es la gestión comercial (Martínez, Infante, & Sanchez, 2015).

De igual forma, si no se tiene en cuenta la importancia de la gestión comercial, es probable que esto impida el logro de los objetivos y la falta de crecimiento de la empresa. Generando fallas como, disminución en las ventas, problemas de inventario, insatisfacción de clientes, entre otros inconvenientes, perdiendo competitividad. Por estas razones, es de vital importancia para

cualquier empresa hacer un trabajo comercial impecable, pues los clientes cada vez son más exigentes y teniendo acceso a más proveedores, pudiendo escoger productos, calidades, precios y servicio (Martínez, Infante, & Sanchez, 2015). También García (1995) concluye que la gestión comercial en las empresas, es cada vez más difícil, tanto por la agresividad de la competencia como por la preparación y complejidad de los compradores.

Además, uno de los componentes que debe tener una empresa que busca el éxito, en función de rentabilidad y crecimiento sustentable, es el conocimiento profundo de sus clientes, para poderles brindar soluciones superiores satisfaciendo sus necesidades. Es por esto que la gestión comercial podría ser considerada como la actividad más importante de las empresas (Porter, 1999).

Considerando que el área comercial es la que finalmente se evalúa a través de las ventas (por volumen, valor o margen), pues son los resultados más tangibles y fáciles de medir, los departamentos comerciales deben ser considerados de alta importancia para el desarrollo de las empresas y no sólo para efectos de evaluación de resultados, sino de sostenibilidad, alimentación de información (por estar con la fuente primaria), desarrollo y cambio organizacional. Esto hace reflexionar sobre la trascendencia que tiene todo el proceso de gestión y administración de los vendedores (reclutamiento, selección, capacitación, motivación y reconocimiento, seguimiento y control) (Etzel, Stanton, & Walker, 2007). De igual manera Kotler & Keller (2012) indican que la gestión comercial debe involucrar principalmente al talento humano, teniendo en cuenta la selección y reclutamiento, la capacitación, supervisión, control, productividad, motivación y evaluación.

Igualmente Guerrero & Sandoval (2010) concluyen, que las empresas que actualizan, dinamizan y profesionalizan la gestión comercial alcanzan mejores resultados y son más competitivas que las que no lo hacen. Sin embargo es común ver en las EF, que no existen departamentos comerciales estructurados, con procesos informales de reclutamiento y selección; llevando a estas empresas a trabajar empíricamente, sin tener claridad en los objetivos, y con carencias substanciales que llevan a la empresa a perder competitividad. Estas debilidades pueden ser producto de la falta de capacidad y conocimiento de los familiares vinculados a la empresa (Rivera, 2013). Por otra parte, uno de los inconvenientes en los que puede caer la EF, es el nepotismo, dando posibilidad a los miembros de la familia, a pertenecer a la empresa en niveles altos, sin tener en cuenta, sus competencias y habilidades, pudiendo crear desventajas competitivas peligrosas para la organización (Leach, 1999). En la gestión comercial, el nepotismo puede afectar toda la estrategia, especialmente si está presente en cargos directivos y la persona que llega no tiene las capacidades necesarias, tanto a nivel comercial, administrativo o técnico y además no tiene la voluntad o el deseo de trabajar (Belausteguigoitia, 2012).

Por lo anterior se debe tener muy presente la importancia de un departamento comercial profesional, con personal bien seleccionado y capacitado, evaluado el proceso de ventas, en todos los sentidos, pudiendo definir objetivos, pronósticos, proyecciones que permitan tomar decisiones en todo momento (Guerrero & Sandoval, 2010), esto hace que la profesionalización de toda la estructura comercial se convierta en un factor preponderante para cualquier empresa.

Es así como Leach (1999) indica que los retos comerciales para las EF están enmarcados en modernizar las prácticas

obsoletas, tanto en cambios en el mercado y avances tecnológicos como también en la profesionalización de las actividades, además del manejo de transiciones e incremento en el capital,

La profesionalización en la gestión comercial, genera ventajas competitivas, al reducir la rotación de personal, los costos en selección y capacitación. Además genera un ambiente de confianza en los clientes, permitiendo generar relaciones a largo plazo (Monteferrante, 2012). En la misma línea es importante tener en cuenta la relevancia que tiene la capacitación dentro de cualquier proceso de profesionalización (Lozano, 1998), así como una correcta selección y capacitación de personal (Giraldo, 2001), que evita tener altos índices de rotación, condiciones estas que trascienden también a la gestión comercial.

Los resultados de los estudios de (Gómez-Betancourt, López, & Betancourt, 2009) indican que en una EF que tenga mediano o bajo dominio de la familia, normalmente puede presentar altos incrementos en ventas, puesto que la dirección está más enfocada a resultados empresariales, que a los objetivos netamente familiares. Sin embargo, hay que considerar que el alcance o no de las metas de ventas no dependen solo de los procesos, los directivos y la estructura comercial, también dependen de la planeación financiera y las ventajas competitivas de la organización, haciendo que toda la empresa esté envuelta en estos resultados (García & Fernandez, 1987).

Finalmente, Monteferrante (2012) indica que si a todas las ventajas de ser una EF, se le añade innovación y

orientación al cliente, tendrían indiscutiblemente las mejores bases para el éxito. Es por esto que la gestión comercial puede ser considerada la herramienta para el crecimiento sostenible de las EF, por lo cual se amerita su profesionalización.

Examinando lo anterior, se puede derivar un esquema inicial de interacciones de la gestión comercial en EF, con los factores clave, lo cual se muestra en el gráfico 1.

1.5. Esquema previo de gestión comercial

Los siguientes son los factores que intervienen en la gestión comercial a partir del examen de la información del marco teórico, los que dan paso a un esquema previo para la gestión comercial, lo cual se muestra en el gráfico 1.

- Prof: Profesionalización de la empresa.
- Profedu: Profesionalización a través de la educación y la capacitación a familiares y no familiares
- Profprot: Existencia y Uso de protocolo familiar
- Desdueño: Descentralización decisiones del dueño.
- Objet: Elaboración y seguimiento y control de objetivos definidos y medibles.
- Gesco: Gestión comercial, existencia aplicación y funcionamiento.
- Gescomk: Existencia de plan de marketing y ventas
- Gescosis: Sistema de gestión comercial y manejo de la información.

- Talhum: Manejo del talento humano, incluyendo el reclutamiento y selección, capacitación, motivación, seguimiento y control con su selección.

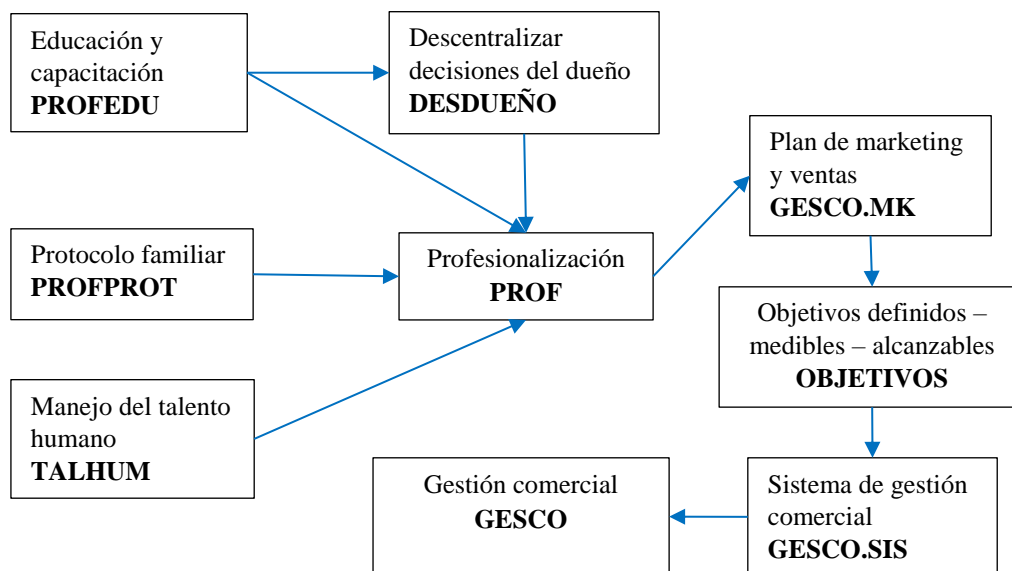


Figura 1. Esquema inicial de interacciones entre factores de la gestión comercial

Fuente: Elaboración propia a partir del examen del marco teórico.

Respecto al esquema planteado se puede mencionar:

- La profesionalización se relaciona con la gestión comercial, con la gestión de marketing y con la puesta en práctica de un protocolo familiar, además, entre más profesionalizada se encuentre la empresa se mejora la gestión comercial (Ronquillo, 2006) y también esta profesionalización va influyendo en la existencia y uso de un protocolo familiar (Cajén, 2007).
- El talento humano hace parte del proceso de profesionalización, permitiendo entre otros el manejo de la motivación de las personas.
- La educación y capacitación, forman parte de la profesionalización de la empresa, permitiendo además la descentralización de las decisiones por parte de su dueño.
- La existencia de un plan de marketing y ventas, conlleva al

manejo de objetivos bien definidos y medibles, haciendo parte de la gestión comercial, que ayudados por un sistema de gestión comercial permite el análisis de los resultados.

2. METODOLOGIA

Algunos especialistas en el campo de las empresas familiares han defendido el estudio de casos (Kirby & Lee, 1996; Cabrera, 2005). En coherencia con esto, Yin (1994) señala que el estudio de casos es una estrategia de investigación muy apropiada cuando se investiga con el tipo de preguntas cómo y porqué sobre un cúmulo de hechos actuales o recientes con informantes que pueden dar fe de lo acontecido. Con el estudio de casos, se pretende comprender en profundidad los factores que caracterizan un fenómeno determinado, este caso la gestión comercial en las empresas familiares, sin desconocer el hallazgo de posibles conceptos novedosos que contribuyan a avanzar en el conocimiento del tema. En

este trabajo los asuntos fundamentales se enfocan en la profesionalización de la empresa y de la gestión comercial, el método administrativo del área comercial, quien la lidera y cómo se ven afectados los resultados de la empresa. Para esto se utilizarán como principales fuentes de evidencia (Yin, 1994) las entrevistas a informantes clave de tres empresas familiares, necesarias para triangular la información, siempre reconociendo la pregunta de investigación como punto de partida.

2.1. Selección de la muestra

Para el presente trabajo se eligieron tres empresas que cumplieran con los siguientes criterios de selección previamente establecidos: ser empresas medianas, tener al menos cinco años de existencia, que tuvieran vinculados miembros de la familia propietaria, que trabajaran en la empresa al menos dos generaciones.

Para seleccionar las tres empresas se recorrieron varios pasos. Inicialmente se contactó a la cámara de la pequeña industria de Guayaquil obteniendo una base de empresas, sin embargo, la mayor

parte de estas empresas tienen menos de cinco años de creación, no son EF o sólo trabaja la primera generación familiar. Por lo que se optó por hacer una búsqueda con estudiantes de maestría de la UEES que trabajaran o fueran propietarios de empresas que cumplieran con los requisitos del estudio, logrando tener tres empresas para el análisis. Posteriormente se contactaron telefónicamente y se programó una visita personalizada con cada una para hacer la respectiva entrevista a tres integrantes de la empresa, que la conozcan a cabalidad y que cuenten con experiencia su área de trabajo. Se tomó una de las empresas para probar las preguntas de indagación elaboradas, lo que dio lugar a algunos ajustes en el cuestionario.

Estos tres casos permitieron contar con un mínimo aconsejable para la indagación cualitativa, aunque no hay una guía precisa acerca del número de casos que se deben estudiar (Perry, 1998). En la Tabla 1 se muestra la información general de las tres empresas, las cuales han sido nombradas con códigos por privacidad de los datos.

Tabla 1. Empresas de la muestra.

Empresa	Tamaño	Año de Inicio	Cantidad empleados	Cantidad empleados familiares	Cantidad de generaciones
EA	MEDIANA	1996	25	4	2
EB	MEDIANA	2009	65	8	2
EC	MEDIANA	1994	85	5	2

Fuente: elaboración propia.

2.2. Recolección de la información

La utilización de múltiples fuentes de datos es sugerida por Yin (1989), así como el principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación, lo que permite verificar si los datos obtenidos con las fuentes de información acogidas guardan relación entre sí. Las entrevistas a los tres participantes de las diferentes empresas, incluyendo empleados familiares, empleados no familiares y familiares

dueños, contribuyeron de manera sólida a obtener la información con base en el protocolo de cuestionario no estructurado que facilitó las entrevistas abiertas.

• Entrevistas semiestructuradas

Aunque en la investigación cualitativa la entrevista como medio de toma de información tiene varias modalidades, se recurrió a la entrevista semiestructurada por ser la más apropiada para explorar sobre los temas

de estudio derivados a partir del marco teórico. En consecuencia, se atendió la tabla 2 que muestra las características de los informantes por cada empresa. En la empresa EA se tomó a dos miembros de la segunda generación, y al fundador que también es cabeza de familia. En la empresa EB la entrevista se realizó a tres miembros de la segunda generación

quienes son los que administran todas las áreas de la empresa. Finalmente, en la empresa EC se trabajó con un integrante de la familia de segunda generación quien es el representante legal, un empleado externo en el área comercial y un empleado externo con muchos años de experiencia y cercanía a la familia.

Tabla 2. Informantes por cada empresa.

Empresa	Entrevistado	Cargo	Generación
EA	EA-1	Gerente Financiero y de recursos humanos	2da
	EA-2	Presidente	1ra
	EA-3	Jefe de Marketing	2da
EB	EB-1	Jefe de compras	2da
	EB-2	Abogado	2da
	EB-3	Gerente administrativa	2da
EC	EC-1	Representante Legal	2da
	EC-2	Asesor Inmobiliario	No familiar
	EC-3	Administrador C.C.	No familiar

Fuente: elaboración propia.

Del marco teórico surge un cuestionario no estructurado de 52 preguntas, divididas en 3 cuerpos bien diferenciados; el primer cuerpo se denomina: “información general” donde se obtienen los datos generales y características, tanto de las empresas como de los informantes. Permitiendo además generar un ambiente de confianza en la entrevista, que por el hecho de ser grabada generaba tensión en las partes.

El siguiente cuerpo del instrumento es “información familia-empresa”, donde se pueden observar los detalles más relevantes de la empresa familiar; como es vista la misma, como es su estructura, administración y como se mide la gestión de la misma.

Finalmente, se encuentra la sección “información sobre la gestión comercial”, en la que se indaga con más profundidad en el tema comercial, la administración, el manejo de la familia, el enfoque y resultados de los últimos años; además de comentarios adicionales que puedan hacer los entrevistados sobre

el tema comercial y la forma de mejorarlo.

Luego de formular el cuestionario modelo, las 52 preguntas fueron sometidas a una evaluación en una entrevista piloto con un integrante de la empresa EA, permitiendo hacer cambios en el cuestionario en 4 preguntas y eliminar otras 2, con lo cual el cuestionario quedó finalmente con 50 preguntas, de esta forma se envió a revisión por un panel de expertos.

Con lo anterior se construyó un protocolo de entrevista que abarcara todas las partes importantes de la investigación. En este desarrollo se tuvo cuidado con el tipo de preguntas y su secuencia, de tal manera que hubiese hilaridad, pero también cabida para la consideración de posibles interrogantes complementarios que la entrevista inducía en el transcurso de la misma. Se procedió, por lo tanto, a la ejecución de preguntas, atendiendo el protocolo que se muestra en el anexo 1.

Se definieron horarios y contextos que redujeran al máximo la posibilidad

de interrupciones. Cada entrevista inició con una corta explicación del propósito de la misma. Como resultado, se logró la información de interés proporcionando tranquilidad, agrado y baja presión al proceso de entrevista. Todas fueron conducidas por el autor de esta investigación, grabadas en medio digital y luego escuchadas con atención las veces que se hizo necesario para tomar las notas pertinentes. Los enunciados y notas clave fueron enviados a los informantes para su verificación o enmiendas pertinentes.

2.3. Validez y fiabilidad

En las investigaciones cualitativas han sido muy valoradas las consideraciones de Yin (1989) sobre los criterios de validez y fiabilidad. La validez del estudio se refiere al establecimiento de las medidas operativas correctas para estudiar los conceptos que se desean investigar. En el presente estudio se dio lugar a tres tácticas: 1) se recurrió a múltiples fuentes de evidencia, pues en cada caso específico se incluyeron tres informantes clave, con lo que fue factible contrastar los diferentes testimonios de los hechos; 2) Se estableció una cadena de evidencias, para que fuera posible hacer seguimiento a la derivación de conclusiones desde las preguntas de investigación y el análisis de las evidencias; 3) Se llevó a cabo la revisión de audios de las entrevistas, y sus enunciados de los hechos obtenidos preliminarmente en cada caso se remitieron para su revisión a los informantes.

En cuanto a la validez interna, esta se refiere a la necesidad de asegurar que las inferencias entre las variables estudiadas en cada caso son correctas. Para esto se consideró como punto de partida la revisión de literatura, pasando por la determinación de las preguntas de investigación y asumiendo luego el desarrollo teórico. De manera iterativa, la evidencia fue examinada y las preguntas de investigación revisadas.

Con el criterio de fiabilidad se busca asegurar que si un investigador siguiera los mismos procedimientos de recolección y organización de datos y efectuara el mismo estudio, debería llegar a los mismos hallazgos que el investigador anterior. La fiabilidad se refiere a la consistencia interna de los factores de medida, que proporciona resultados estables y consistentes. En este trabajo se elaboró un protocolo de entrevista y se construyó una base de datos de los audios de las entrevistas y de los enunciados seleccionados, los que pueden ser consultados en los archivos de la investigación.

2.4. Análisis de la información

Con el fin de hacer un examen minucioso de la información se recurrió a un análisis inductivo de la misma (Marshall & Rossman, 2015) y también se observó la recomendación de Miles y Huberman (1994) en cuanto a un análisis deductivo. Se acogió una metodología iterativa a partir del marco teórico, escuchando en varias oportunidades las entrevistas de manera pausada, y se hizo con esmero la revisión de notas de campo (ver Anexo 2), para cada cadena de evidencias, se poseen las notas en formatos físicos en el caso de las notas de campo y magnéticos en el caso de las grabaciones.

De esta manera se construyeron los códigos y categorías pertinentes a la información (Miles & Huberman, 1994), las que se compararon permanentemente con los datos obtenidos y con los factores sugeridos por el marco teórico, buscando simultáneamente las relaciones existentes entre las categorías. Este trabajo de metodología se hizo de manera tal que se facilitara la organización, administración, codificación y recuperación de la información.

Con la información ordenada por categorías y codificada, se escuchaban repetidamente las grabaciones de las

entrevistas para establecer los resultados del análisis individual de los casos. Luego se cruzó la información de los resultados individuales (Miles & Huberman, 1994) con el fin de llegar a los resultados del conjunto de casos de la muestra de tres empresas. El análisis cruzado dio lugar a la derivación posterior de un modelo propuesto para la gestión comercial de las empresas familiares.

3. CASOS Y RESULTADOS

3.1. Descripción de los casos individuales

- **Empresa EA.** Fue fundada en 1996 por Señor EA-2, Licenciado en Marketing y estudios en ingeniería química, trabajó por más de 15 años como director de marketing en el sector de ambientadores y químicos para el hogar, esta experiencia junto con los conocimientos técnicos lo impulsaron a separarse de la compañía para la que trabajaba,

creando la empresa junto con su esposa, quien aportó con su conocimiento y experiencia en el área administrativa. EA es una empresa de químicos para el hogar, ambientadores, lustradores de calzado, insumos químicos de limpieza y mantenimiento para vehículos. Hace maquila para empresas reconocidas del sector.

- **Familia A.** Conformada por el señor EA-2, su esposa y 3 hijos, 2 hombres y una mujer. EA-2 es el presidente, su esposa es la Gerente General, el hijo mayor quien es abogado y está terminando una maestría en administración de empresas es el gerente financiero y de recursos humanos, el hijo menor que estudia negocios internacionales, es el jefe de marketing, la hija es ingeniera química, no está vinculada formalmente con la empresa pero participa como asesora en temas técnicos.

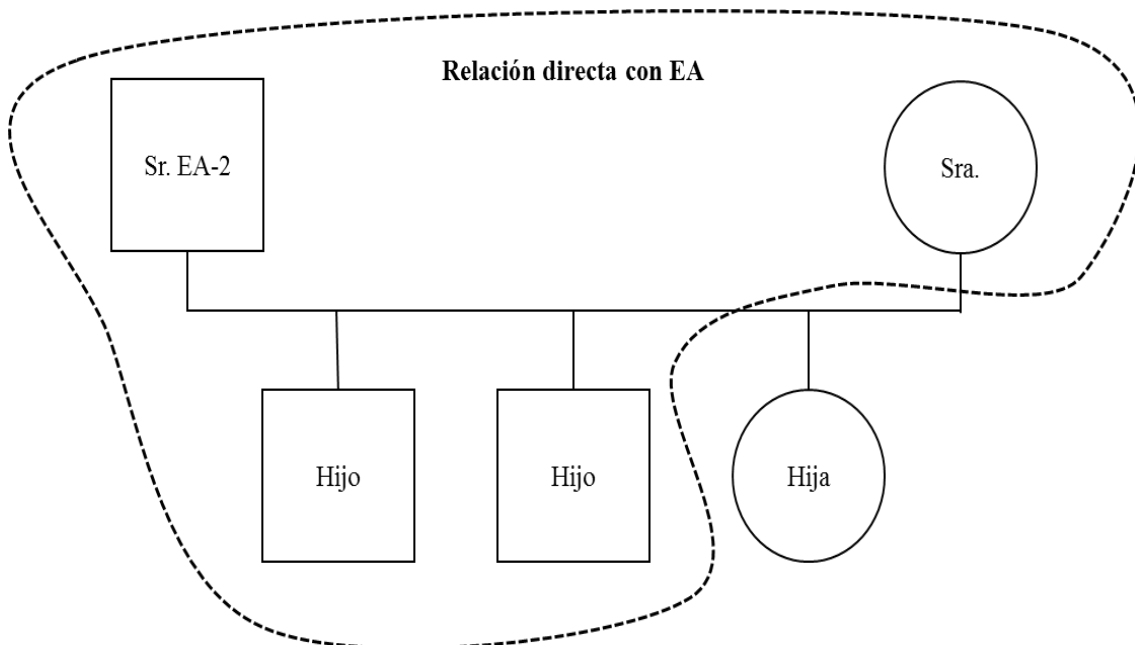


Figura 2. Genograma Familia A

Fuente: elaboración propia.

- **Empresa EB.** Fundada en el 2009, su fundador fue administrador de otras piladoras, con experiencia administrativa y de cultivo de arroz, decidió empezar su propio proyecto, inició sembrando arroz, posteriormente alquiló una piladora, luego compró tierras y finalmente pudo fundar la empresa, que se dedica al cultivo, pilado y comercialización de arroz.

- **Familia B.** Conformada por el padre que es el gerente general de la empresa, EB-1 es ingeniero en comercio exterior es el jefe de compras, EB-3 es ingeniera en gestión empresarial y es la administradora de la empresa, EB-2 es el abogado y el último hijo es ingeniero en gestión empresarial y es el encargado de despachos e inventario.

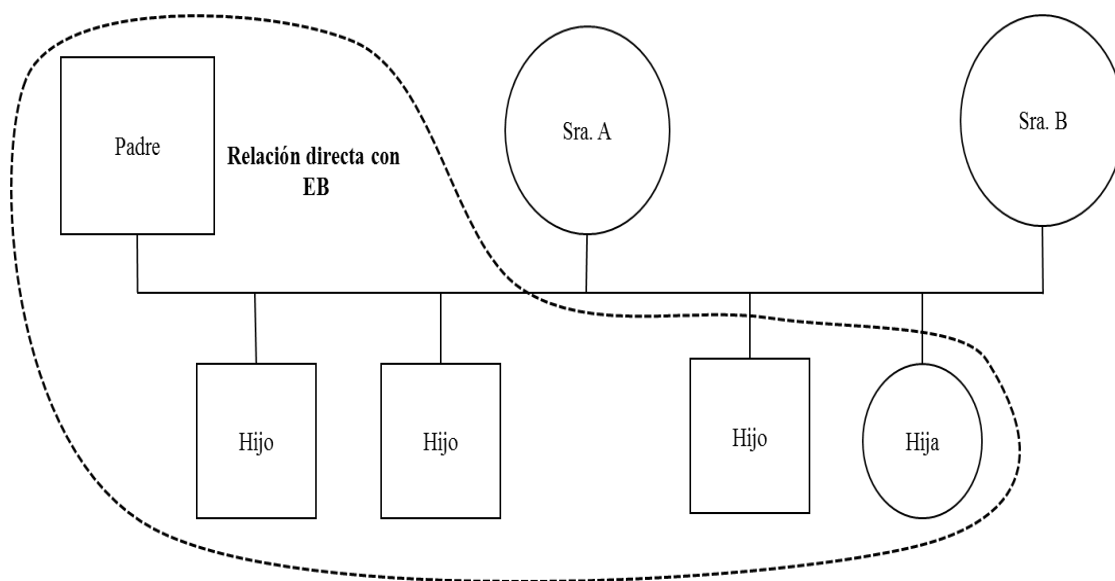


Figura 3. Genograma Familia B

Fuente: Elaboración propia.

- **Empresa EC.** Fundada en el 1994 por dos hermanos. Se especializan en el alquiler de departamentos, oficinas, locales comerciales y especialmente bodegas, en áreas urbanas de la ciudad de Guayaquil. Cuentan hasta el momento con tres plazas de bodegas, un edificio de oficinas y un edificio de departamentos.

- **Familia C.** Actualmente trabajan en la empresa el padre, su

hermano, su esposa y dos hijos. Su hija y las hijas de su hermano no están involucradas en la empresa y viven en el exterior. El padre y su esposa son gerentes generales de dos empresas del grupo, el hermano es presidente del grupo, su hijo mayor es gerente general de otra de las empresas y el hijo mejor es el encargado del departamento civil, de construcciones.

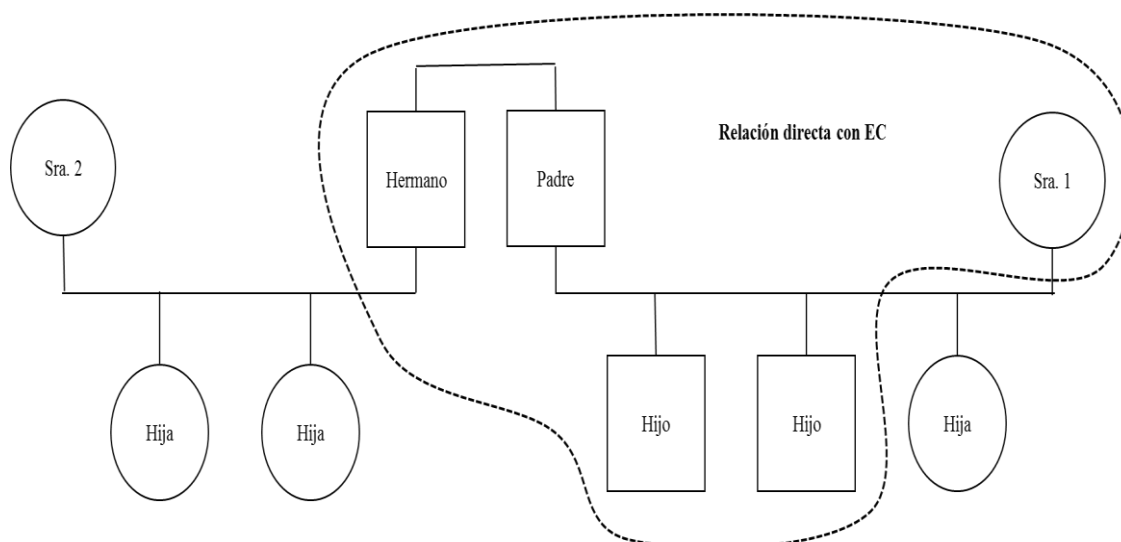


Figura 4. Genograma Familia C

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Resultados

Empresa EA.

• **Profesionalización:** Para la familia el estudio hace parte del crecimiento familiar, llevando esto a que la empresa se profesionalice cada vez más (Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011). Toda la familia tiene estudios de tercer nivel y de los 5 integrantes 2 están por obtener una maestría. El padre hace referencia a esto con orgullo y considerando que es de gran importancia para el futuro de la empresa. A continuación, algunas frases de los informantes:

- EA-2 “Lo que si, es que hay que tener a los familiares, mis hijos preparados, por eso de ahí ellos se están preparando para que lleven las cosas como deben de ser, con objetivos claros definidos” 44:55
- EA-1 “...licenciado en marketing mi papá, mi mamá es secretaria ejecutiva, yo soy abogado terminando un MBA, mi hermana es ingeniera química y mi hermano es ingeniero en negocios internacionales” 5:04

- EA-2 “Todos (miembros de la familia) tenemos título universitario, mi hijo mayor va para cuarto nivel, mi hija también para cuarto nivel, pero todos tenemos grado universitario” 4:55
- EA-3 “Nadie nos obligó a ninguno de los tres a estudiar lo que estudiamos, es algo que nos gustó desde el principio y cada quien cogió y bueno se dio bien, es muy bueno porque es beneficioso para la empresa, que cada uno haya escogido una rama distinta” 2:40

• **Separación familia-trabajo:** Aunque se conoce la importancia de separar la familia y la empresa, la dinámica familiar los lleva a que esta separación no se logre en su totalidad, causando en ocasiones roces familiares y laborales, corroborando lo que dicen Cortés, García, & Ortega (2004) que la complejidad en la administración aumenta si no hay una separación clara entre la familia y la empresa. Pueden percibirse algunos enunciados:

- E1-1: “Muy difícil no se puede separar la familia y la empresa, se trata, pero no se puede” 9:29
- E1-2 “Eso hay que aprender un poco todavía (a separar la empresa de la familia), es muy difícil, hemos aprendido ya a separarla, bueno con el tiempo, mis hijos nacieron en la empresa, ellos vinieron desde muy chiquitos” 9:50
- E1-2 “Realmente el día a día de una empresa familiar, no es lo mismo que administrar una empresa que no esté involucrada la familia, es muy difícil, porque muchas veces se hiere, tienes que ser muy tinoso con las decisiones” 42:18
- E1-3 “Aquí se generan ciertas discusiones, yo estoy como aparte, porque yo estoy en mi área y no tengo que entrometerme en la de los otros, pero más problemas hay allá porque mi papi también maneja lo que es producción, él hace preparaciones y mi hermano se encarga de los trabajadores entonces ahí hay pequeños roces” 3:10
- E1-1: “No llevarse las cosas de la casa a la oficina, ni de la oficina a la casa, entonces, ese es el problema, los roces se dan por eso. Aunque lo positivo es que de pronto las cosas se hacen más rápido y lo bueno es que todos vamos para el mismo objetivo, pero se generan roces, mucho conflicto” 22:20
- E1-1: “no tenemos protocolo familiar” 9:49
- **Talento humano:** para la familia, el manejo de talento humano es crucial para el alcance de los objetivos tanto a nivel operativo como a nivel comercial, por esto el hijo mayor quien es abogado está encargado del área junto con su padre. Se hace énfasis en la selección de personal para ventas donde invierten recursos y tiempo en el reclutamiento, selección y capacitación de las personas sustentando lo indicado por Etzel, Stanton & Walker (2007). He aquí, algunas expresiones:
 - EA-1: “se publican anuncios en el periódico (esa parte la llevo yo) Multitrabajos, escogemos, mi papá y yo” 11:30
 - EA-1: “La rotación es media, hay 4 personas y las últimas duraron 2 años ya se las cambió, prácticamente todo el personal que hay ahorita es nuevo, que será dos, tres años promedio” 15:25
 - E1-2 “Con empleados tratamos de incentivar al empleado a que estudie, a que se prepare, tratando de ver como se lo puede ayudar, muchas veces con el tiempo” 7:50
 - EA-2 “Yo manejo la selección de personal con mi hijo José Fernando, el me ayuda básicamente con lo que es, con los anuncios, con los perfiles, yo los veo y los selecciono en base a la experiencia, de lo que han hecho, tipo de clientes que han visitado” 23:47
 - EA-2 “las empresas están saliendo de las personas mayores, vendedores que mucha experiencia, que yo más bien digo que no yo si los necesito, porque necesito crecer, hay clientes que no podía entrar, pero al poner esta persona que ya tenía tiempo de amistad, al poner a esta persona se ingresaron fácilmente a los clientes” 25:30
 - EA-3 “La selección la hace mi papá, son do entrevistas una hace mi papá y otra mi hermano” 6:48

• **Motivación del talento humano:**

Una de las formas como se ve la motivación para la empresa es económicamente, aunque el padre indica también que se motiva con involucramiento con la empresa. Puede percibirse esto en las siguientes intervenciones:

- EA-1: “Se motivan con bonos” 15:10
- EA-2 “Tenemos personal estable, yo diría un equipo ganador, de crecimiento, ellos se sienten incentivados no solo económicamente sino por ser parte del crecimiento de la empresa, están involucrados” 26:47
- EA-2 “Yo manejo la parte de hablar con ellos hacerlos sentir que son valiosos, hacerlos sacar ese tigre que tienen guardado” 27:25
- EA-3 “la fuerza comercial se motiva con comisión” 10:10

• **Gestión comercial:** Desde el 2015 se está considerando la gestión comercial como la alternativa de crecimiento y perduración de la empresa como lo indica Porter (1999). Por mucho tiempo no se impulsó el tema comercial ya que principalmente hacían maquila. La gestión comercial es considerada con el corazón de la empresa y se le está dedicando toda a atención para desarrollarla a la cabeza del señor Merino. A continuación, algunas frases:

- EA-1: “Se reúnen todos los lunes para, más que para evaluación porque se reúnen sin números, para ver cuáles son las novedades del mercado todo eso” 18:30
- EA-2 “el departamento de ventas hoy lo estamos retomando, contratamos a una persona con más experiencia, conoce el mercado, con una

visión más clara del asunto, esta persona la estamos preparando para que tenga una supervisión para el año que viene” 16:35

- EA-2 “La gestión comercial es la principal, para nosotros la gestión comercial es lo más importante, es el pilar fundamental para la empresa, sin gestión comercial indudablemente la empresa no avanza” 20:45
- EA-2 “En estos momentos todos los familiares involucrados tienen una incidencia positiva sobre la gestión comercial, todos empujamos el coche para el mismo lado, todos apoyamos para empujar el choche para adelante” 40:20
- EA-3 “Este año hemos crecido, más que los años pasados, en los años pasados creo que ha sido tablas, teníamos un problema que se lo pasaba de largo, nosotros nos dedicábamos solo a lo que es Comisariato, pero teníamos un potencial afuera que eran las lubricadoras” 9:05

• **Medición de la gestión comercial:** Se entiende que en la gestión comercial la medición es fundamental, conociendo que los resultados de la empresa se miden en ventas generadas, sin embargo, no hay claridad en la elaboración de metas medibles y presupuestos claros y conocidos por todos principalmente por el área de vetas. Se pueden destacar las siguientes aseveraciones:

- EA1-1: “No tenemos medición del alcance del mercado” 9:13
- EA-1: “Se mide el crecimiento en ventas” 10:18
- EA-1: “No se elaboran presupuestos comerciales, se

- elaboran metas para los vendedores” 12:20
- EA-1: “Se revisan los resultados una vez al mes, con los vendedores” 13:35
 - EA-1: “Al final del año hay una reunión para ver ventas y cantidad de productos” 23:15
 - EA-2 “Me siento contento porque las cifras se están dando” 18:15
 - EA-2 “El crecimiento de la empresa se mide en cifras, en dólares vendidos y unidades vendidas por cada producto” 19:46
 - EA-2 “El crecimiento no ha sido espectacular, pero si el crecimiento ha sido consistente, ha sido más que todo, yo pensaba que este año iba a ser de decrecimiento, pero a pesar de todo, se ha mantenido y posiblemente vamos a crecer 3% o 4%” 32:30
 - EA-3 “El crecimiento de la empresa se mide en números, en ventas, valor de las ventas, se mide mensual”
- **Gestión de marketing:** El padre es licenciado en marketing, por lo que tiene el conocimiento de cómo se debe desarrollar el área. En los últimos años éste ha sido el pilar fundamental del desarrollo de la empresa y de los cambios generados en la misma, enfocándolos hacia la sostenibilidad. Se pueden ver algunas expresiones de parte de los informantes:
- EA-1: “Se ha hecho publicidades, se ha hecho promociones, acabamos de hacer promoción con nuestro principal cliente que es la cadena el Rosado” 12:10
 - EA-1: “Gracias a Dios bueno tenemos alianzas con 3M nosotros les fabricamos a ellos, entonces ellos a su vez diseñan promociones con sus marcas que nos benefician” 14:25
- EA-1: “También nos estamos abriendo, mas, el abanico se nos está abriendo más, lo que se hacía era atender al retail y pare de contar 2, 3 clientes entonces se está abriendo más el abanico” 18:02
 - EA-2 “hacíamos maquila, nos quitaban mucho tiempo y estábamos perdiendo nombre en el mercado, continuidad en el mercado, presencia en el mercado, eso yo creo que nos afectó mucho, inclusive el departamento de venta se fue reduciendo y eso fue un error” 15:00
 - EA-2 “Definitivamente tuvimos que dejar esto de la maquila, y la verdad es que, si nos costó, acostumbrarnos a salir a encontrar las cosas” 17:40
 - EA-2 “El año que viene vamos a ver otros canales, ver otras formas aplicarlos, para que el crecimiento sea mayor” 33:41
 - EA-2 “Los clientes pequeños que se incrementaron este año, nos han dado muy buen resultado, nos han dado liquidez, mejora margen” 29:19
 - EA-3 “para el próximo año, contratar más personas, para que cubran otras regiones, en ese nuevo mercado” 9:50
- **Sistema de gestión:** La empresa tiene implementado un sistema informático para el manejo de los datos, sin embargo, no se le presta la importancia suficiente ni se lo utiliza con todas sus herramientas. A continuación, algunas frases de los informantes:
- EA-1: “Si tenemos sistema de GPS para los vendedores y obviamente el sistema de la compañía, que ahí están todos

los datos, que es lo que vende cada uno, es el Memory Figaro G2000, permite ver ventas, ventas por sucursal, ventas por vendedor, por cliente, pendientes de pago” 13:03

- EA-2 “Si tenemos sistemas de gestión, sistema muy bueno que nos permite tomar una información adecuada, y el departamento de ventas se puede nutrir y el departamento de mercadeo se puede nutrir para tomar decisiones” 31:50
- EA-3 “Tenemos un sistema, donde todos tenemos acceso y lo sabemos manejar, hay muchas cosas que no las implementan en el área contable, en realidad el programa tiene una capacidad increíble, pero lo hacen manual, lo hacen con una carpeta, esas son las cosas que yo cuando estaba allá estaba en contra” 8:20

• **Gestión comercial liderada por el dueño:** Se nota con claridad que en la empresa la gestión comercial es liderada en su totalidad, por el señor Merino, en cuanto a la toma de decisiones tanto de personal, como de productos y estrategias. Esta situación puede crear desventajas competitivas para la empresa (Leach, 1999). He aquí algunos enunciados:

- EA-1: “porque él toda la vida ha hecho eso” 10:53
- EA-2 “Bueno yo soy el que administro el área comercial, parte de mercadeo y todo eso” 21:48
- EA-2 “Indudablemente, la cabeza soy yo, este... cada vez que hay que tomar una decisión importante, nos reunimos, y la decisión es en conjunto” 12:30
- EA-2 “El que habla toma las decisiones de productos nuevos,

cuando se trata de productos nuevos, siempre es una, la decisión es mía, porque estoy encargado más que todo del desarrollo de nuevos productos” 34:02

- EA-3 “Bueno mi papá es el encargado de ventas, podría decir el gerente de ventas” 00:44
 - EA-3 “Mi papá se encarga de las charlas (para vendedores) porque es la persona con experiencia, él ha trabajado ha sido gerente en algunas empresas grandes” 4:40
- **Comercial Externo:** En el último año se han dado cuenta que contar con personas externas a la familia y con experiencia, más que un riesgo es un aporte importante para la empresa y permite el crecimiento y la sostenibilidad (Leach, 1999). A continuación, algunas frases de los informantes:
- EA-1: “Este año recién se implementó, una persona, que tiene experiencia, que está atendiendo a clientes, externa, y eso si está funcionando” 17:05
 - EA-2 “Antes formábamos vendedores, ahora ya no, estoy tratando de incorporar gente con experiencia, para que ellos vengan a aportar con experiencia para crecer más, lo que nosotros tenemos, más la experiencia de ellos, indudablemente estamos creciendo mucho más” 24:40
 - EA-2 “El supervisor comercial, al no ser de la familia y tener experiencia le suma a la empresa, por las dos cosas” 41:38
 - EA-2 “Definitivamente, tener una persona externa liderando la parte comercial es muy provechoso, trabajar con una persona vinculada con la

- familia en el área de ventas, es muy difícil”44:10
- EA-3 “Contratamos a una persona, muy capaz, el señor visita las lubricadoras de toda la costa y le ha ido bien” 9:30
 - EA-3 “es mejor (tener una persona externa), porque se lo puede controlar, no existe ese roce de familia” 12:25
- **Objetivo:** Ni la empresa ni la familia manejan objetivos medibles, escritos, compartidos y claros, solo por intuición se quiere crecer y seguir adelante. La falta de objetivos tanto de la familia como de la empresa genera desventajas competitivas e ineficiencias (Xi, Kraus, Filser, & Kellermanns, 2013). Pueden destacarse algunas expresiones:
- EA-1: “El objetivo común de familia de pronto no está muy bien definido, el de empresa es crecer, no hay medición, sino seguir” 20:48
 - EA-2 “Cada año nos ponemos ciertos objetivos, efectivamente tuvimos que hacer una reingeniería total para volver a encausar” 19:11
 - EA-2 “Como empresa familiar no hacemos presupuestos, pero justamente hace una semana atrás tuve una reunión con mi hijo y yo le dije que tenemos que hacer un presupuesto, eso forma parte del avance de la compañía” 30:02
- **Control:** Se hacen reuniones de seguimiento y evaluación, se nota que se están implementando estas reuniones con periodicidad y método lo que lleva a generar un ambiente de profesionalización, tendiendo a alcanzar mejores resultados al actualizar y profesionalizar la gestión comercial, como lo indica Guerrero & Sandoval (2010). A continuación, algunas intervenciones de los informantes:
- EA-1: “Estamos implementando controles, porque muchas veces, venden y se olvidan de cobrar” 17:54
 - EA-2 “Hacemos reuniones con el grupo de ventas todas las semanas, pero básicamente a fin de mes es donde hacemos una evaluación de como fue el crecimiento”35:40
 - EA-2 “Cada mes evaluamos cifras, en ventas, en unidades, por cliente”37:30
 - EA-3 “se hacen reuniones de seguimiento los sábados y mensualmente se les da el reporte de ventas”

Empresa EB.

- **Profesionalización:** Para la familia Menéndez especialmente para el papá, la forma para hacer crecer la empresa es a través del estudio de sus hijos, aplicando la experiencia ganada por él con el conocimiento que traen sus hijos, esto genera no solo la llegada de nuevo conocimiento sino también un cambio en la forma de pensar y concebir el negocio volviéndolo más profesional (Lozano, 2009). A continuación, se muestran algunas frases de los entrevistados:
- EB-1 “mi hermana es ingeniera en gestión empresarial y una maestría en administración de empresas, Christian es abogado y cursando una maestría en administración, mi otro hermano es ingeniero en gestión empresarial y quien les habla ingeniero en comercio exterior” 3:05
 - EB-2 “Porque él decía que el negocio como tal, se va a nutrir siempre y cuando sus hijos estudien y se conviertan en profesionales y la visión de largo plazo se involucren

dependiendo del área en el cual cada uno nos hemos especializado” 5:50

- **Separación familia-trabajo:** En esta familia se nota una preocupación por mantener las buenas relaciones, la cordialidad y respetar el trabajo del hermano, se empieza a notar los conocimientos adquiridos y empiezan a aplicarlos. Se muestran algunos enunciados clave:

- EB-1 “Los temas familiares los hablamos en casa o en alguna reunión fuera de casa, y las cosas de la empresa cada quien tiene su función, cada quien respeta la función del otro” 0:10
- EB-2 “Dentro del entorno, siempre nosotros, borremos ese aspecto de trabajo y la familia, siempre nos hemos llevado bien, todos somos muy responsables de nuestra gestión a Dios gracias que hasta el momento no ha existido ningún conflicto de nosotros dentro de la empresa” 10:42

- **Gestión comercial:** Los hijos ven la gestión comercial como pilar para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, sin embargo, el padre todavía no está convencido del tema. Los hijos desean encaminar la empresa en un sentido más comercial y se espera que con los cambios que se han hecho en los últimos años ya se pueda iniciar una gestión comercial más contundente y que permita la permanencia en el tiempo y el crecimiento continuo como lo proponen Etzel, Stanton, & Walker (2007). He aquí algunas frases.

- EB-1 “Primero que mi papá acepte que no se puede seguir de manera empírica, y colocar de a poquito nuevos departamentos, me parece que

el departamento comercial o de ventas es muy importante para abrir campo y vender más por ende” 6:55

- EB-1 “los número uno, tienen departamento comercial, entonces uno también tiene que aprender de los pioneros y después también tratar de mejorar aquello
- EB-2 “La estrategia comercial es siempre mejorar la calidad de la gramínea, inversión en maquinaria e infraestructura” 22:35
- EB-2 “el crecimiento en ventas se ha visto mermado en equivalente al control estatal de la entrada de arroz peruano” 27:14

- **Medición de la gestión comercial:** Los Menéndez hacen mediciones de resultados, aunque no es de forma metódica y continua, basan sus mediciones en la necesidad puntual que surge en el momento, unas veces por cantidad de producto y otras veces por volumen de ingresos. Se nota en los entrevistados la urgencia de profesionalizar toda la estructura comercial, pudiendo de esta forma tener información para la toma de decisiones (Guerrero & Sandoval, 2010). Se destacan algunas intervenciones:

- EB-1 “Nosotros analizamos las ventas anuales, este los costos, si hemos aminorado costos, los rendimientos de arroz por parada, esto se lo hace semana a semana, revisiones de balance mes a mes” 3:25
- EB-1 “Año a año si vamos superando en ventas en contraste con el año anterior” 4:59
- EB-2 “Inicialmente solo definíamos el histórico es decir nos poníamos a ver a final de

- año cuanto teníamos de utilidades, cuanto teníamos de pérdida y con base en eso se veía el crecimiento“ 17:15
- EB-2 “El crecimiento actualmente se mide, no solamente por la facturación, sino por la cantidad, de nuevos clientes que hemos adquirido, mediante una evaluación anual, de los que han llegado y los que se han ido”17:32
 - EB-2 “En la parte agrícola se mide por el rendimiento, producción, por cuadra”19:20
- **Gestión de marketing:** Uno de los aspectos más importantes que ha tenido la empresa desde sus inicios, es el cuidado por la calidad, esto ha llevado a crear un factor diferenciador fuerte, logrando ser el aspecto fundamental en la comercialización y en el marketing de la empresa, los hijos son conscientes del potencial que esto tiene, pues de forma orgánica la marca ya es reconocida en el mercado. Los hijos empiezan a darle la importancia a la labor que el marketing tiene para las demás áreas de la empresa (Kotler & Keller, 2012). Se pueden mostrar algunos enunciados:
- EB-1 “Por la calidad del arroz y como tenemos los contactos de nosotros en el saco, las personas llegan preguntando por el arroz hasta que llegan a la empresa de nosotros y eso se ha multiplicado, y no tenemos necesidad de mandar vendedores, solito llega el cliente” 2:40
 - EB-2 “el siguiente paso va a ser propiamente ya el mercadeo, fortalecer más la marca, tratar de contratar una empresa enfundadora para llegar a comisariatos“ 15:29
 - EB-2 “El siguiente será la inversión en investigación, que ya les he comentado en el curso que nuestro afán es sacar al mercado un arroz que no engorde, un arroz que sea bajo en carbohidratos“ 16:15
 - EB-2 “hemos mantenido los clientes, hemos adquirido alrededor de unos 6 clientes más que compran obviamente al por mayor, el crecimiento también se mide en cuantas personas están adquiriendo el servicio de procesamiento de arroz“ 27:41
 - EB-2 “estamos trabajando el año que viene en potenciar un poco más la marca” 36:45
 - EB-2 “trabajar con una enfundadora y tratar que nuestro arroz ya llegue a supermercados, no solo al mercado artesanal, al mercado común sino ya a supermercados como tal “ 37:19
 - EB-2 “Entrar mucho más en el mercado con capacitación técnica a vendedores que se encarguen de llevar muestras, darles un seguimiento, y finalmente una especie de lobby, en donde a cada vendedor a cada comisionista se le dé seguimiento oportuno, capacitaciones constantes, beneficios, se le den premiaciones” 37:48
- **Gestión comercial liderada por el dueño:** Aunque el padre es quien lidera toda la gestión comercial, se observa que se está preparando la sucesión en esa área a la segunda generación, sin embargo, se sigue manteniendo dentro de la familia el liderazgo comercial. Se exponen algunas intervenciones:
- EB-1 “Mi papá está interactuando con el cliente,

- arma los despachos, él es el que habla directamente con los clientes” 4:35
- EB-2 “La gestión comercial como tal la lidera mi hermano pablo” 20:32
- EB-2 “Quien termina efectuando el trabajo de que efectivamente esas muestras lleguen y dando le un seguimiento al cliente para ver si finalmente acepta o no la propuesta y comprar x cantidad de sacos es Pablo” 29:44
- EB-2 “Desde el comienzo que él entró a trabajar mi papá siempre lo guió que él se encargue de ese propósito de potenciar las ventas dándole un seguimiento oportuno a los clientes” 30:29
- EB-2 “Mi papá establece las metas mes a mes, él nos dice cuanto debemos facturar, para cubrir las cuotas del banco principalmente” 33:59
- EC-1 “Yo estoy terminando un MBA, para mejorar la empresa y mi hermano se está especializando en ingeniería civil para hacerse cargo de la construcción” 8:02
- EC-1 “Tenemos plan de profesionalización para empleados, los cargos administradores que tenemos para cada complejo los capacitamos y les financiamos estudio” 8:30
- EC-2 “el señor Ludhani es Ingeniero, Nitesh es ingeniero en negocios internacionales y cursando un postgrado, el resto no sé tampoco” 4:30
- EC-2 “No sé si tenga plan de profesionalización la empresa” 5:10
- EC-3 “ellos tienen la preparación de tercer nivel” 3:10
- EC-3 “Las carreras claro que están vinculadas con lo que hacen en la empresa” 3:25
- EC-3 “Los que están trabajando aquí, dos están estudiando” 3:40

Empresa EC.

- **Profesionalización:** Para la familia Ludhani, la educación es un factor fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, el Señor Ludhani es contador público, el hermano es bachiller, la esposa es periodista, un hijo es ingeniero civil y el hijo mayor ingeniero comercial, los otros miembros de la familia que no están vinculados a la empresa también están estudiando en el exterior; en ese sentido el pensamiento de educación coincide con lo que indica Lozano (2009) en función de que la educación se vuelve el pilar para la profesionalización de las EF. Se pueden distinguir algunos enunciados:
 - EC-1 “La preparación está vinculada 100% a las tareas que se desempeñan” 7:49

- **Separación familia-trabajo:** Para los Ludhani el buen ambiente laboral y las buenas relaciones familiares son fundamentales, por lo que han aprendido tanto a separar la empresa y la familia como a inculcar a sus empleados un buen ambiente que además genera motivación por la empresa, generando como indican Xi, Kraus, Filser, & Kellermanns (2013) ventajas competitivas. A continuación, algunas expresiones de los informantes:
 - EC-1 “Principalmente por el horario, una vez que estamos en la casa no se habla de lo que es la empresa” 9:32
 - EC-2 “Aquí es como si fueran todos compañeros de trabajo, se

manejan muy bien todo eso, las relaciones laborales” 5:40

- EC-3 “aplicar la separación de empresa y familia es complicado, pero si veo que tratan de hacer esa separación, porque es lo más saludable psicológicamente para todos, no podemos mezclar el trabajo y la familia” 4:38

• **Gestión comercial:** En estos momentos está dando un giro la gestión comercial para el grupo, pues antes se manejaba totalmente externo con corredores independientes, desde mediados del 2016 se creó un área comercial liderada por el hijo Nitesh, esperando tener mayor control sobre la información y poder tomar mejores decisiones. Se muestran algunas intervenciones:

- EC-1 “Áreas comerciales nosotros lo definimos como estos departamentos que muestran los bienes que construimos” 10:42
- EC-1 “desde mediados de este año hemos tratado de implementar gestión comercial, implementando el departamento de ventas en Durán también” 15:47
- EC-1 “Hay muchísimo por implementar, mejor enlace con los otros departamentos” 18:55
- EC-2 “Nitesh viene y me pregunta que pasó con tales clientes, yo le digo pasó esto y esto y entonces él me dice vamos a hacer esto con este o vamos a hacer esto con este, ahí los dos discutimos las ideas y planeamos como vamos a hacer el acercamiento a cada tipo de cliente, como vamos a cerrar, como le damos seguimiento, y eso es positivo y ha servido” 15:20

• **Medición de la gestión**

comercial: La forma como se mide el crecimiento en la empresa es por facturación, hay otros factores de medición, pero no son muy relevantes, las personas comerciales no tienen claro estos factores de medición, por lo que podría ser una desventaja desde el punto de vista comercial. Algunos enunciados son los siguientes:

- EC-1 “se mide de acuerdo a los ingresos, más que todo son alquileres, entonces se ve la facturación del año pasado y siempre se espera crecer, esperamos que el próximo año tengamos más” 11:43
- EC-3 “Medimos el crecimiento de la empresa por los clientes satisfechos, empleados satisfechos, que la empresa vaya creciendo su capital” 7:49
- EC-3 “El ingreso se lo mide es por la capacidad que devengamos nosotros alquilada, las bodegas, los locales y ventas” 8:28

• **Gestión de marketing:** Se empieza a ver un interés por la gestión de marketing y empiezan a integrarla con las otras áreas de la empresa, dándole la importancia a esta gestión dentro de la estrategia de la empresa, así como lo proponen Martín & Cabrera (2007). Algunas expresiones a continuación:

- EC-2 “Anuncios en el periódico, estamos creando una página web, la creación de esta oficina yo creo que es una estrategia comercial” 9:10
- EC-2 “Se va a levantar información de todas las bodegas que hay en Durán para no solo alquilar esto sino también las otras bodegas que hay por ahí” 9:48

- EC-3 “Se han aplicado estrategias para retener los clientes y para atraer nuevos clientes, eso digamos veo que lo han manejado la directiva, principalmente descuentos, precios bajos” 12:02
- **Gestión comercial liderada por el dueño:** La administración del área ya pasó el proceso de sucesión siendo el hijo, Nitesh, quien lidera esta gestión, sin embargo, el padre sigue siendo la el guía por su experiencia. Esta condición ha creado una mezcla de experiencia con conocimientos académicos y la apertura del cambio, que según Lozano (2009) son el camino correcto a la profesionalización. No obstante, si la persona de la familia que toma el liderazgo comercial no está preparada, no tiene las aptitudes y actitudes necesarias puede crear desventajas competitivas peligrosas para la organización (Leach, 1999). Se pueden notar algunos enunciados:
 - EC-1 “yo administro el área comercial con los dos vendedores” 12:15
 - EC-1 “Yo entré a la empresa en el 2009, entregando facturas, cobrando y me di cuenta que había deficiencias, una de las deficiencia era que no sabíamos atender al cliente que venía caminando” 12:31
 - EC-1 “Hoy en día estamos atravesando el cambio generacional en la empresa, entonces, yo poco a poco ya no me puedo encargar de lo que es la venta, sino que tengo que pasar a un tema más gerencial, por eso quiero dejar bien estructurados los departamentos, medición y estructura” 22:02
 - EC-2 “Realmente Nitesh se encarga de dar a conocer lo que es Saibaba a la gente al exterior, por medio de página web, por medio de anuncio en el periódico, todo ese tipo de cosas, corredores, conocidos” 6:10
 - EC-2 “Creo que Nitesh ganó experiencia aquí, con el papá viniendo a aprender luego a trabajar, y así ha ganado más responsabilidades y obligaciones y mucha más experiencia” 12:47
 - EC-3 “Uno de los gerentes que es Nitesh, es quien está metido en esa situación, independientemente también está quien hace el trabajo aquí es su papá, el también hace mercadeo” 6:08
 - EC-3 “Nitesh, en el terreno se puede decir que la experiencia la está adquiriendo, y de ahí la otra experiencia que es la del papá, que me imagino que lo ha estado asesorando” 9:45
- **Motivación del talento humano:** Aunque formalmente consideran como motivación los beneficios económicos, se nota que en la empresa hay una predisposición por el buen clima laboral con un trato amigable, lo que lleva a la empresa a tener una ventaja competitiva, profesionalizando la empresa sin perder los valores de una EF (Cajén, 2007). He aquí algunas intervenciones:
 - EC-1 “100% tenemos motivación, no solo para la fuerza comercial, sino todos los departamentos, en utilidades y bonos” 17:23
 - EC-2 “Nos motivan a parte de lo normal que es los beneficios, el sueldo, el seguro, tengo entendido que

- hay bonos, aparte de eso yo comisiono, y el ambiente laboral es muy bueno 11:40
- EC-3 “Hay una motivación económica a los corredores” 12:50
- **Control:** El control se lo hace informalmente y la falta de objetivos claros, medibles y conocidos, dificulta este proceso. Lo anterior puede crear dificultades a largo plazo, teniendo en cuenta que las EF que se mantienen en el tiempo tienen objetivos estratégicos claros además de llevar a cabo controles periódicos formales (2012).
 - EC-1 “Las reuniones con los vendedores son muy informales, no es algo periódico, no es estructurado” 20:35
 - EC-2 “evaluamos si se les está dando seguimiento a todos los clientes, o los potenciales clientes, como se les ha estado dando seguimiento, más que nada en cantidades, lo que logramos cerrar o no cerrar” 13:52
 - EC-2 “Reunámonos el viernes, me dice un miércoles, por el momento no hay reuniones con fechas establecidas, me imagino que eventualmente se va a hacer, pero esta oficina recién empieza” 13:30
 - C3 “reuniones para conocimiento, son esporádicas” 13:38
- EC-3 “se evalúa con la cantidad y calidad de clientes que se consigan” 13:55
- **Comercial Externo:** Se empieza a notar una tendencia hacia la profesionalización del área comercial, empezando a descentralizar las decisiones y empoderando a trabajadores externos a la familia, logrando de esta forma generar ventajas competitivas para la empresa (Leach, 1999).
 - EC-1 “Montamos una oficina comercial y a la cabeza va a estar el vendedor y el repostaría a gerencia” 24:20
 - EC-1 “Hay que empoderar al vendedor decir que esas decisiones dependen de él y eso es lo que más o menos se está haciendo ahora” 23:05
 - EC-1 “Al vendedor hay que darle la libertad para que él decida” 24:28
 - EC-3 “indiscutiblemente, las otras personas (fuera de la familia), tienen otra forma de ver el negocio, hay aportes buenos, hay muchas personas fuera de la familia que están sumando” 17:48.

4. DISCUSIÓN

En la Tabla 3 se muestran los factores que coinciden tanto en el marco teórico como en el análisis empírico que se hizo con los casos de las tres empresas.

Tabla 3. Factores relevantes considerados en el esquema inicial

Factores	Marco teórico	Empresa EA	Empresa EB	Empresa EC
Prof Profedu	X	X	X	X
Gesco	X	X	X	X
Gescomk	X	X	X	X
Talhum	X	X	X	
Objet	X	X		
Gescosis	X	X		
Profprot	X			
Desdueño	X			

Fuente: elaboración propia.

Por triangulación los factores que tienen relevancia en más de dos empresas son:

- **Prof-Profedu:** Profesionalización de la empresa con base en la educación y la capacitación a familiares y no familiares. La educación es considerada con uno de los pilares de la profesionalización de las EF, aunque como indica Lozano (1998) no se debe dirigir solo al conocimiento sino al cambio y a la apertura. De esa forma las entrevistas arrojan como resultado que las empresas familiares ven en la educación la forma para la sostenibilidad de sus empresas, esta educación además está generando apertura de pensamiento y nuevas formas de ver los negocios, permitiendo que las empresas se vayan profesionalizando integralmente.
- **Gesco:** Gestión comercial, existencia aplicación y funcionamiento. Cualquier empresa que busque resultados notables y sustentabilidad, debe conocer a sus clientes y saber cómo interactuar con ellos para brindar soluciones a sus necesidades, es allí donde la gestión comercial se vuelve imperiosa y en muchos casos es considerada como la actividad más importante de las empresas (Porter, 1999).
- **Gescomk:** Existencia de plan de marketing y ventas. Para Kotler & Keller (2012) ningún área de la empresa sería importante si sus productos o servicios no tienen demanda. De la misma forma Martínez, Infante & Sanchez (2015) señalan que la gestión de marketing tiene influencia en todas las áreas de la empresa, volviéndose imperiosa su implementación (Martín & Cabrera, 2007). En ese sentido todos los entrevistados ven la importancia de la gestión de marketing y aunque algunos no tienen el conocimiento para hacer implementaciones en esa área están claros en la necesidad de desarrollarla e implementarla, por lo que se vuelve uno de los factores de mayor importancia a tener en cuenta.
- **Talhum:** Manejo del talento humano. Las empresas exitosas tienen procesos de reclutamiento, selección, capacitación, motivación, seguimiento y control que logran reducir la rotación, mejorar los resultados y lograr mejores relaciones a largo plazo con clientes externos e internos (Monteferrante, 2012; Lozano, 1998; Giraldo, 2001). En la investigación de campo se encuentra que el manejo del talento humano es un factor que se debe tener en cuenta, sin embargo,

en todas las empresas de la muestra, el manejo de este factor es empírico, sin estructuras claras ni formales, no obstante, los resultados finales no son negativos.

Los otros cuatro factores tomados en cuenta en el esquema inicial basado en el marco teórico, no se consideran para el esquema propuesto por el autor, pues, desde la información obtenida por parte de los informantes, no hay evidencias de su relevancia. Para ser tomadas en cuenta, la metodología cualitativa sugiere que el trabajo de campo respalde los señalamientos de teóricos. En esta parte de la investigación esto fue lo que arrojaron los resultados. Como se puede notar en los resultados, además de los factores encontrados en el marco teórico y aplicados al esquema inicial, también se hallaron los siguientes factores en la investigación de campo, se toman en cuenta los que coinciden en al menos dos empresas.

- **Sefamtra:** Separación clara de familia y la empresa. Esto coincide con lo argumentado por Cortés, García, & Ortega (2004), donde se indica que las empresas donde hay poca separación entre la familia y la empresa son empresas con alto nivel de complejidad en su manejo, por su parte Leach (1999) recomienda que cuando una EF crece llega un momento en el que hay que cederle el paso a los métodos profesionales de administración. Los entrevistados coinciden con la importancia que tiene la separación entre la familia y la empresa, sin embargo, todos indican que es un factor muy difícil de manejar y en muchos casos esta complejidad lleva a que el tema se dilate.
- **Gescomed:** Medición de resultados. Las empresas consideran que la medición de sus resultados es vital para el

crecimiento y sostenibilidad de las mismas, los más tangibles y sencillos de medir son las ventas, es por esto que la medición de la gestión comercial debe ser tomada en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de las empresas (Etzcel, Stanton, & Walker, 2007). La investigación corrobora esta información y todos los entrevistados ven las ventas como los ingresos de la empresa y como el factor más relevante para la medición de crecimiento de la misma.

- **Gescodue:** Cabeza de familia como líder comercial. La profesionalización de los departamentos comerciales, que no dependan de sus dueños, que sean más dinámicas, que estén atentas a la modernización y que estén dispuestas a la modernización, hacen que las empresas tengan mejores resultados en el tiempo y sean más competitivas (Guerrero & Sandoval, 2010; Leach, 1999). A pesar de lo anterior y teniendo en cuenta que todos los entrevistados consideraron este factor como relevante, todas las empresas tienen a su dueño como el líder comercial y no creen tener un cambio de este liderazgo en el futuro próximo, no obstante, si se alinean con la profesionalización.
- **Gescoext:** Personal externo en áreas comerciales. Uno de los factores más relevantes para cualquier empresa es la profesionalización de toda su área comercial, con personal bien seleccionado y capacitado, con objetivos claros y medibles, evaluaciones periódicas con métodos de control claros, con programas de motivación y mejoramiento (Guerrero & Sandoval, 2010). En la investigación de campo se puede

observar que, aunque el liderazgo comercial sigue estando en manos de los dueños fundadores, la contratación de personal externo para las áreas comerciales tiene gran aceptación, tanto por el aprovechamiento de la experiencia, conocimientos y oxigenación que una persona externa pueda traer, como también por mantener la familia cercana alejada de los niveles de presión y evaluación que día a día se incrementan en la gestión comerciales de toda empresa.

- **Talhumot:** Motivación a vendedores. Como lo recalcan

Kotler & Keller (2012), la gestión comercial involucra principalmente al talento humano y uno de los pilares en este sentido es la motivación, además de disminuir la rotación de personal en las áreas comerciales reduciendo los costos que esto conlleva (Monteferrante, 2012). Las entrevistas concuerdan con este tema puntualizando además que el hecho de ser EF hace que la motivación no sea solo monetaria, sino también con trato amable y familiar, logrando mantener una rotación de personal baja.

Tabla 4. Factores relevantes encontrados en la investigación de campo

Nuevos factores	Empresa EA	Empresa EB	Empresa EC
Sefamtra	X	X	X
Gescomed	X	X	X
Gescodue	X	X	X
Gescoext	X		X
Talhumot	X		X

Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior se propone el siguiente esquema de relaciones de factores en la gestión comercial con los

factores anteriormente mencionados como relevantes.

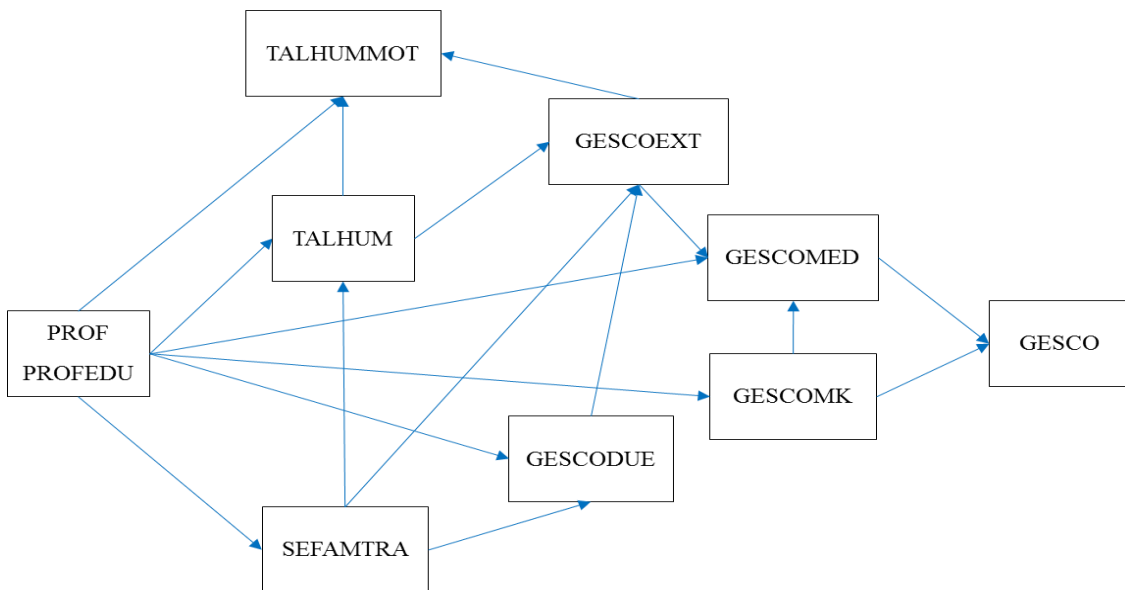


Figura 5. Esquema propuesto de interacciones entre factores de la gestión comercial

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La profesionalización basada en la educación logra que exista el manejo del talento humano profesional incluyendo programas de motivación. Además, se percibe la importancia de la separación de la empresa y la familia. Adicionalmente, esta separación logra que, aunque exista liderazgo comercial por parte de los propietarios, la labor de campo se desarrolla con personal externo que, con planes correctos de motivación, capacitación, seguimiento y control, tiene mayor posibilidad de alcanzar los resultados deseados, mismos que se pueden observar a través de la medición de resultados, alimentados por la gestión de marketing. Todo lo anterior permite a las empresas de la muestra aplicar y mantener la gestión comercial que es el área más importante de las empresas (Guerrero & Sandoval, 2010; Porter, 1999; Martínez, Infante, & Sanchez, 2015).

El presente trabajo permite concluir que las EF pequeñas y medianas de la ciudad de Guayaquil opinan que la gestión comercial es la principal opción para el crecimiento y desarrollo sustentable de la empresa y además consideran los nueve factores del modelo propuesto en el gráfico 2 como los más importantes para implementar la gestión comercial, siendo estos los siguientes: Prof Profedu, Talhum, Gescomk, Gesco, Sefamtra, Gescomed, Gescodue, Gescoext, Talhummot.

Entre los factores más relevantes que se han considerado para la gestión comercial, está la profesionalización y dentro de esta, la educación; así también se considera como factor importante la separación de la familia y el trabajo; y, adicionalmente, la gestión del talento humano y la motivación. Es importante recalcar la presencia en las áreas comerciales del dueño o cabeza de

familia, dando a entender que la gestión comercial es vital para la empresa y aunque la gestión del dueño permanezca en el tiempo, se considera que la parte operativa debe ser realizada por personal externo, lo que permite mejorar las mediciones objetivas y en cierta forma poder aplicar mayor presión y control en el área.

Se percibe que la profesionalización, tanto en educación como en apertura de ideas, a través de la implementación de los demás factores del esquema propuesto, logra la implementación de la gestión comercial profesional. Es por esto, que el efecto de la profesionalización enfocada a la persona que va a gestionar el área comercial, va a repercutir en todas las demás áreas de la empresa y también, en la familia.

Al realizar la triangulación sugerida por Yin (1989) para la metodología cualitativa, en una muestra de 3 empresas solo tienen peso las evidencias cuando aparecen en al menos 2 de las empresas trabajadas. Es por esto que los factores Objet y Gescosis (tenidos en cuenta solo por una de las empresas analizadas), Profprot y Desdueño (no son tenidos en cuenta por ninguna de las empresas) son considerados como factores irrelevantes y no se los toma en cuenta para el modelo propuesto.

Las empresas no tienen, o al menos, no dan indicios de tener interés definido por estos factores y, sin embargo, se consideran empresas prósperas con crecimiento constante, por lo que es importante hacer más indagaciones al respecto.

Se evidencia que, en la mayoría de los casos, estos factores no han sido considerados formalmente, logrando con la entrevista, despertar interés sobre el tema. Los hallazgos realizados tienen implicaciones para las EF, dando claridad a los directivos a enfocarse y trabajar en los nueve factores de la

figura 5, siendo éstos los más relevantes para la orientación de la gestión comercial. Ayudando a la toma de decisiones que se puedan generar en las áreas comerciales de las EF.

Para la familia puede implicar la detección más clara de perfiles entre sus integrantes que pudiesen tener más probabilidad de trabajar en el área de gestión comercial con más competencia y acople a ella. Para los investigadores puede implicar un campo de actuación que los motive a verificar con otras muestras si los hallazgos se replican o complementan para así ir derivando conceptos más fundamentados sobre la gestión comercial.

Futuras investigaciones pueden derivarse a partir de los siguientes interrogantes:

- Tienen mejores resultados las EF medianas que poseen sistemas de información comercial, frente a las que no los poseen?
- La implementación del protocolo familiar, ¿afecta los resultados comerciales en las EF medianas?
- Las EF administradas por personas externas a la familia

tienen mejores resultados comerciales que las empresas que son administradas por sus dueños?

- El hecho de que los hijos tengan mayor preparación académica que sus padres, ¿puede generar conflictos en la relación familiar y la gestión empresarial?
- La preparación académica de los dueños de EF está relacionada con los resultados de la gestión comercial de dicha empresa?
- Se puede considerar la experiencia comercial de los dueños de EF, como un factor relevante para los resultados de la gestión comercial?

Finalmente, es de destacar que se nota una necesidad imperiosa, por parte de las empresas, de obtener mayor conocimiento sobre los temas abordados. Por otra parte, la literatura sobre gestión comercial en EF no es abundante, lo que denota un campo extenso de oportunidades para seguir investigando.

6. REFERENCIAS

- Acosta, A., & Pérez, A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *CICAG: Revista del centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(2), 81-87.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: McGraw Hill.
- Benavides, C., Guzmán, V., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 78-90.
- Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 61-71.
- Cajén, E. (2007). Propuesta de protocolo familiar como herramienta de gestión. Buenos Aires, Argentina: Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharman, P. (1999). Defining the Family by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Pertusa Ortega, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, 229-257.
- Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cortés, E., García, L., & Ortega, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, 229-257.
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Buenos Aires: Instituto de la Empresa Familiar.
- EFB. (2013). *European Family Businesses*. Obtenido de [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition): <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Etzel, M., Stanton, W., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernandez, P., & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en Latinoamérica. Una visión a largo plazo*. Bilbao: Moonbook S.I.
- Gaitán, A., & Castro, J. (2005). Sociedades de familia en Colombia. *Ed. Superintendencia de Sociedades*, 406.
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 241-258.
- García, A., & Fernandez, A. I. (1987). La Bolsa: Objetivo financiero y crecimiento de empresa. *Análisis financiero*(42), 5-13.
- García, I. (1995). El marketing y la actividad de información. *ACIMED*(3), 8-12.
- Gimeno, A. (2005). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Barcelona: ESADE.
- Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "Tercer sector". *Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector*(13), 1-7.
- Godoy, A. (2011). Empresas familiares en Ecuador: El caso del grupo Godoy. *Espae y Empresa*, 11-12.
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Barcelona: Granica.
- Gómez-Betancourt, G., López, M. P., & Betancourt, J. B. (2009). Estudio Exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en

- ventas de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de administración*, 22(39), 163-190.
- Guerrero, D., & Sandoval, J. H. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica* 13, 135-146.
- IEF. (2015). *La empresa familiar en España*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Kirby, D. A., & Lee, T. J. (1996). Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England. *Family Business Review*, 75-85.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Leach, P. (1999). *La empresa Familiar*. Barcelona España: Ediciones Granica S.A.
- Lombardo, G., Ortiz, M., & Martos, M. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Lozano, M. (1998). La empresa familiar, factores contemporáneos y su influencia en la gestión. *XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. San José, Costa Rica.
- Lozano, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *pensamiento y gestión*, N° 26, 214-237.
- Lozano, M. (2016). *Guía de Trabajo Empresas Familiares*. *Guía de estudio*. Guayaquil, Ecuador: UEES.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2015). *Designing Qualitative Research* (6 ed.). USA: SAGE Publications.
- Martín, J., & Cabrera, K. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 85-100.
- Martínez, R., Infante, Y., & Sanchez, A. (2015). Perfeccionamiento del proceso de gestión comercial desde un enfoque prospectivo. *Estudios en Ciencias sociales y administrativas de la Universidad de Celaya*, 9-28.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis* (2 ed.). Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 57-62.
- Navarro, M. S. (2002). La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), 517-542.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing*, 785-802.
- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Prety, L. I., & Nascimento, A. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 87 - 132.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave de éxito. *Revista: Visión del Futuro*, 15(1), 1-18.
- Santana, D., & Cabrera, K. (2001). Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares

- versus las no familiares. *XI congreso nacional de ACEDE*. Zaragoza: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza.
- Serna, H. (2006). *Empresas de familia. Gestión para su supervivencia*. Bogotá: Temis.
- Soto, G., & Restrepo, N. (2008). *Entrenamiento para vendedores*. Bogotá: Norma.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 4(32), 12-25.
- Tàpies, J. (2012). Empresas familiares: La espina dorsal de la economía. *Revista de Negocios del IEEM*, 37-41.
- Xi, J. (., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. (2013). Mapping the field of family business. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods Applied Social Research Series*. London: SAGE Publications .
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation practice*, 283-290.

Anexo 1.

CUESTIONARIO SEMI-ESTRUCTURADO

Muestra de intención empresas familiares medianas de la ciudad de Guayaquil.

Se explica al entrevistado la razón de la reunión, se le pide autorización para grabar la encuesta. De forma agradable y que genere un ambiente de confianza. El cuestionario tiene 50 preguntas y contestarlo va a tomar alrededor de 30 minutos.

Se indica que cualquier pregunta que no desee responder o que no tenga información para hacerlo está en plena libertad para cambiar de pregunta.

Información general

1. Nombre de la empresa:
2. Ruc:
3. Dirección:
4. Teléfono:
5. Página web:
6. Nombre de entrevistado
7. Cargo
8. Email
9. Nombre representante legal: (respuesta opcional)
 - Hace parte de la familia? Si ___ no ___
10. # de empleados actuales
11. # de empleados que son familia
12. Sector en que opera la empresa
13. Año de constitución
14. Tamaño: Según las cámaras de industria y comercio.
 - **Microempresas:** 0 -10 empleados, capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
 - **Pequeña Empresa:** Hasta 50 empleados
 - **Mediana Empresa:** De 50 a 99 empleados, y el capital fijo hasta 120 mil dólares.
 - **Grandes Empresas:** Más de 100 trabajadores y más de 120 mil dólares en activos fijos.

Información familia-empresa

15. Considera esta empresa como empresa familiar? SI ___ NO ___
Porque? _____
16. ¿Cuántos propietarios familiares tiene la empresa?
17. de estos ¿cuántos trabajan en la misma?
18. ¿cuántas generaciones familiares hay a partir del gestor? ¿cómo está conformada cada generación?
19. Comente, por favor, cuáles personas de cada generación están vinculadas formalmente a la empresa y en qué cargos?
20. ¿cuál es la preparación académica de cada uno de los familiares vinculados que tienen cargos de dirección en la empresa?
21. La preparación académica está relacionada con las tareas que desempeñan? Describa por favor
22. Cuáles miembros de la familia están estudiando actualmente, con miras a vincularse a la empresa?

23. La empresa tiene plan de profesionalización tanto para empleados como para familiares? ¿en qué consiste?
24. Las nuevas generaciones qué carreras escogen estudiar?
25. Cómo se preparan en las áreas comerciales y de mercadeo?
26. Conoce la gestión estratégica de la empresa?
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos estratégicos
 - Métodos para alcanzar los objetivos?
27. Cómo separan la familia y la empresa?
28. Tienen ya elaborado un protocolo familiar? ¿practican las normas convenidas en él? ¿en qué les ha sido útil?
29. Cómo está definido el gobierno de la empresa? Por favor describa ampliamente.
30. Cómo miden el crecimiento de la empresa?
31. Qué significa para usted la gestión comercial?
32. Quien administra el área comercial? ¿es un familiar? ¿cómo se elige la persona en este cargo?
33. Cómo se maneja la selección del personal comercial?

Información sobre la gestión comercial

34. Se han implementados en los últimos años estrategias comerciales y de mercadeo? ¿cuales?
35. Se elabora un presupuesto para gestionar el área comercial?
36. Quién lidera actualmente esta área, un familiar o alguien externo a la familia? ¿por qué?
37. Tienen algún sistema de gestión? Describa por favor.
38. Cuentan con crm?
39. Cómo se ha comportado el crecimiento en ventas de los últimos 5 años? ¿cuáles han sido las razones de este comportamiento?
40. Cómo se motiva la fuerza comercial? ¿los familiares que trabajan en esta área, favorecen o entorpecen su funcionamiento? Comente ampliamente por favor.
- 41.Cuál es la rotación en el área comercial? ¿qué tipo de repercusiones tiene este comportamiento en la rotación de personal en esta área?
42. Los líderes actuales de esta área tienen carrera profesional en el área comercial?
43. Los líderes actuales de esta área han entrado a ella con experiencia previa en lo comercial? Qué repercusiones ha tenido esto?
44. Hay políticas de capacitación en el área comercial? ¿qué falta al respecto para que las cosas funcionen bien?
45. Los vendedores conocen sus metas y los resultados que consiguen?
46. Se hacen reuniones de seguimiento y evaluación? ¿con qué frecuencia?
47. Con que factores se evalúa la gestión comercial y cuáles son los resultados de los últimos años?
48. Los familiares involucrados en la gestión comercial ¿qué tipo de incidencia positiva o negativa proporcional al área?
49. Cómo podría mejorarse el funcionamiento y los resultados del área?
50. Por favor emita los comentarios adicionales que desee sobre los temas tratados en esta entrevista.

Anexo 2.

NOTAS DE CAMPO

Investigación
“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”
Nota de Campo No.: 1 _____
Empresa: EA _____
Fecha: 25 de noviembre del 2016 _____
Persona de contacto: EA1 _____
Lugar de observación: UEES _____
Observaciones: -
- Se nota impotencia frente a los problemas familiares que están sucediendo.
- Se le ve poca voluntad de cambio.
- Es muy cerrado a las ideas preconcebidas.
- Considera las ventas como pilar de la empresa.

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 2 _____

Empresa: EA _____

Fecha: 17 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EA2 _____

Lugar de observación: Sala de reuniones empresa EA Via Daule _____

Observaciones:

- Tiene carisma para tratar a las personas.
- Se lo ve muy comercial.
- Sabe muy bien hacia dónde va, pero no sabe encaminar a la empresa en el mismo camino.
- Se lo siente triste por problemas familiares.

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 3 _____

Empresa: EA _____

Fecha: 17 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EA3 _____

Lugar de observación: Sala de reuniones empresa EA Via Daule _____

Observaciones:

- Muy informal.
- No parece muy comprometido.
- Espera que las cosas pasen para actuar o que le digan que debe hacer.
- Ven al departamento comercial solo como ventas

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 4 _____

Empresa: EB _____

Fecha: 3 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EB1 _____

Lugar de observación: Sala de estudio UEES _____

Observaciones:

- Muy comprometido con la empresa y con profesionalizarse
- Sabe muy bien su objetivo
- La empresa tiene mucha dependencia del padre
- Se siente impotencia de no poder tomar decisiones
- Se nota enfoque de la segunda generación para tomar el mando

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 5 _____

Empresa: EB _____

Fecha: 13 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EB2 _____

Lugar de observación: Sala de estudio UEES _____

Observaciones:

- Es muy cerrado en sus ideas.
- Muy desconfiado.
- Conoce muy bien todos los aspectos de la empresa.
- Se le nota compromiso por hacer crecer la empresa.

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 6 _____

Empresa: EB _____

Fecha: 9 de enero del 2016 _____

Persona de contacto: EB3 _____

Lugar de observación: Sala de reuniones empresa EB _____

Observaciones:

- Refleja mucho profesionalismo.
- Define muy bien el camino que debe tomar la empresa y se nota claridad en el deseo de tomar las riendas.
- Denota liderazgo.
- Se siente que hay roces con el padre.

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 7 _____

Empresa: EC _____

Fecha: 9 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EC1 _____

Lugar de observación: Oficina Juan Tanca Marengo _____

Observaciones:

- Se nota profesional
- Conoce muy bien la empresa y el desarrollo comercial que debe tomar
- Es proclive a llevarse bien con toda la gente.
- Se nota un clima laboral de camaradería y familiaridad

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 8 _____

Empresa: EC _____

Fecha: 12 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EC2 _____

Lugar de observación: Oficina Juan Tanca Marengo _____

Observaciones:

- Se lo nota satisfecho por trabajar en la empresa
- Se le ve voluntad de mejora.
- El departamento comercial no solo es ventas, sino también servicio, marketing y desarrollo.

Investigación

“Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Un estudio de casos”

Nota de Campo No.: 9 _____

Empresa: EC _____

Fecha: 12 de diciembre del 2016 _____

Persona de contacto: EC3 _____

Lugar de observación: Oficina Juan Tanca Marengo _____

Observaciones:

- Muy parco
- Se nota desordenado.
- No es muy abierto al cambio.
- Ve las ventas como algo necesario pero minimiza al departamento comercial.

