

**Relación entre la Cultura Organizacional, la Gestión Comercial y el Desempeño de la
Fuerza de Ventas de las Empresas Familiares y no Familiares**

Jessica Caicedo y Paola A. Navia

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales

Resumen

Este trabajo de investigación se desarrolló teniendo como punto de partida la diferenciación que existe entre las empresas familiares y no familiares, con respecto a la influencia de la cultura organizacional en la gestión comercial y la fuerza de ventas, con el fin de poder establecer si hay una relación o no de estas variables dentro de estas tipologías de empresas. El procedimiento bajo el cual se analizaron y comprobaron las hipótesis planteadas, está basado en el desarrollo del proceso de investigación cuantitativa desde la ideación hasta la elaboración del informe de resultados, donde los resultados obtenidos fueron analizados utilizando la regresión por mínimos cuadrados o PLS; para finalmente concluir que: la cultura organizacional tiene relación positiva con el desempeño y la gestión comercial de las empresas familiares; que la gestión comercial desarrollada dentro de la empresa influye de manera positiva en el desempeño empresarial de las organizaciones familiares y que de igual forma como en las empresas no familiares existe una relación positiva entre la cultura organizacional con la gestión comercial y el desempeño empresarial; sin embargo, no se evidencia una relación positiva entre de la gestión comercial con el desempeño empresarial dentro de este tipo de empresas.

Palabras Clave: Empresa familiar, empresa no familiar, cultura organizacional, gestión comercial y fuerza de ventas o fuerza comercial.

Contenido

Resumen	2
Introducción.....	10
Capítulo 1. Formulación Del Área Problema.....	14
Definición Del Área Problemática.....	14
Preguntas De Investigación.....	19
Justificación.....	19
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Capítulo 2. Marco Teórico.....	23
Empresa Familiar.....	23
Cultura.....	30
Cultura Organizacional.....	34
Cultura Organizacional De La Empresa Familiar	35
Modelos De Medición De La Cultura Organizacional	37
Modelo De Los Valores En Competencia (MVC) Propuesto Por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2006).....	39
Modelo Tridimensional De La Cultura	45
Modelo De Schein	45
Gestión Comercial.....	47
Gestión Comercial A Nivel Relacional	50
Gestión De Los Clientes Potenciales	51
Estrategias De Prospección.....	52
Gestión De Relación Con El Cliente o CRM	57
Relaciones Internas.....	62
Fuerza De Ventas o Fuerza Comercial.....	63
Capitulo 3. Marco Metodologico	64
Tipo De Investigacion.....	64
Modelizacion Con PLS.....	66
Variables	71

Hipotesis	72
Poblacion y Muestra	73
Procedimiento.....	74
Instrumento De Recoleccion De Datos	75
Tecnica de Analisis de Datos	77
Capitulo 4. Analisis y Resultados.....	78
Analisis Descriptivo	78
Analisis Descriptivo Sesion 1. Introduccion	78
Analisis Descriptivo Sesion 2. Cultura Organizacional	84
Analisis Descriptivo Sesion 3. Desempeño Empresarial	87
Analisis Descriptivo Sesion 4. Indicadores de Gestion Comercial.....	89
Analisis Comparativo De Datos Entre Empresa Familiar Y No Familiar	92
Clasificacion De Empresas.....	93
Cargo	97
Tiempo De Constitucion De La Empresa	101
Lider De Ventas	103
Cultura Organizacional.....	108
La Empresa Es Dinámica Y Emprendedora.....	110
La Empresa Está Orientada A La Producción	111
Lo Más Importante En La Empresa Es La Cohesión Y La Moral Del Grupo	114
Lo Más Importante En La Empresa Es El Crecimiento Y La Adquisición De Nuevos Recursos.....	115
Lo Más Importante En La Empresa Es La Competitividad Y El Logro	116
Lo Más Importante En La Empresa Es La Estabilidad.....	117
Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Mentores O Maestros	118
Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Emprendedores, Innovadores Y Tomadores De Riesgo.....	119
Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Técnicos, Jefes Conservadores	121
Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Coordinadores, Organizadores O Administradores.....	122
El Factor Cohesionador De La Empresa Es La Lealtad Y La Tradición	123
El Factor Cohesionador De La Empresa Es El Compromiso Con La Innovación Y El Desarrollo	124
El Factor Cohesionador De La Empresa Es El Logro De Las Metas Y Las Tareas.	126
El Factor Cohesionador De La Empresa Son Las Reglas Y Políticas Formales.	127
Desempeño Empresarial.....	128

Se Ha Incrementado La Cuota De Mercado.....	129
Se Ha Mejorado La Satisfacción Del Cliente	130
Se Ha Logrado Una Mejor Posición Competitiva	131
Se Ha Incrementado La Tasa De Retención De Clientes	132
Se Ha Logrado Crecimiento En Las Ventas.....	133
Se Ha Mejorado El Retorno De La Inversión	133
Se Ha Logrado Un Mejor Desempeño General De La Empresa	134
Gestión Comercial.....	135
La Empresa Cuenta Con Una Gestión Comercial Adecuada	136
Los Miembros de la Empresa Tienen Conocimiento de las Actividades Relacionadas a los Procesos de la Gestión Comercial.	137
Los Miembros De La Empresa Conocen Los Objetivos De La Gestión Comercial.....	137
Se Realiza un Constante Monitoreo del Cumplimiento de los Procesos Operativos de la Gestión Comercial	138
Con el Tener una Buena Gestión Comercial en la Empresa es que se Asegura su Éxito.	139
Existen Falencias al Ejecutar los Procesos Operativos de la Gestión Comercial.....	140
Los Miembros de la Empresa son los Responsables de Efectuar las Labores Encomendadas por la Gestión Comercial.....	141
Los Miembros de la Empresa son Responsables con el Manual de Cumplimiento de los Objetivos de la Gestión Comercial.	142
Análisis Estadístico: Validación Del Modelo Y Sus Relaciones Causales	143
Evaluación Del Modelo De Medida.....	143
Evaluación Del Modelo Estructural.....	154
Capítulo 5. Conclusiones.....	159
Bibliografía.....	169

Contenido De Tablas

Tabla 1. Clasificación Según El Tamaño De Empresas En La Ciudad De Popayán - Cauca	16
Tabla 2.Principales Definiciones De Empresa Familiar Y Sus Respective Autores	24
Tabla 3. Definiciones De Gestión Comercial	48
Tabla 4. Visión Integrada Del Marketing Desde Varios Escenarios	53
Tabla 5. Metodologías De La Visión Integrada Del Marketing	55
Tabla 6. Definiciones Del Crm	59
Tabla 7. Modelo De Medida Y Parámetros	69
Tabla 8. Modelo Estructural	70
Tabla 9. Listado De Empresas Encuestadas En La Ciudad De Popayán	79
Tabla 10. Clasificación De Las Empresas Por Parte De Los Encuestados	93
Tabla 11. Listado De Empresas: Cargo Según Clasificación De Empresas	99
Tabla 12. Listado De Empresas: Existencia De Líder De Ventas Según Clasificación De Empresa	105
Tabla 13. Fiabilidad Y Validez Convergente De Las Escalas De Medida – Empresa Familiar.	143
Tabla 14. Matriz De Correlaciones Entre Variables Latentes, Criterio De Fornell – Larcker – Empresa Familiar	144
Tabla 15. Matriz De Cargas Cruzadas – Empresa Familiar.....	144
Tabla 16. Valores Vif Del Modelo Externo (De Medida) – Empresa Familiar.....	146
Tabla 17. Heterotrait-Monotrait Ratio (Ht/Mt) – Empresa Familiar	147
Tabla 18. R Cuadrado – Empresa Familiar.....	147
Tabla 19. F Cuadrado – Empresa Familiar	148

Tabla 20. Fiabilidad Y Validez Convergente De Las Escalas De Medida – Empresa No Familiar	148
Tabla 21. Matriz De Correlaciones Entre Variables Latentes, Criterio De Fornell – Larcker – Empresa No Familiar	149
Tabla 22. Matriz De Cargas Cruzadas – Empresa No Familiar.....	150
Tabla 23. Valores Vif Del Modelo Externo (De Medida) – Empresa No Familiar.....	151
Tabla 24. Valores Vif Del Modelo Externo (De Medida) – Empresa No Familiar.....	152
Tabla 25. R Cuadrado - Empresa No Familiar	153
Tabla 26. F Cuadrado - Empresa No Familiar	153
Tabla 27. Media, Desviación Estándar, Valores T, P Valores Empresa Familiar	155
Tabla 28. Media, Desviación Estándar, Valores T, P Valores Empresa No Familiar. Media, Desviación Estándar, Valores T, P Valores Empresa No Familiar.....	157

Contenido Figuras

Figura 1. Modelos De Valores En Competencia	41
Figura 2. Gestión Comercial Según Lowe	49
Figura 3. Conservación De Un Cliente Leal Vs. Cliente Nuevo	61
Figura 4. Proceso De La Investigación Enfoque Cuantitativo.....	74
Figura 5. Empresa Para La Que Trabajan Los Encuestados	80
Figura 6. Clasificación De Las Empresas Encuestadas	81
Figura 7. Tiempo De Constitución De La Empresa.....	82
Figura 8. Existencia De Jefe/Líder De Ventas.....	82
Figura 9. Sexo De Las Personas Encuestadas.....	83
Figura 10. Cargo De Los Encuestados.....	84
Figura 11. Resultados Cultura Organizacional	84
Figura 12. Resultados Desempeño Empresarial	88
Figura 13. Resultados Indicadores De Gestión Comercial	90
Figura 14. Cargos Según Clasificación De Empresa	98
Figura 15. Tiempo De Constitución Según Clasificación De La Empresa.....	101
Figura 16. Existencia De Líder De Ventas Según Clasificación De Empresa.....	103
Figura 17. Resultados Cultura Organizacional En Empresa Familiar	108
Figura 18. Resultados Cultura Organizacional En Empresa No Familiar	108
Figura 19. Clasificación De Las Empresas En Porcentaje.....	109
Figura 20. Resultados Dinamismo Y Emprendimiento De La Empresa	110
Figura 21. Resultados Percepción De Producción Empresarial.....	111
Figura 22. Resultados De La Formalidad Y Estructura De La Empresa	113

Figura 23. Resultados Sobre La Cohesión Y La Moral Del Grupo Empresarial.....	114
Figura 24. Resultados Percepción De Crecimiento Y Adquisición De Nuevos Recursos Por Parte De La Empresa.....	115
Figura 25. Resultados Sobre Competitividad Y Logros De La Empresa	116
Figura 26. Resultados Estabilidad Empresarial	117
Figura 27. Resultados Sobre Características De Los Directivos (Mentores O Maestros)	118
Figura 28.Resultados Sobre: Directivos Emprendedores - Innovadores Y Tomadores De Riesgo	120
Figura 29. Resultados Sobre Directivos: Técnicos - Jefes Conservadores.....	121
Figura 30. Resultados Sobre Directivos: Coordinadores - Organizadores O Administradores..	122
Figura 31. Resultados Sobre Lealtad Y Tradición Empresarial	123
Figura 32. Resultados Sobre Innovación Y Desarrollo Empresarial	124
Figura 33. Resultados Sobre Factor Cohesionar De La Empresa: Logro De Metas Y Tareas ...	126
Figura 34. Resultados Factor Cohesionar: Reglas Y Policías Formales.....	127
Figura 35. Resultados Desempeño Empresarial Empresa Familiar Y No Familiar	129
Figura 36. Resultados Gestión Comercial Empresa Familiar Y No Familiar.....	135
Figura 37.Evaluación Modelo Estructural De Empresa Familiar	154
Figura 38. Evaluación Modelo Estructural Empresa No Familiar.....	156

Introducción

Desde hace varios años atrás, la humanidad viene enfrentado una transformación, cultural, política y económica, producto de un proceso al que se le denomina globalización, con el cual, el planeta tierra se unifico a través de la tecnología de la información y la comunicación, para trascender fronteras y permitir que todos los individuos tuvieran relación entre sí (Ianni, 2006).

Esta situación, que ha generado ventajas y desventajas en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, principalmente en el aspecto económico; para los usuarios, se amplió el portafolio de servicios y productos a su alcance tanto en distancia como a nivel monetario, por lo que su nivel de exigencia en calidad y satisfacción aumento; para los empresarios, fue el ingreso de más competidores, lo que los oblijo a analizar sus productos o servicios, a reinventarlos para lograr su permanencia en el mercado local y alcanzar la internacionalización (Ianni, 2006).

En el proceso de análisis que desarrollan las empresas, para lograr los cambios que la globalización y las turbulencias del mercado están exigiendo, la cultura organizacional que cada una de ellas ha desarrollado juega un papel primordial al momento de tomar decisiones relacionadas con el futuro de la organización (Daza, 2011).

Todos los valores, principios, actitudes, procedimientos, costumbres y normativas que rigen a una organización, hacen parte de su cultura organizacional, cultivada día a día e impregnada en cada miembro que hace parte de los procesos, tiene como finalidad reconocer y

diferenciar a la empresa sobre su competencia, y generar esa ventaja competitiva que todas las organizaciones requieren para dejar huella en los compradores y tener el mayor porcentaje del mercado (Schein, 1988).

Cada organización, aunque es única en el mercado, producto de su cultura organizacional, se rige bajo parámetros similares, es el caso de las Empresas Familiares, quienes han sido creadas, manejadas y lideradas por miembros de una o más familias que comparten vínculos entre sí, polarizan el poder y le dan continuidad a la organización al heredarla de generación en generación (Omaña Guerrero, 2013).

En este tipo de organizaciones, de empresas Familiares, la cultura organizacional tiene una influencia gigante para cada uno de sus procesos, le dan continuidad a la práctica con la que se inició, bajo la premisa que siempre les ha funcionado para dar cumplimiento a sus metas organizacionales (Omaña Guerrero, 2013).

Todas las características que se mencionan anteriormente hacen únicas a las organizaciones familiares, por eso, se elaboran diferentes procesos, para asumir los retos del mercado, uno de ellos, y el más importante, para los indicadores financieros de la organización es el proceso de gestión comercial, que las empresas diseñan para circular sus productos o servicios entre su público objetivo o target (Serrano, 2011).

Identificar los clientes, diseñar las diferentes estrategias y medios para llegar a ellos y persuadirlos, satisfacer puntualmente su necesidad, generar un valor agregado, determinar

precios competitivos, contar con un portafolio amplio de proveedores, garantizar calidad e innovación, manejar procesos transparentes, son las principales funciones que debe cumplir la gestión comercial organizacional (Serrano, 2011).

La fuerza de ventas, es otra de las grandes funciones que están dentro de la gestión comercial, aquí el talento humano sobre el que recae esta función, es fundamental para la empresa, no solo porque ofertan el producto o servicio, sino porque, son las personas, que están de cara al mercado, representando a la organización, conociendo los clientes y sus requerimientos de manera puntual y directa; son ellos quienes transforman la información en ideas para las empresas (Valbuena, 2013).

El acercamiento que se logre con los clientes, a través de la fuerza de ventas, define la posición de la empresa en cada uno de ellos, el top of Mind, sin embargo, todo esto depende de la cultura organizacional que la empresa tenga arraigada, recordemos que en base a los valores y tradiciones que rigen la organización, se diseñan los procesos, estrategias y acciones por medio del cual se va a llegar al cliente objetivo (Schein, 1988).

Todas las premisas que se mencionaron anteriormente, motivan la elaboración de este Trabajo de Investigación, con el fin de determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión comercial y en el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán.

Mediante un estudio causal se identifica el grado de influencia que puede tener la cultura organizacional de las empresas familiares y no familiares, en la gestión y comercial y en el desempeño de su fuerza de ventas. Para ello, se inicia con la construcción de un marco teórico que comprende todos los conceptos que tienen relación en esta investigación; se aplica una metodología, para estudiar dichas influencia en este tipo de organizaciones y los comportamientos del entorno, su cultura y fuerza de ventas, para finalmente obtener resultados, y generar conclusiones sobre la relación entre la cultura organizacional, la gestión comercial y el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares.

Capítulo 1. Formulación Del Área Problema

En el primer Capítulo de nuestro Trabajo de Investigación, se desarrolla todo lo relacionado con la problemática a indagar, se da inicio con la definición del problema, al cual se pretende abordar con esta investigación, seguido de las preguntas de investigación, las cuales indican las cuestiones a indagar y su abordaje que se da a lo largo del desarrollo de este trabajo, se justifica la investigación y finalmente se le da paso a los objetivos que pretenden alcanzar esta investigación.

Definición Del Área Problemática

El mercado en el que se desempeñan las empresas actualmente se hace cada vez más competitivo y los clientes, producto de toda la información a la que pueden acceder, son más exigentes al momento de satisfacer sus necesidades, este panorama, obliga a las empresas a reinventarse para mejorar, en este proceso el capital humano y sus conductas juegan un papel indispensable para la transformación empresarial.

Lograr estar a la vanguardia del mercado, un mercado extremadamente exigente, está en manos del talento humano y la cultura que la empresa haya impregnado en ellos, porque son ellos, quienes tienen la capacidad para desarrollar y poner en práctica todas las acciones que se requieren para alcanzar eficientemente los objetivos que se trazan las empresas cuando dan inicio a sus labores; darle cumplimiento a las metas, optimizar todos los niveles de una manera eficiente

y eficaz, se convierte en las bases sólidas para quienes desean lograr los cambios en el mercado y sobresalir.

Las conductas – comportamientos que el capital humano de una empresa asuma al momento de enfrentarse a los retos del mercado, dependen de la cultura organizacional de la empresa, dado que, a través de ella, le indican las pautas para basar el diseño de sus estrategias; en las empresas familiares, por ejemplo, es aún más determinante la cultura organizacional, porque el comportamiento de los trabajadores está limitado por la experiencia de la cabeza de la familia, quien da vía libre o limita las estrategias a implementar.

Es evidente la diferenciación que existe entre el negocio familiar y no familiar, con respecto a la influencia de la cultura, en una es más fuerte que en otra, sin embargo, las empresas familiares han logrado permear en el mercado y aportar en la economía de los países, tanto así, que, en Colombia, por ejemplo, se han convertido en el motor de la economía, del total de las organizaciones nacionales el 86.5% son empresas familiares (Herrera, 2018), compañías que representan una porción significativa del PIB; el 52% de esas empresas aumentó sus ventas respecto al año anterior y el 32% incrementó su participación en el mercado internacional; el 50% de estas exportaron sus bienes o servicios (Herrera, 2018), de ahí el interés por la investigación sobre la empresa familiar y su desempeño comercial, sobre la cual se han encontrado distintos resultados.

Como punto de referencia, para el desarrollo de este trabajo de investigación se tiene a la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, con una extensión de 29.308 kms² y ubicado al suroriente de Colombia, que con base en el CNPV 2018 del DANE cuenta con una

población de 23.573.287 hombres (49%) y 24.685.207 mujeres (51%) para un total de 48.258.494 según la proyección de población.

Según Cámara y Comercio del Cauca, dependiendo del tamaño de las empresas registradas, se tiene que 22.930 de ellas son microempresas, es decir, unidades económicas que no generan más de 10 empleos y cuyos activos (sin incluir la vivienda) no superan los 500 SMMLV. Con relación a las grandes empresas, es decir, las que generan más de 200 empleos, son 81 las registradas en la ciudad de Popayán; estas últimas concentran el 65,51% del total de los activos reportados (Cauca, 2018), en la tabla 1 se amplía la información al respecto:

Tabla 1.

Clasificación según el Tamaño de Empresas en la Ciudad de Popayán - Cauca

Tamaño	Número De Empresas	Participación
Microempresa	22.930	96,6%
Pequeña	585	2,47%
Mediana	130	0,54%
Grande	81	0,34%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Cámara y Comercio del Cauca (2019)

Dentro de los sectores económicos, más destacados de la ciudad de Popayán, según Cámara y Comercio del Cauca en el 2018, están: comercio con 12.076 unidades productivas; expendio de comidas y bebidas con 2.680 unidades; mantenimiento y reparación con 1.021 unidades; sector construcción con 710 unidades; agricultura con 590; industria en general con 586; y panadería con 404 unidades productivas (Cauca, 2018).

Una vez identificado el panorama empresarial de la ciudad de Popayán, esta investigación se centra en las empresas familiares, a pesar de que en Latinoamérica representan más del 90% del sector privado y son responsables del 70% del PIB (Rodríguez y Chauca, 2013) y que en Colombia generan más del 50% de la empleabilidad (superintendencia de sociedades, 2016), sus investigaciones son primitivas en el contexto local y de los países emergentes como Colombia.

El desempeño de las empresas familiares, depende de una gran variedad de factores que se encuentran al interior y exterior de cada organización, dichos factores alcanzan a comprender: el contexto de cada país y la influencia de la familia, para finalmente determinar la cultura organizacional imperante en la empresa, la cual puede convertirse en ventaja competitiva al ser un determinante del desempeño y la competitividad empresarial, dado que enmarca su razón de ser y este es su factor diferenciador.

La cultura organizacional, se vuelve fundamental al momento de identificar los comportamientos organizacionales, que van a influir en el desempeño de la misma, y que, en las empresas familiares, vincula los aspectos organizacionales con los personales de los propietarios, y que como un activo intangible terminan influyendo en sus prácticas competitivas (Valbuena, 2013).

Las practicas competitivas, se logran a través de muchas opciones, en las cuales se basan las empresas, sin embargo, la opción más impactante, es aquella que se obtiene, al proporcionar

en los compradores una percepción de valor. Esto, se hace con un trabajo en conjunto de todas las áreas de la organización, quienes deben tener coordinación y coherencia entre ellos, para alcanzar las características diferenciadoras tanto de la empresa como del producto a ofertar, donde los precios atractivos, la calidad, los servicios de venta y post venta, son fundamentales; todo esto, hace parte de una apropiada gestión para lograr una percepción de valor, la cual requiere un ambiente óptimo de trabajo para su actuación, que finalmente, se integra para la obtención de los objetivos comunes de la organización (Valbuena, 2013).

La percepción de valor está a cargo de la gestión comercial, quien se encarga de todo lo que implica un proceso de venta – compra, principalmente de la interacción con los clientes. De aquí se desprenden las diferentes acciones que desarrollan para darle cumplimiento a los objetivos empresariales, y la fuerza de ventas, por medio de la cual se va a desarrollar la relación con los clientes, convirtiéndose en factores claves para garantizar el éxito de la compañía.

La gestión comercial debe adquirir un matiz estratégico para los propósitos empresariales, partiendo de la relación con los clientes, la cual, se convierte en un factor clave de éxito para la compañía. Todas las organizaciones son únicas, con rasgos amplios que las hacen diferentes, por lo que su fuerza de ventas también varía, sin embargo, a través de la dirección de ventas se trazan el mismo objetivo: responder de la manera más óptima antes las diferentes circunstancias ambientales teniendo como apoyo las estrategias de marketing y las buenas prácticas administrativas de la empresa, esta práctica es una garantía de éxito futuro ya que pueden controlar, planificar y adelantarse a la variabilidad del mercado (Valbuena, 2013).

Teniendo en cuenta, las consideraciones anteriormente planteadas, sobre la fuerza de ventas y su importancia para llegar al éxito empresarial y como la cultura organizacional de las empresas familiares puede influir en su gestión, es que surgen las preguntas de investigación.

Preguntas De Investigación

- ¿Qué influencia puede tener la cultura organizacional adoptada por las empresas familiares en la gestión comercial y en el desempeño de la fuerza de ventas?
- ¿Entre las empresas familiares y no familiares, se pueden identificar diferencias en la gestión comercial y en la fuerza de ventas, influenciada por la cultura organizacional con la que cuenta?

Justificación

La justificación de esta investigación se puede sustentar desde diferentes criterios, que se relaciona a continuación:

Desde el punto de vista de utilidad, se busca a manera general, dar a conocer la influencia de la cultura organizacional, (cultura que una empresa va adoptando a lo largo de su historia por influencia interna y externa), sobre la fuerza de ventas, enfocado principalmente a empresa familiares y no familiares de la ciudad de Popayán, desde diferentes ámbitos según el plan estratégico que se desarrolle la gestión comercial y consecuentemente desde la dirección de

ventas. Teniendo en cuenta que la cultura organizacional finalmente determina el direccionamiento que se le da a las empresas.

Desde el punto de vista teórico, abordar la problemática planteada anteriormente, permite conocer diferentes planteamientos teóricos para conceptualizar y definir la cultura organizacional y la cultura organizacional en las empresas familiares y no familiares relacionada con su influencia en la fuerza de ventas. Considerando que la cultura organizacional es un conjunto de comportamientos que adquieren los miembros de las empresas cuando ingresan a ella, los cuales deben aprender y adaptar a su estilo de vida, para poder contribuir eficientemente en la consecución de los objetivos organizacionales. Este parámetro es aún más marcado en las Empresas familiares, dado que, en ellas, la continuidad empresarial se da de generación en generación y en muchas ocasiones están obligados a mantener las mismas prácticas.

Desde el punto de vista social, las empresas caucanas y cada uno de sus miembros podrán tener un panorama más amplio con respecto a los comportamientos culturales que se adoptan en la organización y su incidencia en los resultados finales. Con resultados reales dentro del contexto empresarial actual, se motivarán a evaluar sus prácticas, si desean un cambio exitoso para la organización.

Desde el punto de vista metodológico, aplicar un método de evaluación específico, por medio del cual, se pueda identificar el grado de influencia que tiene la cultura organizacional en las empresas familiares y no familiares directamente en su gestión comercial y fuerza de ventas,

para ello se hizo uso de cuestionarios y entrevistas, que se aplicaron en las empresas de la ciudad de Popayán

Desde el punto de vista práctico, los resultados arrojados por este trabajo de investigación dejan en evidencia los diferentes estilos de cultura organizacional y como pueden afectar el desarrollo de las ventas en las empresas familiares y no familiares, con el objetivo de tomar acciones necesarias sobre los comportamientos negativos que inciden en el desarrollo y éxito empresarial, para mejorarlos o corregirlos.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión comercial y en el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán.

Objetivos Específicos

- Establecer la influencia de la cultura organizacional en la gestión comercial de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán.
- Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán.

- Establecer la relación entre la gestión comercial y el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán.

Capítulo 2. Marco Teórico

En el segundo capítulo de nuestro trabajo de investigación, encontrarán lo relacionado con el marco teórico, a través del cual se realiza una recopilación de los antecedentes, investigaciones y teorías que se han desarrollado de manera previa a este proyecto, con el objetivo ampliar suficientemente los conocimientos al respecto, para definir nuestra postura y generar respuestas a nuestras preguntas de investigación.

Para ello, se aborda inicialmente los conceptos de empresa familiar, de aquí y por la temática a trabajar, se aborda el concepto de cultura, de donde se despliega cultura organizacional, cultura organizacional en empresa familiar y sus modelos de medición. finalmente se aborda gestión comercial, donde se trabaja, gestión comercial relacional, indicadores y fuerza de ventas.

Empresa Familiar

Encontrar una definición precisa y unificada para todos los países sobre empresa familiar, ha sido y seguirá siendo un proceso tedioso, dado que, en su concepto influyen elementos culturales (Tapies, 2011) y propios de cada región donde se contempla este tema, sin embargo, la necesidad de unificar conceptos para avanzar en su investigación ha hecho que numerosos académicos, realicen su aporte, desde sus diferentes conocimientos y teorías, los cuales se pueden resumir en el siguiente Tabla 2:

Tabla 2.*Principales Definiciones de Empresa Familiar y Sus Respectivos Autores*

Autor	Definición
Richard Robeth Donnelley (1974)	Se considera a una empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante 2 generaciones con una familia, y cuando esta liga ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.
Miguel Ángel Gallo y Carlos García (1989)	Existen empresas cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder. Este tipo de empresa es lo que más propiamente cabe calificar como empresas familiares.
Peter Leach (1993)	La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia.
Miguel Ángel Gallo (1995)	La empresa familiar es aquella en la que 1 o 2 familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran

	que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.
Fred Neubauer y Alden Lank (1999)	Presentan un análisis del concepto de empresa familiar según distintos autores, y concluyen que este puede variar según los siguientes aspectos: el porcentaje de propiedad asumido por la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, que la familia controle la empresa, quién sea el que defina la empresa como familiar, el tamaño de la compañía y que la sucesión haya comenzado.
Kanoko Kajihara (2004)	Una empresa familiar es aquella que cumple con 2 requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a 2 o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos 2 de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma.
Humberto Serna y Edgar Suárez (2005)	Las empresas familiares son organizaciones económicas (consideradas independientemente de su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones.

Ernesto Poza (2005)	Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1) la presencia de la familia; 2) el sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad); 3) la coincidencia de familia, dirección y propiedad, y 4) la ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.
----------------------------	--

Fuente: Omaña Guerrero, L. M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo (Vol. 29). Cali: Estudios Gerenciales.

Cada uno de los conceptos anteriormente resaltados, dejan a manera general, que una empresa familiar, se puede definir, como aquella organización que ha sido creada y manejada por los miembros de una o varias familias, con el objetivo de mantener el patrimonio y el poder de las decisiones en la misma familia, por lo que la continuidad empresarial va de generación en generación familiar (Omaña Guerrero, 2013).

En el año 2019, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises (conocido por sus siglas en francés, GEEF), propuso una definición, la cual ha sido altamente aprobada, donde se indica que una empresa, es considerada empresa familiar si cumple las siguientes características:

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” (Tapies, 2011).

Los sectores de la economía de mayor éxito para las empresas familiares son el comercial y de servicios, aquí, la administración del negocio se encuentra a cargo del propietario, que generalmente es el fundador, y de los demás miembros de la familia, su estrategia de mercadeo ha sido la atención personalizada, con el objetivo de dar cumplimiento puntual a las necesidades de los clientes (Ronquillo, 2006).

Sin duda alguna, como cualquier tipo de empresa, las organizaciones familiares tienen sus ventajas y desventajas, las cuales dependen es su mayoría de la gestión empresarial que logren desarrollar ante el entorno del mercado, como lo indica Peter Leach en su libro “empresa familiar” (Leach, 2010), las cuales se relacionan a continuación:

Las ventajas más representativas son:

- Compromiso: para los miembros de estas organizaciones, su emprendimiento, se convierte en su vida y su pasión, por lo que día a día generan ideas para hacer más prospera su empresa.

- **Conocimiento:** Las empresas familiares, cuentan con un Know How comercial, que desconocen sus competidores y que las hacen rentables, por eso la importancia de mantener el poder en la misma familia, para evitar filtrar sus prácticas.
- **Flexibilidad en el trabajo, tiempo y el dinero:** estas compañías requieren que todo su equipo de trabajo disponga de tiempo y de intenciones de trabajar por largas jornadas, sin derecho a pensar en las horas extras, su motivación es la prosperidad del negocio, por ello, cuando se requieren nuevas estrategias para enfrentar los comportamientos del mercado, actúan de inmediato, dado que pueden tomar decisiones en el momento preciso. Con respecto al tema monetario, el dinero se puede obtener cuando la organización de los resultados esperados.
- **Planteamiento a largo plazo:** las empresas familiares, saben y reconocen que su efectividad es a largos años, no trabajan para obtener ganancias mensuales o trimestrales.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** las empresas familiares tienen comunicación directa con la cabeza del negocio, quien toma las decisiones, lo que representa, ir y preguntar directamente, para saber si se actúa o no.
- **Confiabilidad y orgullo:** en este tipo de empresas, el talento humano, se mantiene por largos años, no hay rotación de personal, hacen parte del mismo núcleo familiar por lo que el grado de confianza es alto y esto se trasmite a cada uno de sus clientes; adicional cada miembro se enorgullece de representar su organización, porque es el resultado de años de esfuerzo (Leach, 2010)

Sin embargo, las empresas familiares, también presentan diferentes desventajas, las cuales, son considerados riesgos latentes, que afectan su buen funcionamiento y prosperidad:

- Rigidez: es habitual oír la frase “las cosas se hacen de esta manera, porque papá lo hizo siempre así”, dejando en evidencia, las prácticas tradicionales que abarca el mercado, perdiendo gran terreno en la innovación y adaptabilidad que exige la globalización.
- Desafíos Comerciales: estas compañías se ven afectadas por tres factores, 1. Modernización de las practicas obsoletas: como se indicó anteriormente mantienen prácticas tradicionales que pueden afectar la producción; 2. Manejo de las transiciones: cuando se hereda el poder a la siguiente generación, quienes pretenden manejar la empresa desde otro nivel, genera incertidumbre en los colaboradores, proveedores y clientes; 3. Incremento del capital: estas organizaciones se niegan a la idea, de recibir dinero de terceros, para ampliar su negocio, temen perder el control.
- Sucesión: el paso de una generación a otra genera conflictos internos en los miembros de la familia, principalmente en los hijos o hijas, quienes esperan por años poder llegar al poder, sin embargo, el líder decide contemplar factores profesionales para heredar su función, dándole la oportunidad a otro miembro, y nuevamente quedan en espera.
- Conflictos emocionales: las empresas familiares se fundamentan en la protección y lealtad, sin embargo, las secuelas de su crianza afectan el desarrollo de sus labores grupales, ejemplo: “el hermano menor, no confía en el mayor, porque siempre se quedaba con sus juguetes”. (Leach, 2010)
- Liderazgo y legitimidad: ocurre normalmente, cuando la empresa logra llegar a la segunda o tercera generación, quienes la integran tienen el mismo capital accionario, por lo que no ejercen liderazgo ni tienen poder de decisión uno sobre el otro, retrasando los procesos de la compañía (Leach, 2010)

El ciclo de vida de las empresas familiares se distingue porque en sus inicios se compone de una estructura muy sencilla, donde el fundador – propietario le va dando forma a un emprendimiento personal, trabaja arduamente para garantizar la supervivencia del negocio, con el apoyo de su equipo de trabajo, el cual no necesariamente debe contar con una preparación profesional o una larga experiencia, no cuentan con manuales planificados para el funcionamiento. En la segunda etapa, la organización presenta estabilidad financiera, tiene procedimientos claros para realizar el pago a su equipo de trabajo y establecer relaciones duraderas con sus proveedores, adicional, para esta época, ya ha logrado un reconocimiento en el mercado. Poco a poco introduce métodos y controles para mejorar el funcionamiento de toda la organización (Guerrero, 2005).

La investigación sobre los conceptos y características principales de empresa familiar, dejan en evidencia, que, a diferencia de las otras organizaciones, su estructura, funcionalidad, metodologías, procedimientos y estrategias, obedecen principalmente a un comportamiento cultural, que se trasmite de generación en generación. Por lo que se hace indispensable, ahondar en el concepto de cultura para comprender con más detalles, las razones, que definen dichos comportamientos.

Cultura

A pesar que el concepto de cultura es un concepto usado cotidianamente y con el que nos familiarizamos en su mayoría, la definición de este concepto no resulta ser tan sencilla como su viralizado uso, no solo por las múltiples y ambivalentes definiciones dadas alrededor de la historia de la humanidad, donde muchas de estas continúan siendo vigentes, sino porque en algunos casos resultan ser antagónicas, como es el caso de la oposición entre su concepción

como Cultura restringida o “Alta Cultura” y su concepción como cultura ampliada o “cultura de masas” (Martínez, 1997).

Según el diccionario de la real academia española la cultura es un “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico” y/o un “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”; etimológicamente cultura significa cultivo, cultivado, culto o agricultura, al venir del verbo latino colere, del verbo en latin cultum y del adjetivo latino cultus, que significan cultivar, agricultura y propiedad de ser cultivado respectivamente (Enguix, 2012); mientras que para la UNESCO la cultura es el “conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias” (Unesco, 2012); siendo estas estas las acepciones más populares dentro la comunidad.

Como oposición tenemos el desarrollo de: La cultura restringida o “alta cultura”, la cual se refiere al desarrollo intelectual del individuo, al situarla como un proceso de adquisición de conocimientos de manera consciente en áreas como el arte, las ciencias, las letras o incluso el refinamiento de las costumbres; en la que cualquier individuo que opte por cultivarse puede hacer parte de esta si necesidad de pertenecer a un pueblo o comunidad en específico y en general, sin la necesidad de que cumpla condiciones sociodemográficas que le hagan pertenecer a este, por lo que se le considera universalista; por otro lado está orientada a la individualización, ya que dentro de la “alta cultura” se genera distinción y exclusividad entre los individuos que por medio de la auto-orientación y la autoconstrucción desarrollaron habilidades especiales,

generando un distanciamiento entre aquellos individuos cultivados y el resto de la colectividad, imposibilitando la cohesión social, el sentido de pertenencia o el arraigo. Y la cultura en sentido ampliado o “cultura de las masas”; siendo esta empleada dentro del mundo de la antropología, se caracteriza por generarse de manera espontánea dentro de un grupo, nación, pueblo, raza, entre otros, es decir, se nace con ella o se es transmitida al individuo de manera informal; no se requiere de ninguna destreza, dote o habilidad para hacer parte de esta, además las tradiciones, creencias, conocimientos o prácticas del grupo son socializadas al integrante por lo que su naturaleza es de carácter adscriptivo y particularista, ya que dicho conocimiento se haya restringido solo para aquellos miembros de la comunidad o grupo, facilitando el desarrollo del vínculo social y la distinción intersocietal, al generar sentido de pertenencia e identidad al grupo (Martínez, 1997).

Además de las cotidianas y de las contradictorias acepciones, encontramos en el mundo académico un desarrollo más extenso y problemático del concepto, que según el enfoque, el pensador o el momento en el que se ha definido ha recibido múltiples significados; dentro de la antropología grosso modo tenemos las siguientes concepciones: ha sido equiparada con la civilización, como un todo, que puede ser adquirido (Tylor, 1791); como un conjunto de manifestaciones, costumbres o hábitos desarrollados en la esfera social (Boas, 1930); como el resultado de la interacción de las partes dentro del grupo, en la que se da un modelo que puede ser consistente que permite el entendimiento de la cultura a partir de lo psíquico “culturas apolíneas y dionisiacas” que evocan el orden/la calma y el desorden/placer respectivamente (Benedict, 1934); como un producto – hábitos, valores, ideas y técnicas- exclusivo y especial producido por el hombre, pero que también puede ser aprendido y transmitido (Kroeber, 1975); como una sociedad y conjunto de reglas que se pueden aprender y que están estrechamente

vinculadas con el lenguaje (Goodenough, 1971); como una respuesta adaptativa al medio para la satisfacción de las necesidades físicas, integrativas o sintéticas (Malinowski, 1961); o como un sistema de referencias que define las conductas, juicios y motivaciones del hombre de la misma manera que lo hace la educación (Levi-Strauss, 1999); entre otras acepciones que dificulta la delimitación de este concepto, en general dentro de la antropología las definiciones más preponderantes se dan bajo los planteamientos funcionalista, como las dadas por Benedict, Brown y Malinowski, entre otros pensadores funcionalistas.

En la actualidad ya no solo se habla de cultura, encontramos conceptos derivados y complementarios de la cultura como lo son multiculturalidad, la heterogeneidad y homogeneidad cultural, interculturalidad, diversidad cultural, cultura de las masa o alta cultura, donde todos los hechos sociales son considerados como culturales, fiestas religiosas, hábitos de consumo, prácticas deportivas, entre otras que hacen que se pierda aquella visión donde la cultura es un producto intelectual que genera trascendencia del individuo y no solo una manifestación del espíritu del individuo o de la colectividad (Martínez, 1997).

Del sentido cultura de manera ampliada se desprende el entendimiento de cultura organizacional; el hombre en aras de acrecentar la productividad de sus empleados o colaboradores en las diferentes actividades que estos desarrollan dentro de la organización bien sea de manera individual o colaborativa, comienza a desarrollar investigaciones al respecto, donde se evidencia que la organización posee valores, significados, creencia, ritos u otros propios de ella y que no solamente son compartidos por todos los miembros, sino que influyen en su productividad; de ahí la relevancia de la cultura organizacional ya que esta hace visible a la

empresa la forma en que trabaja, como desarrollan el trabajo sus colaboradores o cuales son las conductas que estos toman al enfrentarse a determinadas situaciones (Cujar, 2013).

Cultura Organizacional

Se puede definir como aquellos comportamientos, normas, valores, filosofía y reglas, bajo los cuales se rigen todas las personas que hacen parte de una organización, tiene relación directa con el desempeño individual y colectivo que se genera dentro de la misma. Determina los lineamientos para establecer dos tipos de relaciones: relaciones internas, bienestar y clima laboral para los trabajadores; y relaciones externas, la imagen que se proyecta para sus clientes (Carrillo, 2016).

Los constantes cambios en los que se ven involucradas las empresas a consecuencia de la globalización y los avances en la tecnología y la información, hacen que cultura organizacional se hace cada vez más importante, dado que, su análisis permite evidenciar cómo se afecta la organización antes estos panoramas inciertos, para ello deben tener en cuenta: las estrategias, estructura organizacional, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas (Carrillo, 2016).

Edgar H. Schein, en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” define la cultura organizacional, como, las respuestas que se generan producto de un aprendizaje que vive el grupo de trabajadores a nivel interno y externo. Son aquellas experiencias que cada individuo ha vivenciado y con las cuales han generado estrategias que les permiten adaptarse (Schein, 1988).

La gestión de la cultura organizacional se basa, en garantizar un trato digno a cada capital humano que se encuentra dentro de las organizaciones, sin importar su cargo o nivel salarial, deben comprender que cada uno de sus colaboradores está compuesto de principios, valores, actitudes y aptitudes diferentes, respetar esas diferencias e integrarlas para lograr un buen funcionamiento de la organización, de esta manera están gestionando la cultura empresarial. (Flamholtz, 2002).

Cada miembro de la organización está obligado a conocer y reconocer su cultura empresarial, con el objetivo de no desviar los propósitos que persigue su organización y de lograr la identificación y diferencia en el mercado (Encalada, 2018). Haciéndose aún más importante, en las Empresas Familiares que heredan el negocio de generación en generación, obligadas a no perder su razón de ser, que está inherente a cada uno de ellos.

Cultura Organizacional De La Empresa Familiar

Los factores de éxito de las empresas familiares son: la dedicación, el esfuerzo, la visión y la estrategia que desarrollan para mantenerse en el mercado. Es importante resaltar, que estos elementos obedecen a la pasión, entrega y compromiso de los familiares, que hace parte de la organización, para poderla sacar adelante y lograr que el negocio prospere de generación en generación (Doderó, 2002).

Las empresas familiares cuentan con una cultura organizacional propia marcada principalmente por las tradiciones familiares que se asumen de generación en generación al momento de hacer parte de la organización. Cada miembro de la empresa ha hecho parte fundamental en la construcción de su historia, sin embargo, los patrones de comportamiento y de comunicación, la filosofía, los valores y los procedimientos vienen inculcados por el jefe del hogar, quien emprendió el negocio, lo hizo próspero y lo heredó a su núcleo familiar (Ronquillo, 2006).

Estos líderes, son emprendedores con visión de negocio, cuyo único objetivo es hacer rentable su organización, por lo que, en este proceso, los temas administrativos no son su mayor atractivo ni preocupación; pero, para ello, conociendo lo esencial que es la parte administrativa para el crecimiento empresarial, reclutan amigos o familiares, por el grado de confianza o lealtad que ellos les representan, para que desempeñen estas labores (Doderó, 2002).

En el proceso de construcción, las empresas familiares presentan el siguiente ciclo de vida, inicialmente, la empresa tiene un solo fundador, posterior se incluye dentro del grupo familiar a los hijos o hermanos, siendo esta la segunda etapa, para darle paso finalmente a los nietos o primos, estos cambios generacionales amenazan la preservación de la empresa familiar.

La tasa de mortalidad de las Empresas Familiares presenta un porcentaje del 70% en el paso de la primera a la segunda generación familiar, menos del 10 % logra llegar a la tercera generación, esto, como consecuencia, de que los empresarios (cabezas de familia) no saben ni cómo ni a quien entregar el poder (Balvin, 2014).

La supervivencia antes estos cambios generacionales, es uno de los puntos más críticos, dado que, cada generación tiene una visión y educación comercial diferente, producto de la evolución del conocimiento, sin embargo, la gestión comercial diseñada en base a la razón de existir de la organización delinea las pautas para continuar con la satisfacción del cliente y su participación en el mercado (Guerrero, 2005).

Sobrevivir y diferenciarse en el mercado de su competencia, depende altamente de la Cultura Organizacional que caracteriza cada empresa, la cual parte de su razón de ser o su razón de existir, bajo este panorama, existe un sin número de culturas, definir cuál de ellas, es la más óptima, correcta o incluyente, es una tarea tediosa, porque cada organización tiene procesos diferentes, sin embargo, el modelo en el cual se van a basar, debe contar con un soporte empírico, describir una realidad que pueda integrar la mayoría de dimensiones (Muro, 2008).

A continuación, se evaluarán algunos Modelos de la Cultura Organizacional, planteados por diferentes autores.

Modelos De Medición De La Cultura Organizacional

De la misma manera como el concepto de Cultura organizacional ha tenido variaciones en el tiempo, sus métodos de medición también han presentado variaciones: inicialmente hablamos de un concepto de cultura organizacional entendido a partir de la psicología y la sociología, que era poco estudiado y que presentaba una separación entre la cultura

organizacional y el clima laboral (Cujar, 2013); por su parte la propuesta cognitiva que nos presenta Geertz (1991) en la que realiza un análisis simbólico de los habitantes de Bali logra evidenciar que estos requieren de modelos para desarrollarse (Cujar, 2013); para los años 80'S se realizaban modelos de medición basados en las observaciones donde se detallan las características de los grupos observados, además de la implementación de cuestionarios que permitían medir diferentes variables como lo eran la competitividad, la toma de riesgos, la innovación, el manejo del poder o el alcance de logros, entre otras y así llegar a la comprensión de la cultura organizacional (Chacín, 2016).

Para el año 1991 tenemos el desarrollo de varios avances importantes dentro del proceso de medición de cultura organizacional; primero tenemos la implementación del modelo de medición Organizational Culture Profile, el cual buscaba medir y comparar los perfiles de los individuos y de las organizaciones en cuatro etapas de medición que comprenden: la descripción de los elementos en la organización; la evaluación de la empresa y sus características; la evaluación de la importancia que le dan los empleados a cada uno de estos elementos de la organización y finalmente el cálculo de la puntuación. Por otro lado, tenemos la investigación desarrollada por Cameron y Freeman (1991) los cuales desarrollan un modelo comprendido en 4 ítems fundamentales que sería en la cultura entendida en: clanes adhocracia, jerarquía, y mercado; También están las propuestas de medición de la cultura a partir de variables como la moral del individuo, el reclutamiento, la seguridad del empleo, el trabajo en equipo, el entrenamiento o el compromiso desarrolladas por Zamanou y Glaser (1994).

En 1999 se tiene el planteamiento de la relación que se da entre el clima laboral, los valores gerenciales y la cultura organizacional, investigación realizada por Wallace, Hunt y Richards (1999) plateada a través de 64 ítems que se apoyaban en frases negativas, usando la escala de Likert con el fin de evitar el sesgo; para el 2003 tenemos la relación que se da entre cultura organizacional y la satisfacción laboral planteada por Lund (2003); Prajogo y McDermott (2005) en el año 2005 hacen uso de los medios tecnológicos para la recolección de información al enviar por correo formatos para el desarrollo de su investigación (Chacín, 2016).

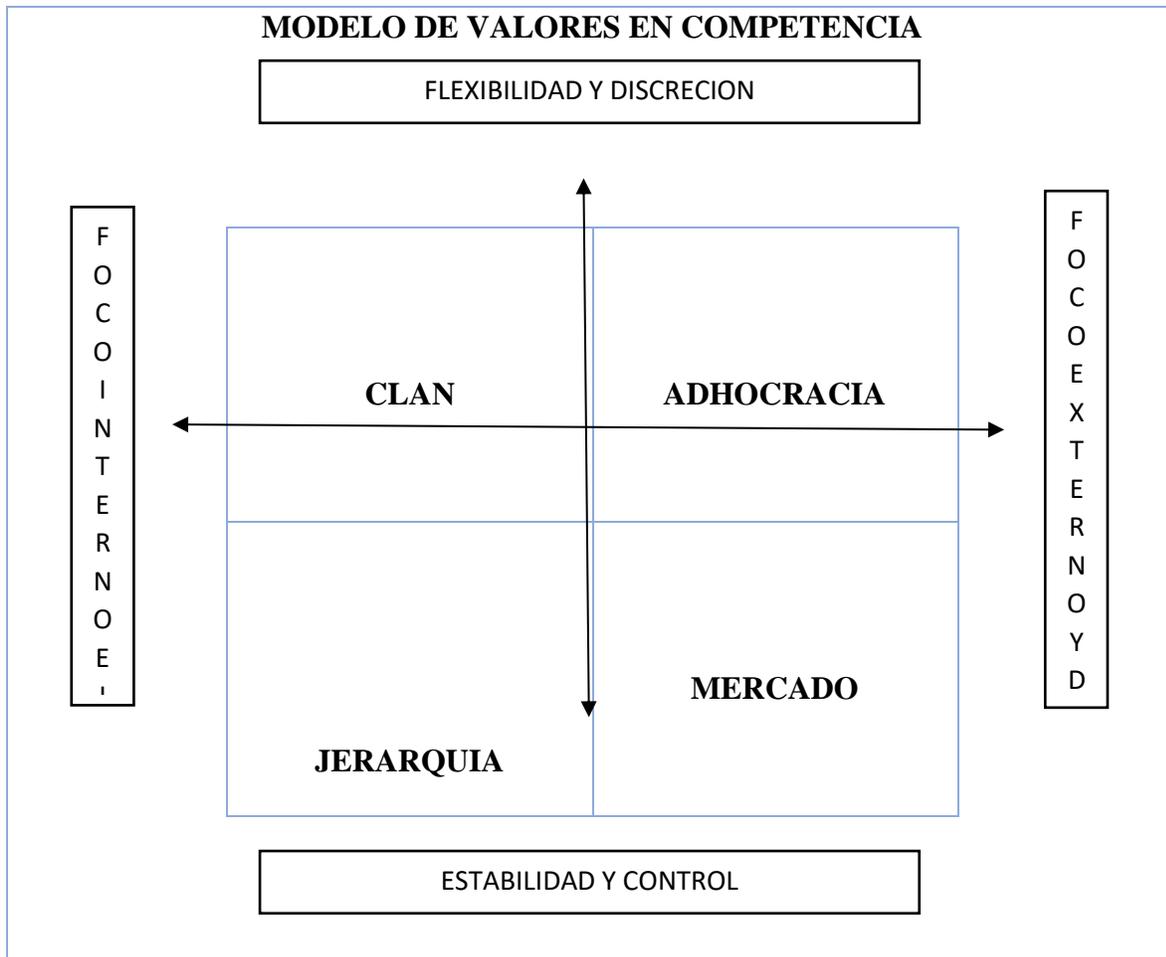
Independiente de las variables que se entre a consideración a la hora de realizar la medición dentro de la cultura organizacional (relación con el clima laboral, con la productividad, gestión de personas, enfoque al cliente, liderazgo estrategia planificación valores entre otras) o de los métodos implementados para la recolección y análisis de estos datos (Observación, encuestas, entrevistas, etc.), lo más importante que nos arroja esta investigación es esa posibilidad de mejora en su productividad o competitividad y en general en la organización, al poder conocer de primera mano la influencia que tienen ciertas decisiones o actuaciones dentro de la organización.

Modelo De Los Valores En Competencia (MVC) Propuesto Por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2006).

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) propuesto por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn en el 2006, tiene como primera finalidad determinar la efectividad de las organizaciones y las variables corporativas que tienen relación con la cultura, los sistemas de comunicación, la ética, la información, el liderazgo, y los programas de desarrollo para el talento

humano. Este modelo, permite realizar un diagnóstico de la cultura organizacional para posterior realizar modificaciones en pro de la eficiencia de las empresas (Chacín, 2016).

Este modelo ha sido utilizado en una gran variedad de sectores, incluyendo la educación y las áreas gubernamentales, por ejemplo, en el sector de negocios, ha sido utilizado para examinar los diferentes procesos por los que debe atravesar una corporación, para evaluar la ética y la cultura que día a día se teje dentro de ellas, con el objetivo principal de contribuir con el trabajo de los líderes y lograr desarrollar estrategias de transformación que permitan la estabilidad y crecimiento de la empresa. (Chacín, 2016).

Figura 1.*Modelos de Valores en Competencia*

Fuente: TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Vol. 18 (1): 17– 38.2016 “El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia.

En el modelo se utilizan las siguientes preguntas para determinar la efectividad de las empresas: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva? -

¿Cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional? – Cuando un individuo juzga a una organización como efectiva ¿Qué indicadores tiene en mente? (Chacín, 2016).

A continuación, se da explicación de las tipologías de cultura organizacional que componen este modelo, según el Doctor Rafael Beloso Chacín en su artículo “El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia de la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada en el 2016:

- **Clan:** Aquí, se considera a la empresa como una familia y cada uno de sus miembros hace parte de ella, sin importan su cargo o labor, por ello, su principal objetivo es empoderar a cada colaborador, involucrándolo en los programas de la organización, para que adquieran compromiso con ella y entregue el máximo de sus habilidades en el desarrollo de cada proceso, con lo que garantizan cumplimiento y éxito empresarial. Los líderes, se encuentran al mismo nivel que su equipo de trabajo, son guías en un proceso de aprendizaje y de mejoramiento.

Se caracteriza por la existencia de estos 4 pilares:

1. Desarrollo colaborativo a través del trabajo en equipo entre colaboradores y áreas de la empresa.
2. Los clientes, tienen una visión de socios, gracias a sus inversiones la empresa puede existir.
3. En el ambiente laboral, siempre prima el don de humanidad.

4. Cada colaborador, es pieza clave dentro de la organización, por eso hacen parte de las decisiones más importantes en marco de la empresa.
- Adhocracia (ausencia de la jerarquía): este tipo de modelos organizacionales tienen como objetivo primordial construir innovación de manera permanente, en pro de esta meta, los líderes son motivadores de su equipo de trabajo, para que adopten posiciones creativas sin límite alguno, que les permita generar ideas, las cuales se transforman en nuevos productos o servicios que les permitan estar a la vanguardia del mercado y permanecer en el, con originalidad.
 - Jerarquía: las organizaciones que adoptan ese tipo de modelo se caracterizan por tener una metodología de trabajo estructurada y formalizada, donde existen jefes y coordinadores según el número de áreas que se encuentran en la empresa, quienes se ubican jerárquicamente por encima de sus trabajadores, son los encargados de liderar los equipos de trabajo y de tomar las decisiones que la empresa este requiriendo según la variabilidad del mercado. El colaborador, que hace parte de este tipo de organizaciones, desarrolla una sola tarea según sus capacidades, el deseo de ascender está determinado por los años de conocimiento que se adquirieran en cuanto a reglas y políticas. El objetivo organizacional, es darle duración a la empresa sin importar las turbulencias que los agentes externos generen.

Sus pilares de trabajo son:

- ✓ Eficiencia
- ✓ Rapidez
- ✓ Fiabilidad
- ✓ Producción constante.

- Mercado: las empresas que se adaptan a este tipo de modelo centran su comportamiento, según los agentes externos de su entorno, los clientes, la competencia, los proveedores, los sindicatos, entre otros, como los factores más relevantes para garantizar el éxito de su empresa, haciéndola más competitiva y productiva. El objetivo empresarial, es la generación de relaciones duraderas con su exterior, lo que se traduce en fidelización hacia la organización, a través de las ventas, compras y alianzas comerciales que logren desarrollar.

Los líderes de estas organizaciones deben trabajar en pro de lograr mentes competitivas, demandantes, con la preocupación constante de garantizar la permanencia en el mercado.

Sus pilares fundamentales son:

1. El ambiente es un punto de referencia ante los cambios.
2. Los consumidores valoran el plus de cada producto o servicio, a ellos se les llega por el corazón.
3. La compañía debe trabajar por ser competitiva para mercado.
4. Los líderes, se deben enfocar en la producción, resultados y ganancias.

Modelo Tridimensional De La Cultura

El autor Stanley G. Payne (2000, 2001) analiza la cultura organizacional partiendo de la fuerza del consenso que existe dentro de una organización, es decir, analiza cómo se pueden compartir y retroalimentar entre todos los miembros de la organización las siguientes variables: percepción, actitudes, conductas, valores y creencias. Dentro de este proceso, cada organización descubrirá que el grado de consenso varía según el clima organizacional, pero son pasos fundamentales para describir y entender la cultura organizacional de las empresas (Roma, 2011).

El Modelo tridimensional, está definido por las siguientes etapas evolutivas: propiedad, donde el fundador es quien tiene el poder y dominio de la organización, se encarga de tomar las decisiones estratégicas con las que participan en el mercado, además de ejercer un control constante sobre los demás miembros de la familia, que respetan cada decisión que su líder toma sin objeción, dado que, es el creador y tiene el conocimiento y la experiencia; familia, este tipo de organizaciones, tienen una estructura organizacional de forma jerárquica, el padre, hombre de la casa, figura de seguridad y sabiduría, sigue llevando el control y toma de decisiones, pero con el apoyo de los demás miembros que hacen parte de la organización; y empresa, además de la familia, también la constituyen otro tipo de trabajadores, con o sin vínculo familiar, pero elegidos por alguno de los miembros, este tipo de organizaciones, cuentan con departamentos o áreas específicas, a través de las cuales se canalizan las decisiones empresariales, teniendo en cuenta los aportes que recogen de cada equipo de trabajo (Garcia, 2015).

Modelo De Schein

Para Edgar Schein, las experiencias que cada trabajador adquiere dentro de su entorno laboral, a través de las cuales aprende a afrontar y resolver problemas, es la manera de medir la cultura organizacional. (Punina, 2016)

La Cultura Organizacional, según el Modelo de Schein, se puede medir a través de tres diferentes aspectos, ellos son: los artefactos, definido como el entorno tanto físico como ambiental que se encuentran dentro de una organización, los cuales se han ido construyendo año a año; los valores, determinan las relaciones internas que se desarrollan y conducen el patrón de comportamiento de cada colaborador, son los motivos que llevan a esta interrelación; y los supuestos básicos, representan aquellos valores que se hacen cotidianos, y definen el comportamiento de la organización, como los mitos, las creencias, la visión, la misión, entre otros.. (Cantillo, 2013)

Partiendo de estos elementos, los supuestos básicos, dentro de una empresa, que son el ADN grupal, unifican de forma interna y externa, la manera como solucionan los inconvenientes que se presentan, siendo este tipo de comportamientos, los más adecuados e idóneos a nivel empresarial, porque tienen el aval de toda una empresa, que además se deben multiplicar entre los nuevos trabajadores (Aurora Maynez, 2012).

Se da paso a la Gestión Comercial, generada en base al modelo de Cultura Organizacional que emplea la empresa, en busca de garantizar su permanencia en el mercado (Guerrero, 2005).

Gestión Comercial

Cuando escuchamos los términos “gestión comercial” es normal asociarlos con el proceso de ventas y aunque efectivamente dentro de la gestión comercial se desarrolla la última fase del proceso productivo de una empresa, donde se produce el intercambio de productos, bienes o servicios en base a un precio, no es la única labor, objetivo, beneficio o tarea que desempeña (Ponce, 2017).

En cuanto a su definición no existe una definición aceptada universalmente por los teóricos al respecto e independientemente de su construcción como actividad, disciplina, función o como proceso, esta sirve de apoyo dentro de los diferentes procesos del negocio al desarrollar múltiples actividades que van desde lo administrativo hasta lo operativo: gestión de contratos, selección de personal, desarrollo de planes de ventas, evaluación y mediciones, posventa, indicadores de satisfacción del cliente, formulación de precios, diseños de estrategias para ventas, análisis de costos, negociaciones, planes de trabajo, incentivos, diseños de campañas y la gestión transaccional, entre otras, que sirven para dar cumplimiento a los objetivos y propósitos de la organización, reiterando su importancia dentro de la empresa (Lowe, 2013).

Tabla 3.*Definiciones De Gestión Comercial*

Definición	Fuente
El proceso de controlar a administrar las transacciones financieras de la organización con el objetivo principal de generar ganancias	Lowe et al. (1997)
La gestión de cuestiones contractuales y comerciales relacionadas con los proyectos desde el inicio del proyecto hasta su finalización.	Lowe y Leirigner (2005, 2006)
La identificación y desarrollo de oportunidades de negocio y la gestión rentable de proyectos y contratos desde el inicio hasta la terminación.	Asociación Internacional para la gestión comercial y de contratos (IACCM) / El Instituto de Gestión comercial (IMCI ACM ND) .

Fuente: Lowe, D. (2013). Commercial Management: Theory and Practice. Traducción propia.

La Gestión comercial entonces no solo interviene en el proceso de comercialización de un producto, bien o servicio desde el principio hasta el final (Interacción, acuerdo, proceso de intercambio) a través de las múltiples actividades que desarrolla, sino que apoya otros procesos como la gestión del cliente, desarrollo empresarial, gestión de riesgos y oportunidades, entre otros que aunque no estén relacionados directamente con el intercambio, si le atañen ya que estos influyen en el comprador y/o en el vendedor; además de los procesos aquí mencionados, la Gestión comercial según Lowe interviene en:

Figura 2.*Gestión Comercial Según Lowe*

Fuente: Lowe, D. (2013). Commercial Management: Theory and Practice. Traducción propia

El valor de la Gestión Comercial está dado gracias a su versatilidad e injerencia en los diferentes procesos que atañen dentro de una empresa y que le permiten la maximización, generación, entrega y optimización de las ganancias a los inversionistas de la empresa, es decir, maximiza el valor de la organización por medio de la generación de beneficios (pueden ser monetarios), proteger los intereses comerciales de la empresa, además de buscar la ventaja competitiva dentro del mercado y promover el crecimiento de la compañía en el mercado (Lowe, 2013).

Gestión Comercial A Nivel Relacional

Dentro del proceso de comercialización se gesta una relación entre las partes que tiene origen en el intercambio bien sea de objetos, bienes o servicios; garantizar que esta relación se sostenga en el tiempo, sea satisfactoria y rentable entre las partes, son entre otras las tareas de la gestión comercial a nivel relacional.

Esta relación de reciprocidad que se da entre el que tiene una necesidad/deseo y quién puede suplirlo genera una serie de transacciones que comprenden: las transacciones de información, las económicas y las derivadas de la experiencia con el producto de la transacción (Reinaré y Ponzoa 2004) y del desarrollo de estas depende el tipo de relación que se dará entre las partes; las relaciones básicas se dan cuando el proceso de información es unívoco o cuando es biunívoco pero solo se quedó en la parte de transacción de la información y las relaciones avanzadas se dan cuando el proceso de información es biunívoco y se da en las diferentes transacciones que se realizan en el proceso de intercambio (Reinare y Ponzoa 2004).

Las relaciones avanzadas son aquellas en las que se focaliza la gestión comercial relacional, al no limitarse solo a dar información a los clientes para captar su atención (por ejemplo vallas publicitarias, comerciales, volante, entre otros), sin importar que no haya una respuesta de su parte como sucede en las relaciones básicas, imposibilitando la consolidación y fidelización del cliente en el tiempo al no permitir comunicación de doble vía; la cual si es posible en las relaciones avanzadas, garantizando además la sostenibilidad de la empresa, por lo que es necesario el desarrollo de este tipo de relaciones, ya que los clientes constituyen parte

fundamental de la empresa pues representa la fuente de los ingresos de la misma al generar demanda de bienes o servicios que son suplidos por las empresas dando paso a la actividad comercial (Serrano, 2011).

El efecto positivo de la relación entre el cliente y la empresa depende de la forma en cómo se desarrolle, para el caso puntual de las relaciones avanzadas, dentro de estas se dan cinco tipos de transacciones, donde algunas de ellas son consecuentes de otras y determinan el éxito de esta relación: 1. Iniciales, constituyen el proceso inicial y previo de acercamiento entre las partes; 2. Inadecuadas las cuales carece de retroalimentación; 3. Por saturación se dan dentro de un proceso en el cual hay abundancia de oferta informativa; 4. Falsas transacciones, en estas no se obtiene la respuesta esperada, 5. Finales, son la culminación de la relación, es un proceso de larga duración y anuncia el fin de la relación avanzada. (Reinare y Ponzoa 2004).

Para el desarrollo efectivo de estas relaciones (internas y externas) dentro de la gestión comercial relacional se abarcan cuatro gestiones: Gestión de los clientes potenciales, gestión de la relación con el cliente, Relaciones internas y administración de las relaciones.

Gestión De Los Clientes Potenciales

La comprensión y el acercamiento con los clientes se puede dar a partir de dos grupos bajo los cuales estos fueron divididos: Clientes actuales y clientes potenciales. Por clientes actuales se comprende aquellos personas o empresas que en la actualidad tiene un vínculo comercial con la empresa, estos a sus vez están divididos en cuatro subgrupos que son

caracterizados según su vigencia (clientes activos o inactivos), su frecuencia de compra (Clientes frecuentes, ocasionales o promedio), su nivel de satisfacción (clientes satisfechos, insatisfechos o complacidos) y su grado de influencia (clientes influyentes, no influyentes y con influencia familiar) (Kotler, 1999). Por otra lado están los clientes potenciales, los cuales como su nombre lo indican representan la posibilidad de realizar una transacción comercial, estos al igual que los clientes activos se dividen en subgrupos según las variables de: frecuencia en compra (Clientes potenciales de compra frecuente, habitual y ocasional); volumen de compra (Clientes potenciales de alto, bajo y promedio volumen de compras) y grado de influencia (Clientes potenciales influyentes, no influyentes o con influencia familiar) (Kotler, 1996), dentro de los clientes potenciales no se trabaja la variable de satisfacción ya que estos clientes aún no han tenido experiencia con el producto, bien, servicio o con la empresa misma que les permita considerar su experiencia como una variable.

La gestión de clientes potenciales busca el incremento de clientes dentro de este segmento y generar nuevos clientes, es decir busca convertir personas desconocidas en clientes y que los clientes potenciales se conviertan en clientes actuales por medio de las diferentes estrategias de prospección.

Estrategias De Prospección

La Real Academia Española comprende la prospección como una “exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes” y es lo que efectivamente hace la prospección a nivel comercial, el vendedor elabora y/o implementa diferentes metodologías con el fin de

obtener información suficiente del mercado para analizarla, y así poder identificar y clasificar a los posibles clientes o prospectos de una manera inteligente, garantizando un contacto asertivo con el prospecto y una posible venta; es una búsqueda de información que termina en la generación de oportunidades de venta (Ortiz, 2017).

El método empleado para prospección varía según las situaciones en las que se encuentre en vendedor o la fuente de donde provenga la información, al respecto Rodríguez en su libro *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*, enmarca varios escenarios o fuentes a partir de los cuales se puede obtener información para la prospección:

Tabla 4.

Visión Integrada Del Marketing Desde Varios Escenarios

Fuente	Descripción
Referencias o Referidos	<p>Clientes que recomienda la empresa. Para ello se pueden utilizar los siguientes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Referencias de cadena continúa. El vendedor refiere el servicio. -Cartas y tarjetas de referencia. Es una variante de la técnica anterior. <p>Además de solicitarle al cliente potencial contactos de amigos y/o familiares.</p>
Directorios y listas de correo	Listados de nombres y direcciones de individuos o empresas que pueden ser clientes
Publicaciones especializadas	Revistas especializadas, anuarios, etc.

Ferias comerciales	Eventos y exhibiciones comerciales, donde suelen acudir las personas interesadas en un mismo tipo de producto.
Telemarketing	Empleo del teléfono para localizar a posibles clientes.
Publicidad directa	Cupones de respuesta que se adjuntan a la publicidad y que el cliente envía a la empresa para solicitar información.
Bases de Datos	Banco de información organizada sobre clientes actuales y potenciales, que permite la obtención de información selectiva.
Detención de clientes en frío	El vendedor selecciona y visita a un grupo de personas que pueden o no ser clientes reales. Redes: Arte de hacer y usar contactos.
Enfoques combinados	Uso conjunto de más de una fuente de identificación.

Fuente: Rodríguez (2011). Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing

Partiendo de la siguiente frase, expresada por Lord Kelvin hace más de un siglo (Aiteco Consultores; 2016, párr.2.) “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”, los indicadores son una herramienta fundamental para el direccionamiento y crecimiento de las organizaciones, existen y han existido desde épocas antiguas, cuando el comercio no tenía el poder que tiene ahora.

No están estandarizados para las empresas, cada una de ellas define sus propios indicadores, dependiendo del marco estratégico en el que se rigen, el cual está determinado por

la cultura organizacional que los caracteriza; tienen como objetivo principal direccionar cada uno de los procesos y responsabilidades del equipo de trabajo. (Simbaqueba, 2017).

Dentro de los principales beneficios que se obtienen cuando se miden las gestiones de la empresa, están las siguientes:

- ✓ Se controla la evolución que la empresa va teniendo en la medida que transcurre el tiempo y se aplican los procesos y las estrategias.
- ✓ En busca de una mejora continua, permite que los líderes centren su trabajo en aquello que es relevante e impactante para la organización.
- ✓ Las expectativas de los clientes se logran satisfacer de una manera más puntual al tener control de los puntos relevantes (Salguiro, 2001).

A partir de estos escenarios se pueden establecer diferentes metodologías, que pueden ser usadas de manera independiente o combinadas, algunos de los métodos para prospectar clientes se relacionan a continuación.

Tabla 5.

Metodologías De La Visión Integrada Del Marketing

Métodos	Descripción
Métodos De Prospección Interna O De Información Centralizada	Se busca identificar a los clientes que llevan un periodo largo sin comprar, para poder hacer está la identificación es necesario

	poseer una base de datos con el historial de compras de cada cliente o CRM
Método De La Observación Personal	A través de la observación que llevan a cabo los empleados de una empresa, se puede lograr identificar situaciones o clientes que requieran de los productos o servicios ofrecidos por esta
Métodos De Cadena Sin Fin O De Referenciación	Aplica tanto para clientes como para prospectos, y consiste en solicitar uno o más referidos que posiblemente puedan necesitar o les gustaría adquirir el producto o servicio que se está ofreciendo. Este método genera una ventaja a la de hacer contacto con el prospecto pues será más fácil realizar el contacto gracias al vínculo que hay con el referenciador.
Métodos De Prospección Por Testimonio	Teniendo en cuenta la buena experiencia de los clientes, se puede considerar como prospectos a las personas de su entorno. La experiencia de estos clientes genera confianza y así lograr más fácilmente una venta.
Métodos Fríos	Se constituyen en todas aquellas formas de realizar contacto con un prospecto como llamadas, correo, visitas, mensajes de texto, entre otras, en la que se posee un conocimiento mínimo o nulo del cliente.
Método de exposición y demostraciones públicas y privadas	Las exposiciones en ferias, eventos o demostraciones de producto en centros comerciales o tiendas es una excelente

	forma de atraer a posibles clientes y acrecentar la base de datos de la empresa.
Métodos de prospección por competencia	Observar la competencia y sus clientes es una forma de obtener prospectos. Cuando la empresa tiene la ventaja competitiva esta estrategia resulta muy favorable para atraer clientes, puesto que serán más fáciles de convencer ya que conocen, usan, requieren o desean el producto; aunque sí la ventaja la tiene la competencia este método no resulta ser tan efectivo como otros.

Fuente: Bolaños (2018) y Ñuño (2019).

La implementación de estas diferentes estrategias o metodologías para obtención de prospectos, amplía no solo la base de datos de clientes potenciales sino también la de clientes nuevos y contribuye al ciclo y sostenibilidad de la empresa.

Gestión De Relación Con El Cliente o CRM

Las necesidades y exigencias del mercado, la competencia y la búsqueda por incrementar los ingresos de la empresa, han generado un cambio en la relación que se da con el cliente dejando de lado el enfoque transaccional para pasar a establecer una relación personalizada con el cliente y así alcanzar no sólo su fidelidad sino gozarse de los beneficios que este tipo de relaciones supone, como incremento para la empresa de los ingresos y para el cliente de su satisfacción, además de disminución en los costos y mejora en los servicios y/o productos brindados a los clientes (Garrido y Padilla, 2010).

Para que una empresa pueda centrarse en el cliente es necesario que esta cuente con la información suficiente para su posterior análisis, que en Colombia está segmentada de la siguiente manera: los datos públicos como nombre, estado civil, profesión u oficio, si es comerciante o no, entre otros datos que se puedan obtener sin reserva alguna; los datos semiprivados como dirección, teléfono, correo electrónico y/o datos financieros; y los datos privados como aquellos relacionados con estilo o momento de vida o fotos de documentos de identidad (Ley Estatutaria 1581 de 2012); además de estos datos, el sistema de información debe alimentarse con los datos actuales e históricos de los hábitos de consumo de cada uno de los clientes, como lo son el volumen de compra, frecuencia de compra, recompra, productos o servicios que consume o ha dejado de consumir, quejas, peticiones y reclamos, así como demás solicitudes que éste haya realizado; con lo cual se tiene una visión 360° y donde todas las áreas de la empresa son partícipes al acceder y alimentar esta base de datos; este es el sistema o herramienta de administración de la relación con el cliente o CRM por sus siglas en inglés “Customer Relationship Management”

El surgimiento del concepto de CRM es ubicado en los años 90'S, algunos autores lo ubican en el libro de Don Peppers y Martha Rogers titulado “The One to One Fieldbook, the complete toolkit for implemeting a 1 to 1 marketing program” o en su traducción al español “Uno por uno, El marketing del siglo XXI”, donde se plantea la relación personalizada con el cliente, el éxito que esta implica y el fin del consumo masivo; otros lo ubican dentro de los vendedores de tecnología de la información, los cuales usaban el término en la descripción de soluciones en tecnología que se basaban en el cliente. (Rodríguez, 2007).

En cuanto a la definición del CRM hay muchas acepciones que son aceptadas por los diferentes teóricos y no una generalizada; estas coinciden en su comprensión como una estrategia y/o herramienta de negocios y en los beneficios que trae para la empresa en su implementación, ganancias que van desde la identificación de oportunidades, fidelización y amplitud del conocimiento del cliente, hasta el aumento o sostenibilidad de los ingresos de la empresa por medio de la generación de valor, por lo que es clave para el desarrollo de una estrategia de negocios.

Tabla 6.

Definiciones Del CRM

Autor	Definición	Aspecto destacado
Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes implicadas en la relación
Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para la construcción de una relación a largo plazo
Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D,	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones,

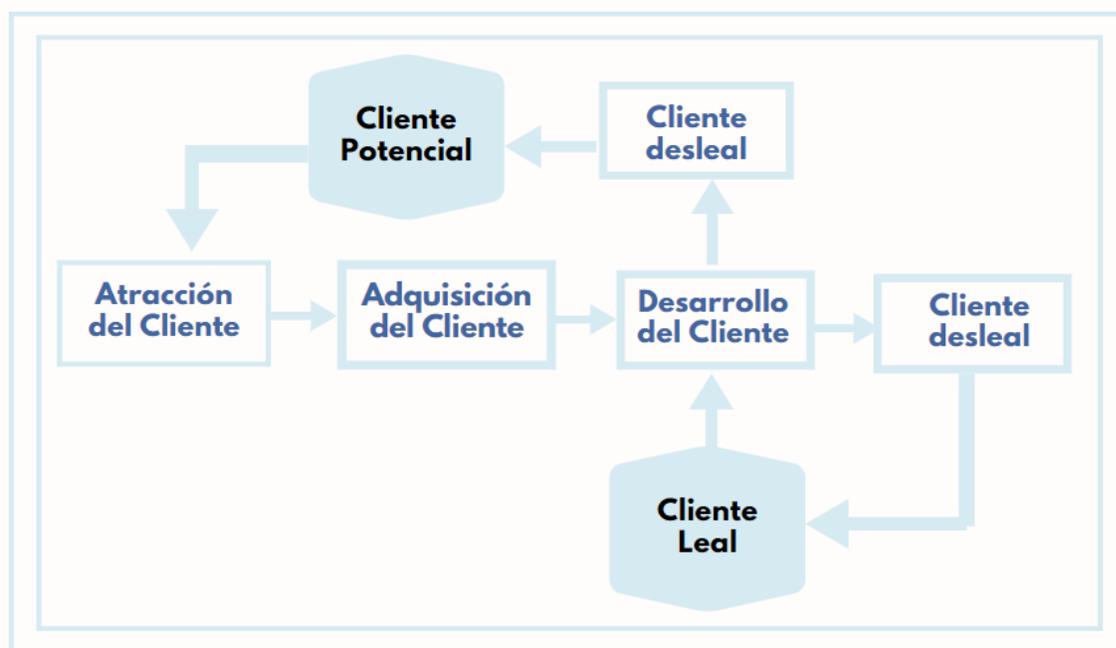
	finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes	orientándose al cliente
Choy, Fan y Lo (2003, p. 263)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio
Pan y Lee (2003, p. 96)	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y tecnología
Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio
Finnegan y Currie (2010)	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes

Fuente: Garrido, A.; Padilla, A. (2010). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español.

El CRM considera procesos de atracción, adquisición y desarrollo del cliente, los cuales interactúan entre sí dentro de esta estrategia, por medio del desarrollo del up-selling, cross-selling y retención de clientes: vendiendo al cliente lo que consume, un producto nuevo que no conoce y procurando su permanencia en el tiempo; relación que es representada por Hyunseok, Taesoo y Euiho en el artículo An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry:

Figura 3.

Conservación de un Cliente Leal vs. Cliente Nuevo



Fuente: Hyunseok, H., Taesoo, J., Euiho S. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry

El esfuerzo que implica para las organizaciones el conservar a los clientes es menor al que implica la consecución de clientes nuevos, por lo que las empresas centran sus esfuerzos en la retención de clientes (Hyunseok, H., Taesoo, J., Euiho S., 2004); entonces una vez el cliente potencial es transformado en cliente actual, la gestión comercial debe dirigirse a este y gestionarlo en su nuevo rol, generarle valor, satisfacerlo y hasta fidelizarlo, a través del CRM no solo permite guardar en tiempo real la información de los clientes, sino que permite conjuntamente analizarla (Ariza y Ariza 2015).

Relaciones Internas

Dentro de la empresa se tiene dos tipos de clientes: los clientes externos o consumidores, que no hacen parte integra de la empresa son externos a ella y su vínculo es únicamente comercial; y los clientes internos que comprenden a los empleados y otros que tenga vínculo laboral con la empresa y que buscan la satisfacción del cliente externo, por lo que demanda más atención por parte de la organización (Regalado y otros 2011).

Una de las preocupaciones desde siempre al interior de las empresas ha sido el tema de la productividad, la cual se fue trasladando hasta recaer en el empleado (Torrecilla, 2005); el aumento de la productividad en los empleados o clientes internos, significa mayor productividad la cual acarrea mayor rentabilidad y competitividad para las organizaciones dentro del mercado; desde la comprensión de los empleados como clientes internos es posible llegar a la satisfacción de estos y así aumentar la satisfacción de los clientes externos por medio de estímulos o motivaciones tales como: posibilidad de ascenso, salario emocional, horarios flexibles de trabajo, espacios agradables, entre otros factores motivacionales que mejoran su desempeño.

Fuerza De Ventas o Fuerza Comercial

Se entiende por fuerza de ventas como el grupo o equipo de personas o vendedores que con contratación de manera directa o no con la empresa realizan una actividad comercial de productos, bienes y/o servicios para la misma en base a los criterios establecidos para su comercialización (segmentos de mercado, líneas de productos, ubicación geográfica, clientes o prospectos, entre otros); generando una serie de beneficios que van desde el crecimiento económico y/o posicionamiento de la empresa en el mercado hasta la consecución de la fidelidad y lealtad del cliente, permitiendo además identificar nuevas necesidades de los cliente, el aumento de la demanda, mejorar la experiencia del cliente potencial o existente con la compañía, para llegar así al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa.

Dentro de las actividades realizadas por la fuerza de ventas están: la prospección de clientes; planificación de la venta; desarrollo de la estrategia personal y de la compañía; la toma de pedidos; acompañamiento en la postventa; apoyo a la venta; la negociación; el desarrollo de los clientes bien sea por el aumento en la frecuencia de compra, el aumento en el valor de lo comprado o por el aumento del número de vinculaciones del cliente con la compañía, además este debe desarrollar una relación con el cliente donde se busque su conservación basados en la confianza, la honestidad y el conocimiento del producto, bien o servicio y sus valores agregados o propuesta de valor.

Capítulo 3. Marco Metodológico

En el Tercer Capítulo de nuestro Trabajo de Investigación, encontraran lo relacionado con el Marco Metodológico, a través del cual se realiza una recopilación informativa sobre el tipo de investigación a realizar y sus principales características, sobre la modelización con PLS y las variables.

Se plantean las hipótesis a esta investigación, se indica la población y muestra que se tomara para desarrollar el proyecto, se explica el procedimiento, el instrumento que se utiliza para la recolección de datos y finalmente las técnicas que se usaran para analizar los datos arrojados.

Tipo De Investigación

Este proyecto de investigación se realizó a través de una metodología cuantitativa, donde el proceso de estudio se centra en aspectos observables susceptibles de cuantificación, y su análisis se logra mediante la estadística de los datos. Es decir, que la realidad se analiza a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos que permiten determinar patrones de comportamiento o predicciones del problema que se planteó inicialmente; para su desarrollo se utiliza la recolección de datos por medio de los cuales se puedan comprobar las hipótesis planteadas. (Lucio, 2014)

El enfoque de investigación cuantitativo es secuencial, riguroso y probatorio, se caracteriza principalmente porque su desarrollo debe incluir unas fases, las cuales se deben cumplir a cabalidad una a una para evitar la alteración en los resultados. Dichas fases son:

- ✓ Identificación de la Idea
- ✓ Planteamiento del problema a investigar
- ✓ Revisión de la Literatura de cada aspecto que compone la investigación
- ✓ Visualización del alcance del estudio
- ✓ Planteamiento de Hipótesis
- ✓ Diseño de la Investigación
- ✓ Definición de la muestra a observar
- ✓ Recolección de datos
- ✓ Análisis de cada uno de los datos suministrados
- ✓ Entrega de resultados (Lucio, 2014)

Los resultados obtenidos después de atravesar cada una de las fases del método cuantitativo, tienen la posibilidad de ser generalizados de una manera más amplia, con esto se genera un control sobre los fenómenos así como los puntos de vista ya que se basan en conteos y magnitudes. Adicional, da la posibilidad de repetir centrándose en puntos específicos de dichos fenómenos, y de comparar con otros estudios similares (Lucio, 2014).

Dentro de nuestro proyecto de Investigación, la descripción, se hace fundamental al momento de hallar las respuestas a las hipótesis planteadas, se debe detallar de manera puntual las características de las personas y organizaciones que son objeto de estudio (Lucio, 2014).

Finalmente, este tipo de investigación es causal, se busca construir relaciones entre las variables y la relación de causalidad propuestas (Lucio, 2014)

Modelización Con PLS

Son herramientas analíticas con origen en los algoritmos cuyo fin es resolver modelos en situaciones muy prácticas, fue un modelo desarrollado originalmente por Herman Wold y su grupo de investigación durante los setenta y principios de los ochenta del siglo pasado. Su metodología de análisis de datos estadísticos surge como la intersección de modelos de regresión, modelos de ecuaciones estructurales y los métodos de análisis multivariante (Huelva, 2018).

La anterior es una definición general, sin embargo este modelo de PLS tiene más definiciones, las cuales se relacionan a continuación:

- ❖ En los modelos de ecuaciones estructurales es el método de mínimos cuadrados parciales
- ❖ Es un método estadístico utilizado para el estudio de las relaciones multivariantes entre variables observadas y latentes (Huelva, 2018).

Para conocer la contribucion de cada item en la escala de medicion, se utilizan estos modelos estructurales y de medida, es decir, que a traves de ellos, se logra especificar el indicador que determina cada constructor – variable (Jaramillo, 2021).

Los indicadores a utilizar son los siguientes:

- Coeficiente de Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951): es un indice utilizado para evaluar la magnitud en que los iteams de un instrumento estan relacionados entre si, es decir, mide la participacion de un cosntructo en determinado item. El coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre el 0 y el 1. Cuanto más se aproxima a 1, más consistentes serán los ítems entre sí (y viceversa) (Jaramillo, 2021).
- Fiabilidad compuesta: cada iteam tiene diferentes cargas, las cuales son explicadas por el constructo. Como valor mínimo se considera 0,6 ó 0,7 (Jaramillo, 2021).
- Validez convergente: evalua si los inidcadores utilizados estan midiendo el constructo como tal que se esta trabajando o esta midiendo otro tipo de conceptos.

“Para su analisis se utiliza la varianza extraída media (AVE). El criterio de aceptación consiste en que la AVE de un constructo ha de ser mayor a 0,5, lo cual significa que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, siendo el resto de la varianza debida al error de medida” (Jaramillo, 2021).

- Validez discriminante: Comprueba que un determinado constructo mide un concepto distinto que otros constructos. Para poder realizar esta comprobación tienen que cumplirse que las siguientes condiciones:
 - ✓ “Lo que un constructo comparta con sus indicadores sea mayor que lo que pueda compartir con otros constructos incluidos en el modelo”. (Jaramillo, 2021)
 - ✓ “Para que se cumpla la validez discriminante, recomiendan comprobar que la varianza extraída media (AVE) de cada constructo sea mayor al cuadrado de las correlaciones entre el constructo y otras variables latentes del modelo (varianza que un constructo comparte con otros constructos del modelo). De otra forma, sería comprobar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE)” (Jaramillo, 2021)

Después de revisar cada indicador, su respectiva medida, si son fiables y válidas, y de establecer el grado de satisfacción relacionados con los criterios que se enunciaron anteriormente, se da continuidad a la valoración del modelo estructural.

Para esto, el primer paso es evaluar el nivel de colinealidad (propiedad en donde unos conjuntos de puntos están situados sobre la misma línea recta.) que se da entre los indicadores que hacen parte del constructo, su análisis se realiza a través del factor de inflación de la varianza (VIF, Variance Inflation Factor). “Un valor VIF superior a 10 en los constructos predictores es considerado con un nivel crítico de colinealidad” (Hair, 2017).

El segundo paso, es calcular la varianza de las variables latentes dependientes explicadas por los constructos que las predicen con el coeficiente R², cuyos valores varían entre cero y uno.

Los resultados para un R² se pueden interpretar de la siguiente manera: 0,75 como sustancial; 0,50 como moderado y 0,25 como débil (Hair, 2017).

En un procedimiento de remuestreo (blindfolding), se obtienen los siguientes parámetros R cuadrado y Q cuadrado, esto representa la importancia predictiva del modelo y la calidad de los constructos endógenos (Jaramillo, 2021).

En la siguiente Tabla 7, se resumen los parámetros que se van a tener en cuenta en el modelo estructural:

Tabla 7.

Modelo De Medida y Parámetros (falta fuente de estas dos tablas)

Modelo De Medida	Parametro
Fiabilidad individual	Alfa de Cronbach >0,7
Fiabilidad compuesta	CR > 0,6 ó 0,7
Validez Convergente	AVE > 0,5

Validez Discriminante	<p>-La AVE de cada variable latente debe ser superior al cuadrado de la correlación más grande que esa variable latente tenga con cualquier otra variable latente.</p> <p>- Tabla de correlaciones cruzadas: cada conjunto de indicadores debe cargar más en sus respectivos constructos que en los indicadores de otros constructos.</p> <p>Ratio HT/MT < 1; intervalo de confianza mediante bootstrapping que no contenga el 1.</p>
-----------------------	--

Fuente: (Jaramillo, 2021, págs. 34 -35) Trabajo de Investigación “relación entre la cultura organizacional, la gestión comercial y el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares”

Tabla 8.

Modelo Estructural

Modelo Estructural	
Colinealidad	VIF < 10
Varianza explicada de las variables Endógenas	R2 >= 0.1 R2 = 0,75 poder predictivo sustancial. R2 = 0,5 poder predictivo moderado. R2 = 0,25 poder predictivo débil
Coeficientes Path o pesos de regresión Estandarizados	Realizar bootstrapping para analizar su significatividad.
Niveles de significación de los coeficientes (bootstrapping)	t-Student de una cola (sentido de la relación definido) *p<0,05: t>= 1,6479

	<p>**p<0,01: t>=2,3333</p> <p>***p<0,001: t>=3,1066</p> <p>Intervalo de confianza mediante bootstrapping que no contenga el 0.</p>
Relevancia predictiva (blindfolding)	Q2 > 0

Fuente: (Jaramillo, 2021, págs. 34 -35) Trabajo de Investigación “relación entre la cultura organizacional, la gestión comercial y el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares”

Variables

Las variables se pueden definir como aquella característica, propiedad o aspecto de un determinado objeto de estudio, que se puede presentar en diferentes valores o categorías. En términos generales, todas las cosas, fenómenos o propiedades que se pueden modificar o cambiar a nivel cuantitativo o cualitativo, es denominado variable (ALONSO, 2003).

Su importancia se resalta porque es un elemento básico para la metodología de estudio, ya que, la investigación es, una tarea de descubrir variables, establecer magnitudes y probar la relación que puede existir entre ellas (ALONSO, 2003).

Este proyecto de investigación, contiene las siguientes variables:

Empresas Familiares:

- ✓ Variable independiente: Cultura organizacional
- ✓ Variable dependiente: Gestión comercial

- ✓ Variable dependiente: Desempeño fuerza de ventas

Empresas no Familiares:

- ✓ Variable independiente: Cultura organizacional
- ✓ Variable dependiente: Gestión comercial
- ✓ Variable dependiente: Desempeño fuerza de ventas

Lo cual nos indica que la Cultura Organizacional de las empresas, influye en la Gestión Comercial y por ende en el Desempeño de la fuerza de ventas.

Hipotesis

La Hipotesis es un conjunto de suposiciones que se hacen al principio de un trabajo de investigación sirve para explicar todos los hechos recogidos de la realidad, hechos que se pretenden demostrar. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones (Huertas, 2002).

Las hipótesis propuestas para nuestro proyecto de investigación son:

- ✓ Hipotesis 1: La cultura organizacional tiene relación positiva con la gestión comercial en las empresas familiares.
- ✓ Hipotesis 2: La cultura organizacional tiene relación positiva con la gestión comercial en las empresas no familiares.

- ✓ Hipotesis 3: La cultura organizacional tiene relacion positiva con el desempeño de las empresas familiares.

- ✓ Hipotesis 4: La cultura organizacional tiene relacion positiva con el desempeño de las empresas no familiares.

- ✓ Hipotesis 5: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas familiares.

- ✓ Hipotesis 6: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas no familiares.

Poblacion y Muestra

Para esta investigación la población objeto de estudio son las empresas privadas familiares y no familiares del departamento del Cauca, caracterizadas por la comercialización de productos, bienes o servicios dentro de los diferentes sectores comerciales del departamento y poseer fuerza comercial y/o de ventas; al tratarse de una muestra no probabilística, las empresas fueron seleccionadas a conveniencia puesto que las condiciones de la pandemia obstaculizaban el acceso a muchas empresas y a sus empleados, además de la dificultad para obtener información interna de las empresas.

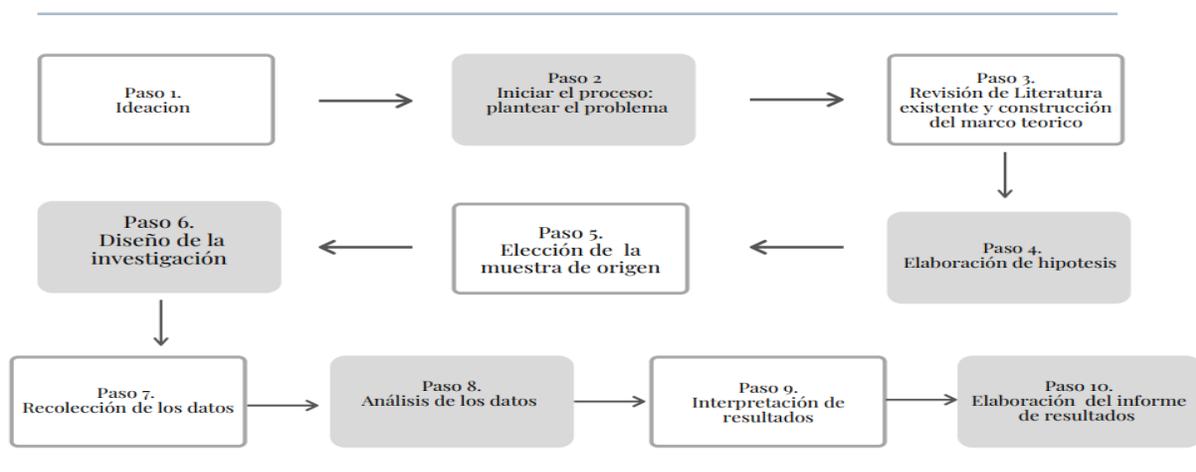
Se contó con un total de 48 empresas, de las cuales 20 son empresas no familiares y 28 son empresas familiares; además se focalizo en los empleados que hacen parte del área comercial de dichas empresas con los cargos de: Gestor Comercial, Vendedor y Asesor Comercial, los cuales contestará a las preguntas de un cuestionario.

Procedimiento

El procedimiento desarrollado para la investigación está basado en el desarrollo planteado del proceso de investigación cuantitativa planteado por Hernandez Sampiere (2014); consta de 10 pasos que van desde el paso uno (1) con la ideación hasta la elaboración del informe de resultados o paso diez (10), de la siguiente manera:

Figura 4.

Proceso de la Investigación Enfoque Cuantitativo



Fuente: Adaptado de Hernández et al., 2014, p. 40

Instrumento De Recoleccion De Datos

Para la recolección de datos se diseña una encuesta digital a través de Google forms con el siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/1WxaWC0-eF0wqEm_YN0erpFtoh5W9jcdVGyc_ql5MRvU/edit

La encuesta consta en total de 38 preguntas las cuales están segmentadas en 4 grupos:

- Preguntas generales: siete preguntas que nos dan información general de la empresa y del encuestado: Nombre de la empresa, Nombre del encuestado, cargo que ocupa el encuestado dentro de la empresa, fecha de diligenciamiento de la encuesta, si la empresa es familiar o no, años de constitución de la empresa y si la empresa cuenta o no con líder de ventas.
- Preguntas asociadas a la cultura organizacional, las cuales se miden en una escala de 1 a 5 anclada en "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo": La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia; La empresa es dinámica y emprendedora; La empresa está orientada a la producción; La empresa es formal y estructurada; Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo; Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos; Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro; Lo más importante en la empresa es la estabilidad; los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o

maestros; los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo; los directivos de la empresa se caracterizan por ser técnicos, jefes conservadores; los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores; el factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición; el factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición; el factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo; el factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas y el factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.

- Preguntas asociadas a los indicadores de gestión comercial, las cuales se miden en una escala de 1 a 5 anclada en "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo": se ha incrementado la cuota de mercado; se ha mejorado la satisfacción del cliente; se ha logrado una mejor posición competitiva; se ha incrementado la tasa de retención de clientes; se ha logrado crecimiento en las ventas; se ha mejorado el retorno de la inversión y se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.
- Preguntas asociadas al desempeño empresarial a partir de tres indicadores: procesos comerciales; cumplimiento de los procesos operativos y responsabilidad. Esta sección se miden en una escala de 1 a 5 anclada en "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo": La empresa cuenta con una gestión comercial adecuada; los miembros de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas a los procesos de la gestión comercial; los miembros de la empresa conocen los objetivos de la gestión comercial; se realiza un constante monitoreo del cumplimiento de los procesos operativos de la gestión

comercial; con el tener una buena gestión comercial en la empresa es que se asegura su éxito; existen falencias al ejecutar los procesos operativos de la gestión comercial; los miembros de la empresa son los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial y los miembros de la empresa son responsables con el manual de cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial.

Tecnica de Analisis de Datos

La tecnica empleada para el analisis de datos sera la regresion por minimos cuadrados o PLS por sus siglas en ingles (parciales (Partial Least Squares), ya que esta tecnica permite analizar las relaciones complejas entre diferentes variables, de tal forma que sea posible explicar y/o confirmar los datos observados, para el caso de las investigaciones de orden explicativo donde se busque comprobar las hipotesis causales de un fenomeno empirico (martinez, 2018).

Capítulo 4. Analisis y Resultados

En el Cuarto Capítulo de nuestro Trabajo de Investigación, encontraran todo lo relacionado con el Análisis y Resultados de la encuesta que se aplicó a las diferentes empresas de la Ciudad de Popayán.

Se inició con un análisis descriptivo, detallando cada resultado de la encuesta, el cual está dividido en cuatro sesiones: introducción, cultura organizacional, desempeño empresarial e indicadores de gestión comercial. Posterior se realizó un análisis donde se compararon los resultados de las empresas familiares con los resultados de las empresas no familiares, para evidenciar la influencia de la cultura organizacional sobre la fuerza de ventas.

Finalmente, se realiza un análisis estadístico, donde se recopilan e interpretan los datos para descubrir patrones y tendencias.

Analisis Descriptivo

Analisis Descriptivo Sesion 1. Introduccion

La aplicación de la encuesta se desarrollo en 102 trabajadores de la Ciudad de Popayan, quienes hacen parte de diferentes empresas caucanas, calificadas como familiares y no familiares, desempeñando cargos de: Vendedor - Asesor Comercial o Gestor Comercial.

En su totalidad fueron 48 empresas, a las que se tuvo acceso para que el personal, que hace parte del Area Comercial de ellas, desde su punto de vista personal, desde su experiencia y preparacion, aportaran su respuesta a cada una de las preguntas establecidas.

Tabla 9.

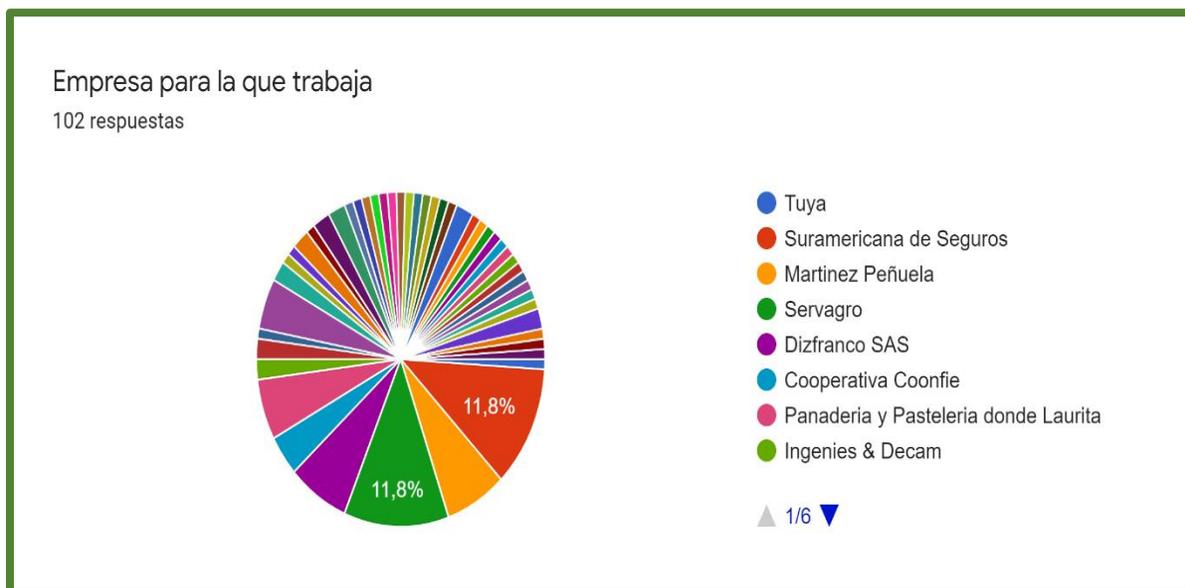
Listado de Empresas encuestadas en la Ciudad de Popayán

Nombre de las Empresas			
Tuya	Suramericana de Seguros	Martinez Peñuela	Servagro
Dizfranco SAS	Cooperativa Coonfie	Panaderia y Pasteleria Laurita	Ingenies & Decam
Seguros Bolivar	Infocol Se Ltda.	Spartanm	Emtel S.A. E.S.P
Geoacopio Concretos y Agregados	Carantanta Restaurante Parrila Bar Café	Caja de Compensacion Familiar del Cauca	Aplanchados y Alimentos Doña Chepa
Productos de Aseo Jordan Popayan	Manpower Group Colombia	Gaviria Mosquera SAS	Banco Mundo Mujer
Electrocreditos del Cauca	Acopio Construmax	Play Station	Asociación de telaristas del Cauca
MLC Seguros	Grupo Super Motos	Hábitat Inmueble	El Perfumero
Ferroacopio	Crediuno	Movistar	Ecoseguros
Grupo DAO SAS	PB-Motors SAS	AGS Salud SAS	Primos Pizza
Hidropiscinas del Cauca	Colombianet y Sepcom SAS	Delicioso Legado Popayan	Antonietta Boutique
ACMA Boutique	Previsora Seguros	El Ahorraton	Familife
Colombia Movil Tigo	Construya la 17 Ferreteria	Broaster Alto Cauca	Centinela de Occidente

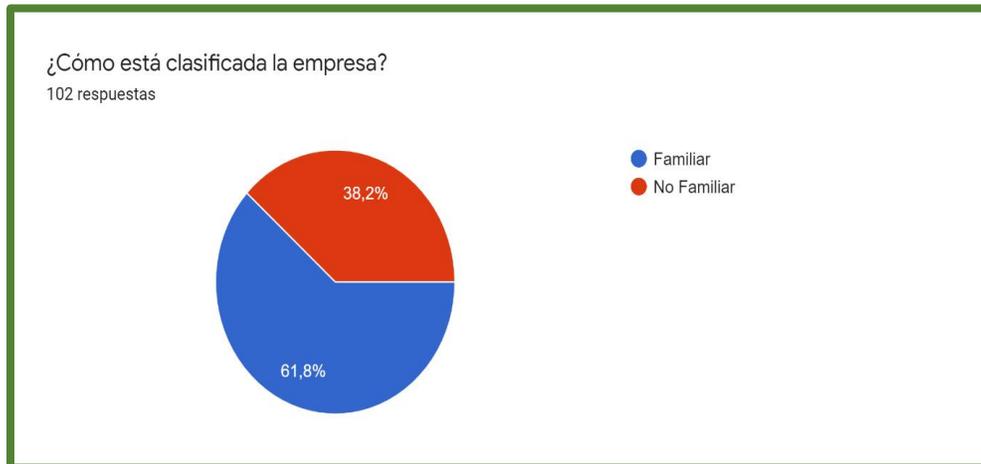
La Tabla 9 nos permite evidenciar, que las empresas donde mayor aceptación tuvo la encuesta por parte de sus empleados, fueron: Suramericana de Seguros y Servagro con un 11,8%; seguido de Martines Peñuela Promotora de Seguros, Dizfranco y Panaderia y Pasteleria Laurita.

Figura 5.

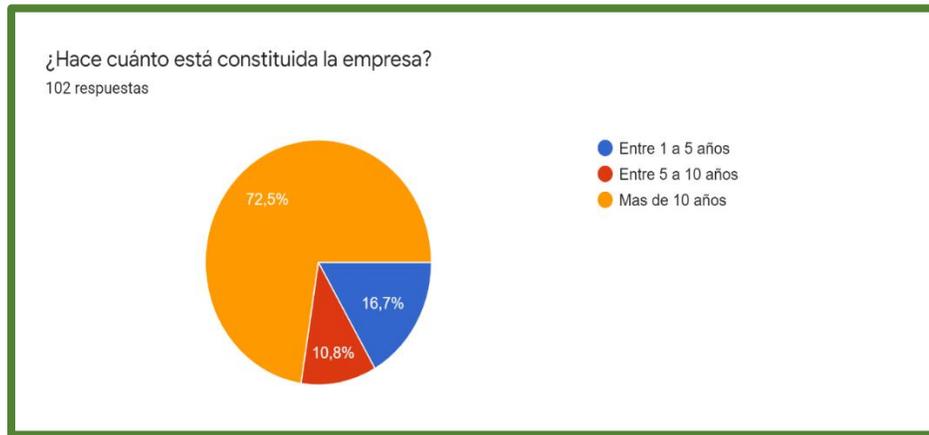
Empresa para la que trabajan los encuestados



Del 100% de las empresas que participaron en este proceso, el 61,8% son Empresas Familiares, dejando en evidencia, que en la Ciudad de Popayan, los negocios familiares, formados por los miembros de una o mas familias, representan un gran porcentaje para su economia en general.

Figura 6.*Clasificación de las empresas encuestadas*

La trayectoria empresarial, es decir, aquella ruta de integración al contexto empresarial identificada como el ejercicio del control o dirección de empresa, está representada en un 72,5% con más de 10 años de trayectoria empresarial dentro de la Ciudad de Popayán, como se logra evidenciar en la Figura 7, seguido por organizaciones que llevan entre 5 a 10 años con un porcentaje de 16,7%. Las Empresas con trayectoria inferior a 5 años representan el 10,8%.

Figura 7.*Tiempo de Constitución de la Empresa*

Con relación, a la Jefatura o Liderazgo de ventas, el 69,6% de las empresas indica que cuenta con jefe o líder de ventas, es decir, que la mayoría de estas organizaciones tiene una persona, que se encarga de dirigir y organizar su equipo o área comercial, siendo éste, el responsable directo de la ejecución de estrategias que permitan alcanzar los objetivos financieros.

Figura 8.*Existencia de Jefe / Líder de Ventas*

Del total de las personas encuestadas, el 62,7% son mujeres, principalmente por las habilidades comunicativas que pueden desarrollar en su preparación profesional, lo que indica, que es a ellas a quienes más se les puede observar desempeñando cargos de: Vendedor - Asesor Comercial, siendo este el cargo con mayor representación 60,8% , seguido de Gestor Comercial, con una representación de 35,3%, como lo evidencian la figura 9 y 10.

Figura 9.

Sexo de las Personas Encuestadas

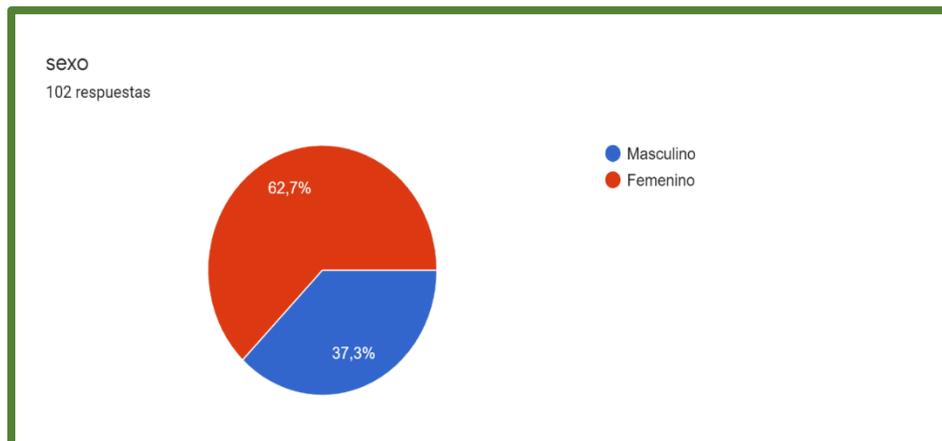
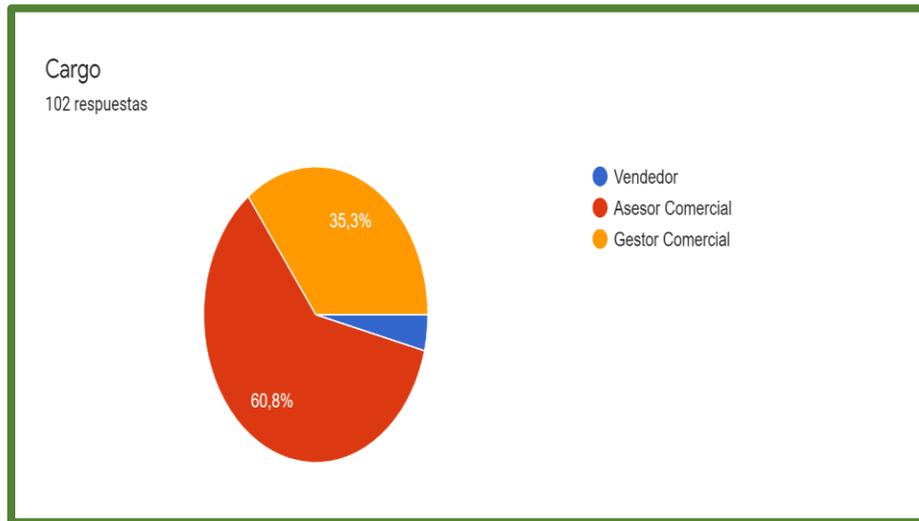


Figura 10.

Cargo de los Encuestados

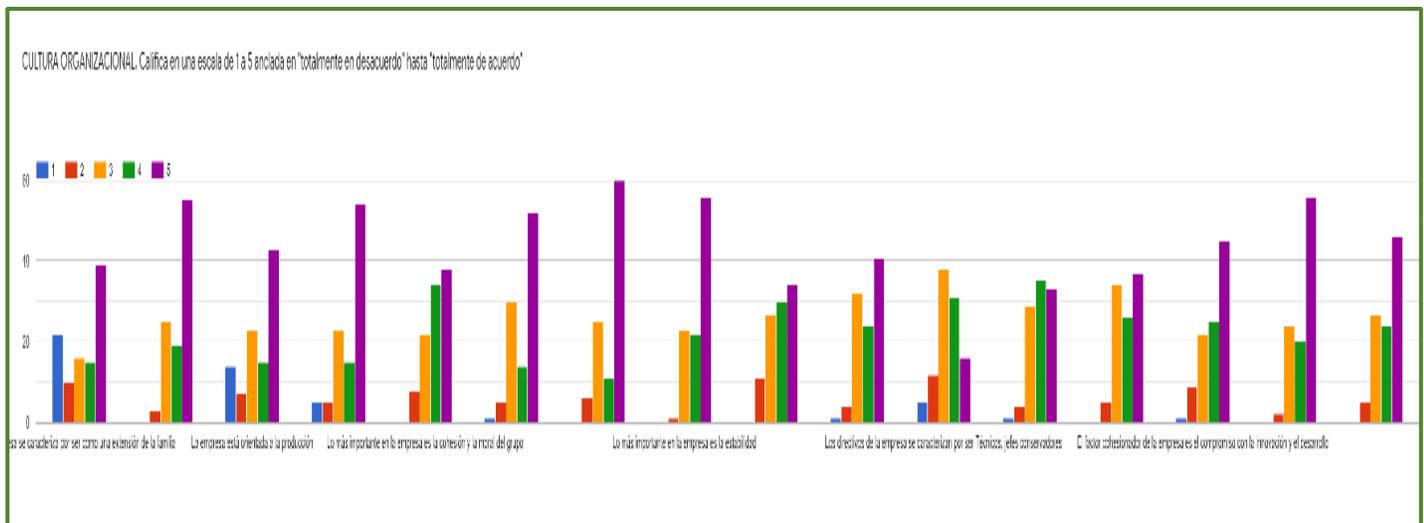


Analisis Descriptivo Sesion 2. Cultura Organizacional

Con relación a los diferentes patrones de comportamiento que adquieren los trabajadores una vez empiezan hacer parte de una empresa, denominados Cultura Organizacional, se realiza el siguiente análisis:

Figura 11.

Resultados Cultura Organizacional



El 68% de los encuestados indica, con calificación de 5 – 4 - 3, que las empresas para las que hacen parte son una extensión de la familia, lo que quiere decir que es una unidad productiva que se ha heredado de generación en generación.

El 55% está de acuerdo, con calificación de 5, con que su organización es dinámica y emprendedora, lo que indica que se encuentran en una constante innovación, con diferentes proyectos que sean rentables y sostenibles.

El 43% con calificación de 5, está de acuerdo con que su empresa está orientada a la producción, lo que quiere decir que son organizaciones que presentan un equilibrio entre los recursos que invierte para cada objetivo planteado y los resultados de los mismo.

El 54% considera, con calificación de 5, que la empresa es formal y estructurada, lo que quiere decir que tiene una estructura bien definida de autoridad y responsabilidades, funcionando a través de un conjunto de políticas, normas, planes, procedimientos y cronogramas.

El 92% está de acuerdo en que lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo, lo que indica que son organizaciones con un buen clima laboral, donde existe la unión y liderazgo en pro de los objetivos planteados, con una calificación de 5 – 3 y 3.

El 52% con una calificación de 5, está de acuerdo en que su organización se enfoca en el crecimiento continuo y la adquisición de nuevos recursos.

El 60% está de acuerdo, con calificación de 5, en que para la empresa lo más importante es la competitividad y el logro, es decir, que buscan obtener una ventaja competitiva que les genere una rentabilidad superior a la de su competencia.

El 56% está de acuerdo, con calificación de 5, que para su compañía lo más importante es la estabilidad, es decir, es fundamental para ellos mantenerse en condiciones financieras favorables durante determinados periodos de tiempo para sumir sus pasivos y mantener sus activos.

El 90% aproximadamente con calificación de 5 – 4 – y 3 considera que los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros, es decir, que tienen la capacidad de preparar a sus colaboradores para que desempeñen de la mejor manera su cargo; el porcentaje está por debajo de la mitad, lo que indica que estas organizaciones no tienen líderes preparados para transmitir el conocimiento.

El 95%, con calificación de 5 – 4 y 3, está de acuerdo en que los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo, esto se confirma con la siguiente pregunta, donde el 38% con calificación de 3, considera que sus directivos no se caracterizan en su totalidad por ser Técnicos, jefes conservadores.

El 95% con una calificación de 5 - 4 y 3 piensa que los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores, es decir, que llevan a cabo

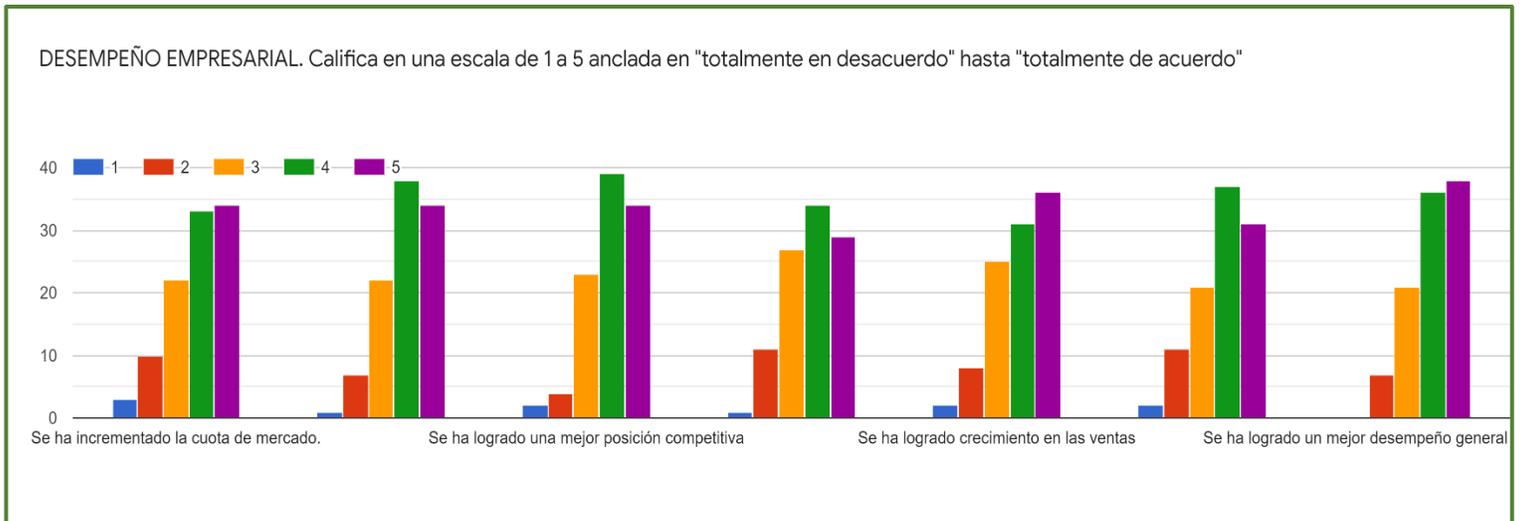
los procesos empresariales de la manera más organizada que puede existir, a pesar de que no tienen la capacidad de enseñar, con su actuar dan ejemplo de accionar.

El 61%, con calificación de 5 y 4, reconoce que el factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición, es decir, que el comportamiento empresarial está determinado por estos dos factores.

El 68%, considera, con calificación de 5 y 4 que el factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo, es decir, que son organizaciones bastante competitivas, que están en continua mejora para ofrecer el mejor servicio a sus usuarios, es por ello que el cumplimiento de objetivos y políticas se hace clave al momento de marcar la diferencia en el mercado, esto es confirmado por las siguientes respuestas donde el 56% con calificación de 5, considera que el factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas y el 68%, con calificación de 5 y 4, considera que el factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.

Analisis Descriptivo Sesion 3. Desempeño Empresarial

Con relación a los procesos, la metodología, las estrategias y los presupuestos que son utilizados por las empresas para medir el rendimiento o desempeño empresariales, se realiza el siguiente análisis:

Figura 12.*Resultados Desempeño Empresarial*

cuota de mercado, quiere decir, que se ha aumentado la parte del mercado que consume los productos o utiliza los servicios.

El 72% con calificación de 5 y 4, reconocen que la satisfacción de sus clientes potenciales ha mejorado en comparación con otros periodos de tiempo, lo que quiere decir, que la empresa está superando las expectativas de sus consumidores.

El 72% con calificación de 5 y 4, considera que su organización ha mejor posición competitiva, lo que quiere decir, ha mejorado la posición ya sea del producto o servicio en la mente de los consumidores, por lo que se puede deducir, que, al necesitar dichos productos o servicios, son las empresas encuestadas en las que primero piensan para adquirirlo.

El 61% con calificación de 5 y 4, está de acuerdo que en sus empresas se ha incrementado la retención de clientes, es decir ha aumentado el tiempo de vida de los consumidores del producto o servicio.

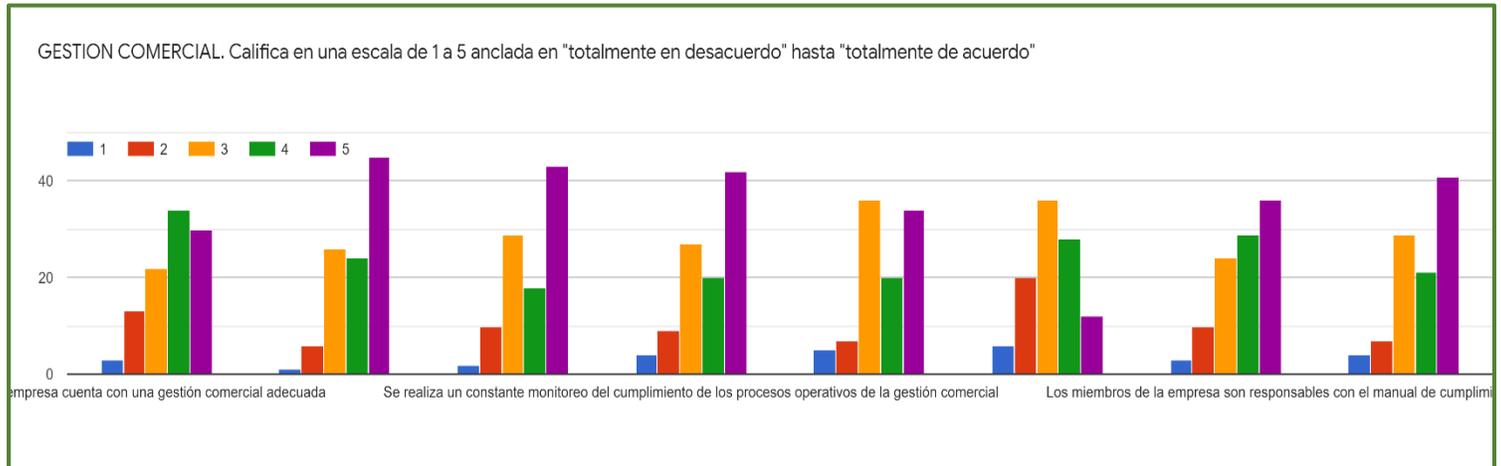
El 65% con una puntuación de 5 y 4, de los encuestados considera que han aumentada las ventas dentro de su organización en los últimos tiempos

El 67% con una calificación de 4, está de acuerdo en que ha mejorado el retorno de la inversión, es decir, que, en las empresas, han aumentado los niveles de ganancia respecto a las inversiones que han realizado, teniendo en cuenta los costos en los que incurrieron.

El buen comportamiento que han presentado las estas empresas a lo largo del tiempo se puede evidenciar en la buena percepción de sus colaboradores, confirmada, finalmente con la última pregunta, donde el 72% de las personas a las que se le aplico esta encuesta, indican que sus organizaciones han mejorado su desempeño dentro del mercado amanera general.

Analisis Descriptivo Sesion 4. Indicadores de Gestion Comercial

Con respecto al aspecto de Gestión Comercial realizado por las empresas, donde se analizan diferentes factores para conocer a manera general, como se desarrolla el intercambio de sus productos o servicios con el mercado, se realiza el siguiente análisis, dividido por temas, así:

Figura 13.*Resultados Indicadores de Gestión Comercial***Organización.***Proceso Comerciales*

El 63% con una calificación de 5 y 4, considera que la empresa cuenta con una gestión comercial adecuada, esto quiere decir, que los proceso que van desde lo administrativo hasta lo operativo: gestión de contratos, desarrollo de planes de ventas, evaluación y mediciones, posventa, indicadores de satisfacción del cliente, formulación de precios, diseños de estrategias para ventas, análisis de costos, negociaciones, planes de trabajo, incentivos, diseños de campañas y la gestión transaccional, entre otras, que sirven para dar cumplimiento a los objetivos y propósitos de la organización, se están desarrollando de una manera adecuada.

El 45% con una calificación de 5, indica que los miembros de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas a los procesos de la gestión comercial, por ende, también conocen los objetivos de la gestión comercial, el 43% con una calificación de 5 confirma dicha información, y así mismo, realizan un monitoreo del cumplimiento de los procesos operativos de la gestión comercial, el 42% de los encuestados con calificación de 5 está de acuerdo con esta afirmación.

Ejecución.

Cumplimiento de los Proceso Operativos.

El 36% con una calificación de 3 considera que con el tener una buena gestión comercial en la empresa es que se asegura su éxito.

Dentro de una organización, la gestión comercial no es lo más importante, dado que, los procesos funcionan como una máquina, donde cada parte (área o servicio) depende de la buena o mala funcionalidad de las otras partes. Para poder brindar una buena gestión comercial, toda la empresa debe trabajar de manera articulada, solo así, se garantiza el cumplimiento de los objetivos.

En las empresas encuestadas, esta calificación, nos permite deducir, que, aunque cuentan con una buena gestión comercial, internamente están fallando de alguna manera en los procesos, lo que impide el cumplimiento de dicha gestión.

Por ello el 28% de los encuestados con calificación de 4 y el 36% con calificación de 3, están de acuerdo en que existen falencias al ejecutar los procesos operativos de la gestión comercial, es decir, que las diferentes metodologías aplicadas por la empresa para mejorar su desempeño y optimizar el funcionamiento interno, se deben analizar de una manera detallada, porque no están dando los resultados que se buscan.

Responsabilidad.

El 36% con calificación de 5, indica que son los miembros de la empresa, los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial, además, son responsables con el manual de cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial, esto lo confirma el 41% con calificación de 5.

Al ser los directivos de las organizaciones quienes diseñan las estrategias y establecen los objetivos para participar en el mercado y captar clientes, se intuye, que la participación del equipo de gestión comercial es nula, dando como resultado probablemente las falencias en los procesos operativos de la gestión comercial.

Análisis Comparativo De Datos Entre Empresa Familiar Y No Familiar

Del total de las encuestas realizadas 63 corresponden a empleados de empresas familiares y 39 a empleados de empresas no familiares, para un total de 102 encuestas las cuales serán analizadas comparativamente teniendo en cuenta las variables de: cargo, años de constitución de la empresa, si cuenta o no con un líder de ventas y la cultura organizacional, desempeño

empresarial y gestion comercial, con el fin de ahondar mas en la comprension de estos dos tipos de empresas y los diferentes aspectos que en cada una de ellas intervienen.

Clasificacion De Empresas

Para el desarrollo de este trabajo se conto con 102 empleados de 48 empresas públicas y privadas, que desarrollan sus actividades en el Cauca en diferetes sectores como: comunicaciones, financiero, comercial, artistico, construccion, informatico y administrativo.

Estás fueron clasificadas por sus empleados de manera univoca: 18 como empresas no familiares y 25 como empresas familiares; mientras que 5 empresas figuran en ambas clasificaciones.

Tabla 10.

Clasificación de las Empresas por Parte de los Encuestados

Empresas Familiares	Empresas No Familiares	Ambas clasificaciones
Servagro	Tuya	PB-Motors SAS
Dizfranco SAS	Ingenies & Decam	Martinez Peñuela
Panaderia y Pasteleria Donde Laurita	Habitad Inmuebles	Suramericana de Seguros
Carantanta Restaurante Parrilla Bar Café	Asociacion de telaristas del Cauca	Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S
Antonietta Boutique	Movistar Popayan	AGS salud Ips
Broaster Alto Cauca	EcoSeguros	
Gaviria Mosquera SAS	Emtel SA ESP	

FerroAcopio	Seguros Bolivar	
Acopio Construmax	Banco Mundo Mujer	
Grupo DAO SAS	Crediuno	
Electrocreditos del Cauca	Cooperativa Coonfie	
Centinela De Occidente	Playstation	
Familife	Grupo SuperMotos	
Geoacopio Concretos y Agregados	Colombianet y Sepcom sas	
ACMA Boutique	Colombia Movil -Tigo sede Popayan	
El Ahorraton	Caja de Compensación Familiar del Cauca	
Productos de Aseo Jordan Popayan	Manpower Group Colombia	
Construya la 17 ferretería	El perfumero	
MLC seguros		
Primos Pizza		
Hidropiscinas del Cauca		
Spartanm		
Delicioso Legado Popayán		
Infocol SE LTDA		
Previsora de seguros		

Con el fin de determinar si son o no empresas falimiales las compañías PB-Motors SAS, Martinez Peñuela, Suramericana de Seguros y Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S, las cuales fueron clasificadas por sus empleados en ambas categorías, se examinan la forma como estan constituidas y el manejo interno que tienen, evidenciado lo siguiente:

- Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S: De los dos encuestados uno la considero como empresa familiar y el otro empleado como empresa no familiar. Esta empresa tradicional payaneza lleva mas de 70 años en la comercializacion y exportacion de productos alimenticios, fue fundada por la señora Josefina Muñoz de Bonilla junto a su esposo, con el fin de brinda sostenimiento a sus 15 hijos; su fundadora estuvo a la cabeza de la empresa hasta su fallecimiento e incluso a sus 90 años desarrollaba actividades como el empaclado y verificacion de la calidad de los productos; actualmente esta a la cabeza de la empresa el señor Jesus Bonilla, pero no es el unico de los hijos que trabaja en la empresa, tambien hacen parte de ella el señor Reinaldo Muñoz, Diana Bonilla, entre otros familiares quienes años tras año han llevado la tradicion familiar, por lo que podemos decir que esta empresa es de corte Familiar.
- Martinez Peñuela: De los siete encuestados dos la clasificaron como una empresa no familiar y cinco como una empresa familiar. Esta empresa fue fundada en el 2007 por el señor Luis Felipe Matinez, quien siendo asesor en seguros se conforma como agencia de seguros, la cual actualmente cuenta con mas de 50 empleados a nivel nacional; el rol que desempeña el fundador no solo se queda ahí, sino que es actualmente el gerente de la empresa y bajo el cual reposa la responsabilidad de todas las desiciones de la compañía, para las cuales se puede apoyar alguna de colaboradores que haen parte de su grupo mas cercano que involucra a su familia; todos sus empleados lo ven como una figura paternal y mentor al cual deben seguir. Por estas consideraciones esta empresa seria una empresa de tipo familiar.
- PB-Motors SAS: De los dos encuestados uno la considero como empresa familiar y el otro empleado como empresa no familiar. Empresa comercializadora de motocicletas

fundada por la señora Maria del Carmen Ramirez hace mas de cuatro años; cuenta con dos empleados directos el señor Edwin lugo Ramirez como generente general, asesor comercial, bodeguero, adnministrativo y mecanico y quien es hijo de la propietaria y la señorita Maria del Carmen Arteaga Zambrano como asesora comercial, quien entra a la empresa hace poco menos de un año; de manera ocasional hacen parte de la empresa la esposa y el padre del señor Edwin Lugo Ramirez, quienes desarrollan funciones comerciales, administrativas y de mecanica. Las decisiones de la empresa estan en un 99% centralizadas en el señor Edwin Lugo quien se presenta como legitimo dueño de la empresa, el 1% restante se centra en la señora Maria del Carmen Ramirez debido al tema legal. Esta forma de manejo de la empresa la situa como una empresa de tipo familiar.

- Suramericana de Seguros: De los doce encuestados cuatro la clasificaron como una empresa familiar y ocho como una empresa no familiar. Aseguradora colombiana con mas de 75 años en el mercado; fundada en 1944 por un grupo de 32 empresas y 150 personas naturales; cuenta con una junta directiva conformada por siete personas quienes son los encargados de las tomas de decisiones de la empresa apoyados por cuatro comites: Comies de auditorias y finanzas, comité de riesgos, comité de nombramientos y retribuciones y comité de gobierno corporativo y sostenibilidad; y ocho directivos corporativos en el pais y nueve directores regionales que estan en los diferentes paises de latinoamerica. A pesar de que la empresa se considera como una gran familia, su filosofia, valores, forma de pensar y de toma de decisones no son de corte familiar, por lo que no puede ser considerada como una empresa familiar.
- AGS salud Ips: De los cinco encuestados dos clasificaron a esta empresa como familiar y tres como no familiar. Esta empresa de servicios en el sector salud que se crea en el 2008

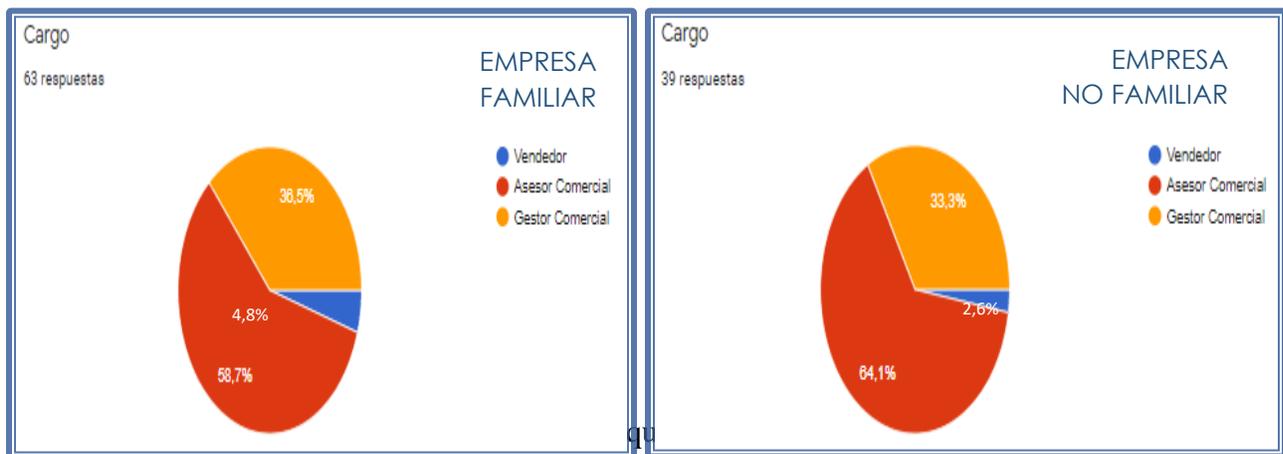
apoyada por el Fondo Emprender y el SENA de manera unipersonal, para el 2019 cambia su razon social de empresa unipersonal a IPS con el fin ampliar su portafolio de servicios, sin dejar de estar vinculada con el SENA al haber recibido para su creacion recursos del Fondo Emprender. Por la forma como se desarrollan internamente y la influencia que ha tenido en Fondo Emprender no solo en su creacion sino en su desarrollo, esta empresa puede considerar como No familiar.

Tambien dentro del proceso de clasificacion de las empresas como familiares y no familiares encontramos algunas que fueron clasificadas univocamente en una de las dos categorias pero que en la realidad corresponden a la categoria contraria:

- Habidad Inmuebles y Play Station, fueron clasificada por sus empleados como empresas no familiares, aunque ambas empresas por su forma de mando, valores, responsabilidades, filosofia y cargos corresponden a empresas familiares.
- Spartanm y Previsora de seguros, fueron consideradas por sus empleados como empresas familiares; ambas empresas prestan servicios y por el modelo empleado en ellas no se les puede considerar empresas familiares, sino todo lo opuesto.

Cargo

Teniendo que esta encuesta está dirigida para las fuerzas comerciales de las empresas familiares y no familiares los cargos que tuvieron participación fueron: vendedor, asesor comercial y gestor comercial, según la figura número 14.

Figura 14.*Cargos Según Clasificación de Empresa*

las empresas familiares y no familiares; en ambos casos el cargo con mayor representación fue el de asesor comercial mientras que el cargo de vendedor ocupó el menor número de encuestados.

Para las empresas familiares el 58,7% de los encuestados ocupaban el cargo de asesor comercial, el 36,5% ocupaban el cargo de gestor comercial y el 4,8% desarrollaban el cargo de vendedor; mientras que para las empresas no familiares el 64,1% de los empleados desarrollan el cargo de asesor comercial, el 33,3% ocupan el cargo de gestor comercial y el 2,6% trabajan como vendedores.

Tabla 11.*Listado De Empresas: Cargo Según Clasificación De Empresas*

Empresas Familiares			Empresas No familiares		
Asesor comercial	Gestor comercial	Vendedor	Asesor comercial	Gestor comercial	Vendedor
Suramericana de seguros	Acopio Construmax	Hidropiscinas del cauca	Suramericana de seguros	Ingenies & Decam	El perfumero
Infocol SE LTDA	Martinez Peñuela	Broster Alto Cauca	Cooperativa Coonfie	Martinez Peñuela	
Electrocreditos del cauca	Suramericana de seguros	Delicioso Legado Popayan	Manpower Group Colombia	Asociacion de telaristas del Cauca	
Productos de Aseo Jordan Popayan	Servagro		Banco Mundo Mujer	PB-Motors SAS	
Dizfranco SAS	AGS Salud Ips		Emtel SA ESP	Crediuno	
Gaviria Mosquera SAS	Aplanchados y Alimentos doña Chepa		Colombia Movil -Tigo sede Popayan	AGS Salud Ips	
Panaderia y Pasteleria donde Laurita	Panaderia y Pasteleria donde Laurita		Caja de Compensación Familiar del Cauca	Colombianet y Sepcom sas	
Spartanm	Familife		Playstation	EcoSeguros	
MLC seguros	Centinela De Occidente		Grupo SuperMotos	Cooperativa Coonfie	
Martinez Peñuela	Antonietta Boutique		Movistar Popayan	Suramericna de seguros	

Previsora de seguros	Geoacopio Concretos y Agregados		Habitad Inmuebles		
Construya la 17 ferretería	Carantanta Restaurante Parrilla Bar café		Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S		
PB-Motors SAS	El Ahorraton		Seguros Bolivar		
Grupo DAO SAS			EcoSeguros		
Dizfranco SAS			Ingenies & Decam		
FerroAcopio			Tuya		
Dizfranco SAS					
ACMA Boutique					
Servagro					
Primos Pizza					

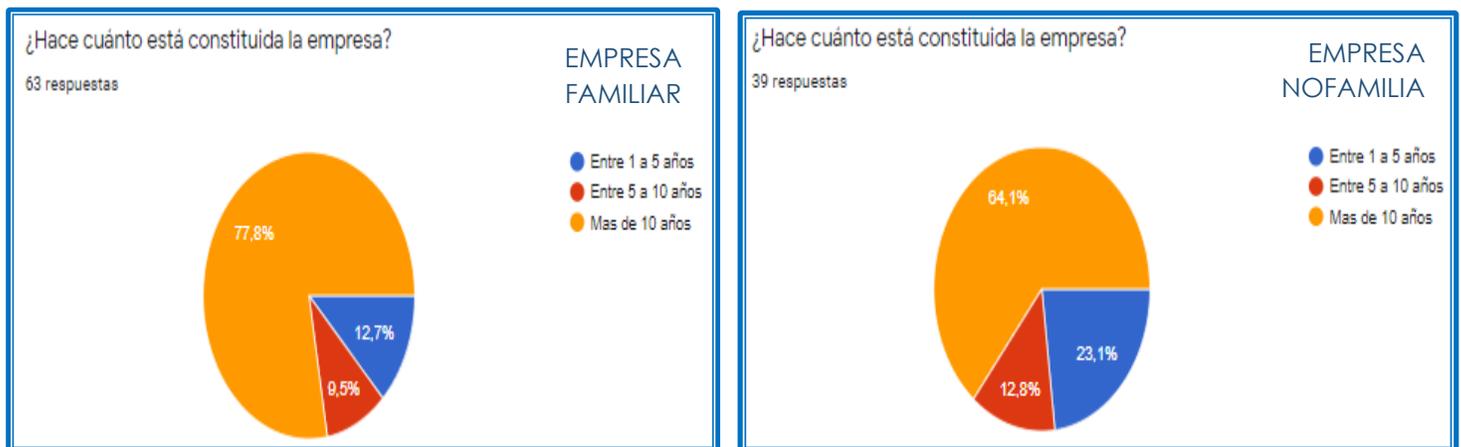
Dentro de las empresas encuestadas tenemos que cinco empresas que cuentan con mas de un cargo comercial como lo es el caso de PB-Motors SAS, Servagro, Suramericana de seguros, Panaderia y Pasteleria donde Laurita y Martinez Peñuela con los cargos de asesor comercial y gestor comercial; de las cuales dos hacen parte de la empresas consideradas como familiares: Panaderia y Pasteleria donde Laurita y Servagro.

Tiempo De Constitucion De La Empresa

Para la medición del tiempo de Constitución de la empresa se utilizaron los siguientes rangos: entre 1 a 5 años, entre 5 a 10 años y más de 10 años.

Figura 15.

Tiempo de Constitución Según Clasificación de la Empresa



Tanto para empresas familiares como para empresas no familiares el mayor numero de encuestados pertenecieron a empresas con mas de 10 años de fundacion, en el caso de las empresas no familiares la participacion fue de un 77,8% equivalente a 49 encuestados, mientras que para las empresas no familiares tenemos un 64,1% para una participacion de 25 encuestados.

Las empresas entre 5 a 10 años de fundacion representan el menor porcentaje de encuestados, para el caso de las empresas familiares equivalen al 9,5% con 6 encuestados y para las empresas no familiares al 12,8% con 5 encuestados.

Finalmente las empresas constituidas entre 1 a 5 años, ocuparon en ambas categorías la participación intermedia, con un 12,7% equivalente a 8 encuestados para el caso de las empresas familiares y un 23,1% equivalente a 9 encuestados para las empresas no familiares.

Analizando los datos por empresa tenemos lo siguiente:

- AGS salud Ips: De cinco encuestados tres clasificaron a su empresa con más de 10 años de fundación y dos entre 1 a 5 años de fundación; teniendo en cuenta que esta empresa fue fundada en el 2008 su rango de edad estaría entre más de 10 años de fundación.
- Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S: Empresa con más de 70 años de tradición, fue considerada por uno de sus dos encuestados como una empresa que está en el rango de 5 a 10 años de fundación, afirmación que no es correcta con el tiempo de fundación de la empresa.
- EcoSeguros: Agencia de seguros con más de 5 años en el mercado, fue considerada por uno de sus empleados como una empresa joven estando en el rango de 1 a 5 años y por otro entre 5 a 10 años, lo correcto sería esta última clasificación.
- Suramericana de Seguros: Empresa con más de 75 años en el mercado asegurador, fue clasificada por 9 empleados como una empresa con más de 10 años de fundación y por dos encuestados como una empresa que lleva de 1 a 5 años de fundación, siendo estas dos últimas apreciaciones incorrectas.
- Las empresas Carantanta Restaurante Parrilla Bar Café, Martínez Peñuela, Panadería y Pastelería donde Laurita, FerroAcopio, Grupo DAO SAS, Cooperativa Coonfie, Servagro, Dizfranco SAS y Caja de Compensación Familiar del Cauca, fueron

consideradas de manera unanime por los encuestados como empresas que llevan mas de 10 años de fundacion.

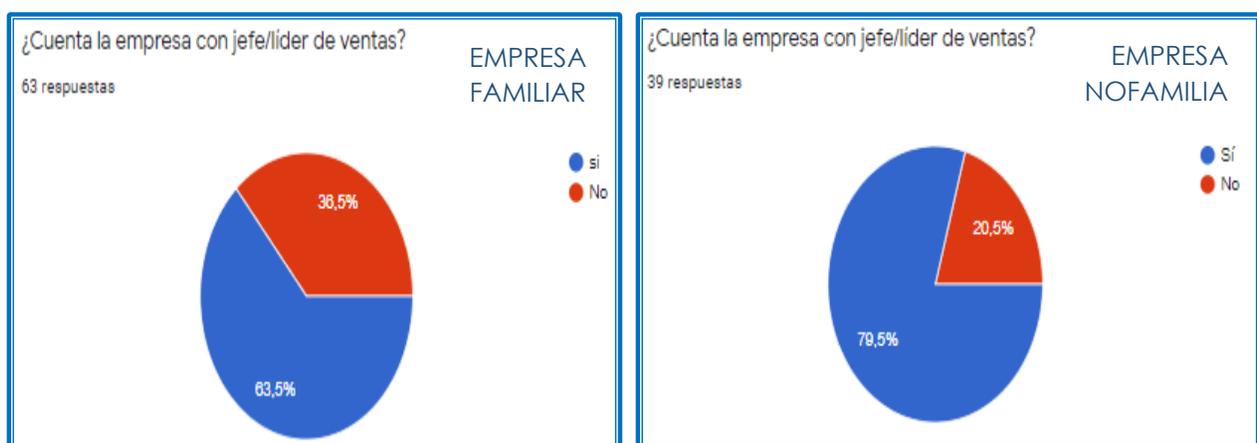
- Las empresas Ingenies & Decam y PB-Motors SAS fueron consideradas de manera unanime por los encuestados como empresas que llevan entre 1 a 5 años de fundacion.
- El resto de las empresas solo con 1 solo encuestado, el cual aporta el tiempo de conformacion de la empresa basado en su conocimiento.

Lider De Ventas

Para el desarrollo de esta pregunta se consideró la tenencia o no de jefe o líder de ventas dentro de las empresas familiares o no familiares que hicieron parte de esta encuesta.

Figura 16.

Existencia de Líder de Ventas Según Clasificación de Empresa



En ambos tipos de empresas la afirmación de que se tiene un líder de ventas fue la opción con mayor número de elecciones por parte de los encuestados, para el caso de empresa familiar tenemos un total de 63,5 % y para las empresas no familiares un 79.5%; siendo incluso mayor el porcentaje en relación a la empresa familiar. El no contar con líder de ventas tuvo un 36,5 % para el caso de las empresas familiares y un 20,5% para las empresas no familiares.

Del total de las empresas encuestadas la distribución fue la siguiente:

- Empresas familiares con líder de ventas: 17 empresas en total en esta categoría, de las cuales 13 empresas fueron catalogadas de manera unívoca por los encuestados y 4 con más de una apreciación como lo son Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S, Martínez Peñuela, Suramericana de Seguros y FerroAcopio (ver análisis por empresa).
- Empresas no familiares con líder de ventas: 14 empresas en esta categoría, de las cuales 13 empresas fueron catalogadas de manera unívoca por los encuestados y 4 con más de una apreciación como lo son AGS salud ips, Martínez Peñuela, EcoSeguros y Caja de Compensación Familiar del Cauca (ver análisis por empresa).
- Empresas familiares que no cuentan con líder de ventas: 16 empresas en total en esta categoría, de las cuales 13 fueron clasificadas por sus empleados unívocamente y 3 con varias clasificaciones: Martínez Peñuela, Suramericana de Seguros y FerroAcopio (ver análisis por empresa).
- Empresas no familiares que no cuentan con líder de ventas: 9 empresas en total clasificadas en esta categoría, de las cuales 5 fueron clasificadas por sus empleados

univocamente y 4 con varias clasificaciones: Martinez Peñuela, EcoSeguros, AGS salud ips y Caja de Compensación Familiar del Cauca (ver analisis por empresa).

Tabla 12.

Listado De Empresas: Existencia De Líder De Ventas Según Clasificación De Empresa

Empresa Familiar		Empresa No Familiar	
Con lider de ventas	Sin lider de ventas	Con lider de ventas	Sin lider de ventas
Spartanm	Acopio Construmax	Banco Mundo Mujer	EcoSeguros
ACMA Boutique	AGS salud ips	AGS salud ips	AGS salud ips
Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S	Carantanta Restaurante Parrilla Bar café	Asociacion de telaristas del Cauca	Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S
Centinela De Occidente	Broaster Alto Cauca	Caja de Compensación Familiar del Cauca	Caja de Compensación Familiar del Cauca
Dizfranco SAS	Antionietta Boutique	Cooperativa Coonfie	Crediuno
Delicioso Legado Popayán	Construya la 17 ferretería	Colombia Movil - Tigo sede Popayan	El perfumero
Electrocreditos del cauca	El ahorraton	Colombianet y Sepcom sas	Martinez Peñuela
Familife	Gaviria Mosquera SAS	EcoSeguros	PB-Motors SAS
FerroAcopio	FerroAcopio	Emtel SA ESP	Playstation
Geoacopio Concretos y Agregados	Infocol SE LTDA	Grupo SuperMotos	
Grupo DAO SAS	MLC seguros	Habitad Inmuebles	

Hidropiscinas del Cauca	Panaderia y Pasteleria donde Laurita	Ingenies & Decam	
Martinez Peñuela	PB-Motors SAS	Martinez Peñuela	
Previsora de seguros	Productos de Aseo Jordan Popayan	Manpower Group Colombia	
Servagro	Primos Pizza	Movistar Popayan	
Spartanm	Suramericana de Seguros	Seguros Bolivar	
Suramericana de Seguros		Tuya	
		Suramericana de Seguros	

Por empresas se tienen las siguientes observaciones:

- AGS salud Ips, como empresa familiar dos de los encuestados consideraron que la empresa no cuenta con lider de ventar, como empresa no familiar uno de los encuestados considera que la empresa no cuenta con lider de ventas mientras que el otro empleado cree que si; revisando la organización de la empresa no se evidencia la exitencia de dicho cargo.
- Aplanchados y Alimentos Doña Chepa S.A.S, como empresa familiar uno de los encuestados considera que si cuentan con lider de ventas, mientras que como empresa no familiar la persepcion es que no; revisando la organización de la empresa no se evidencia la exitencia de dicho cargo.

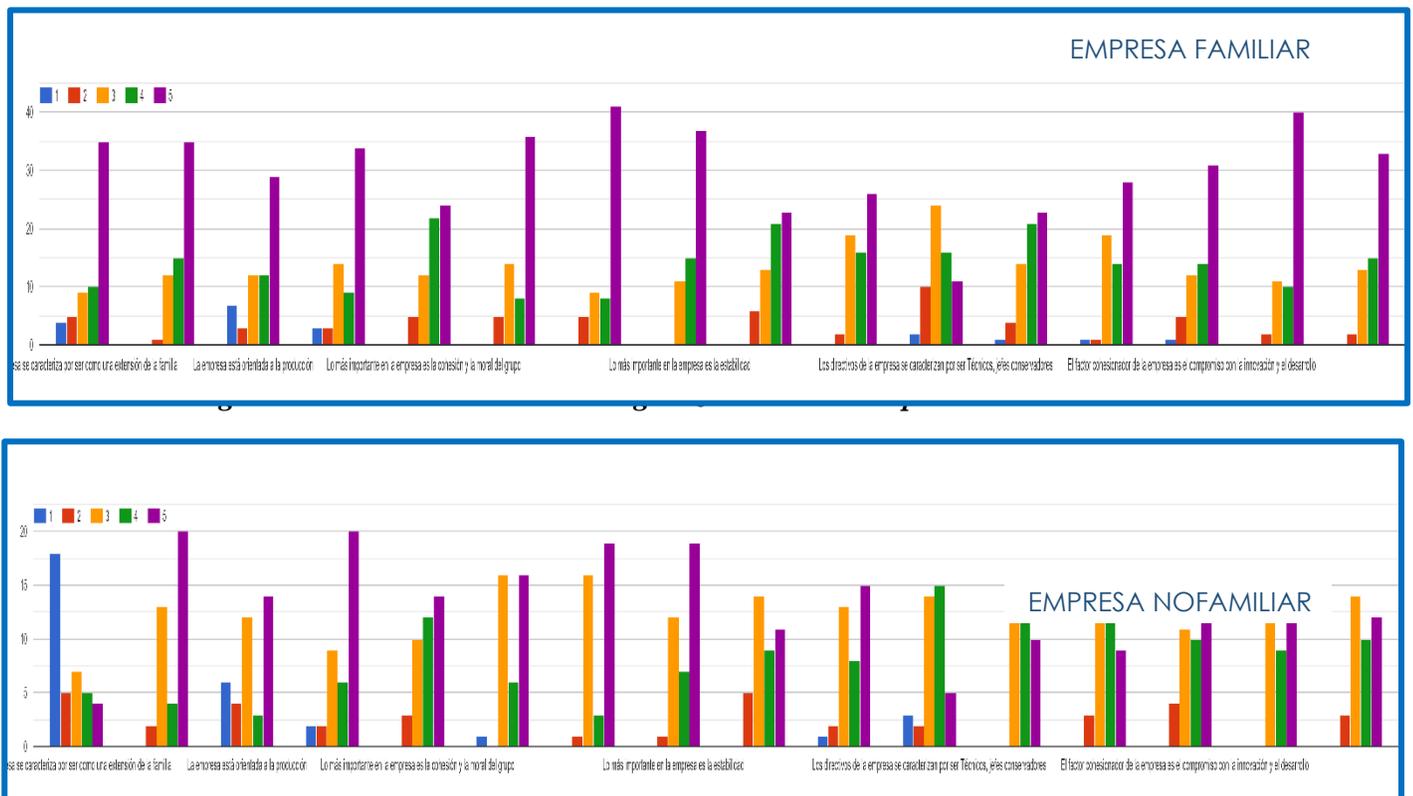
- Caja de Compensación no Familiar del Cauca, como empresa no familiar uno de los encuestados considera que la empresa cuenta con líder de ventas, mientras que el otro considera que no; revisando la organización de la empresa si se evidencia la existencia de dicho cargo.
- EcoSeguros como empresa no familiar uno de los encuestados considera que la empresa cuenta con líder de ventas, mientras que el otro considera que no; revisando la organización de la empresa no se evidencia la existencia de dicho cargo.
- FerroAcopio familiar como empresa no familiar uno de los encuestados considera que la empresa cuenta con líder de ventas, mientras que el otro considera que no. No se logra esclarecer si se tiene o no el cargo.
- Martinez Peñuela, con un total de siete encuestados se tiene que: como empresa familiar cinco encuestados considera que si cuentan con líder de ventas; como empresa no familiar uno considera que si cuentan con líder y otro que no; revisando la organización de la empresa si se evidencia la existencia de dicho cargo.
- Suramericana de Seguros, del total de los 12 encuestados se tiene que: como empresa familiar tres consideran que la empresa cuenta con líder de ventas y uno que no; como empresa no familiar el total de los ocho encuestados consideran que la empresa si cuenta con líder de ventas. revisando la organización de la empresa si se evidencia la existencia de dicho cargo.
- Las empresas Asociación de telaristas del Cauca y ACMA Boutique consideran que si cuentan con líder de ventar pero al revisar la organización de dichas empresas se evidencia que estas realmente no cuentan con este cargo.

Cultura Organizacional

Para el desarrollo de este punto se consideraron 16 preguntas en relación con la cultura organizacional en las cuales los encuestados deben calificar las en una escala de 1 a 5, donde 5 es "totalmente en desacuerdo", 4 "de acuerdo", 3 "ni acuerdo ni en desacuerdo", 2 "algo en desacuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo".

Figura 17.

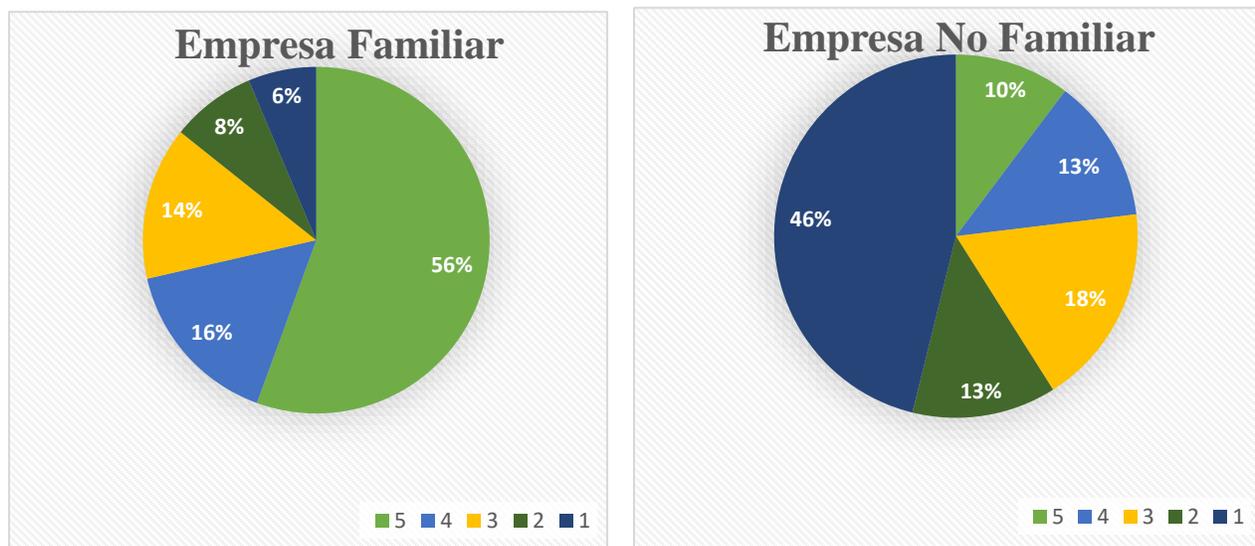
Resultados Cultura Organizacional en Empresa Familiar



1. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia:

Figura 19.

Clasificación de las Empresas en Porcentaje



Para las empresas familiares tenemos que la mayoría de los encuestados estuvieron “totalmente de acuerdo” con que la empresa es una extensión familiar, teniendo esta elección 56% de los votos; el “de acuerdo” tuvo una elección 16% con 10 votos y el “ni de acuerdo ni en desacuerdo” una elección 14% con 9 votos; las apreciaciones negativas como “en desacuerdo” obtuvieron el 8% con 5 votos y el “totalmente en desacuerdo” tuvo una elección 6% con 4 votos.

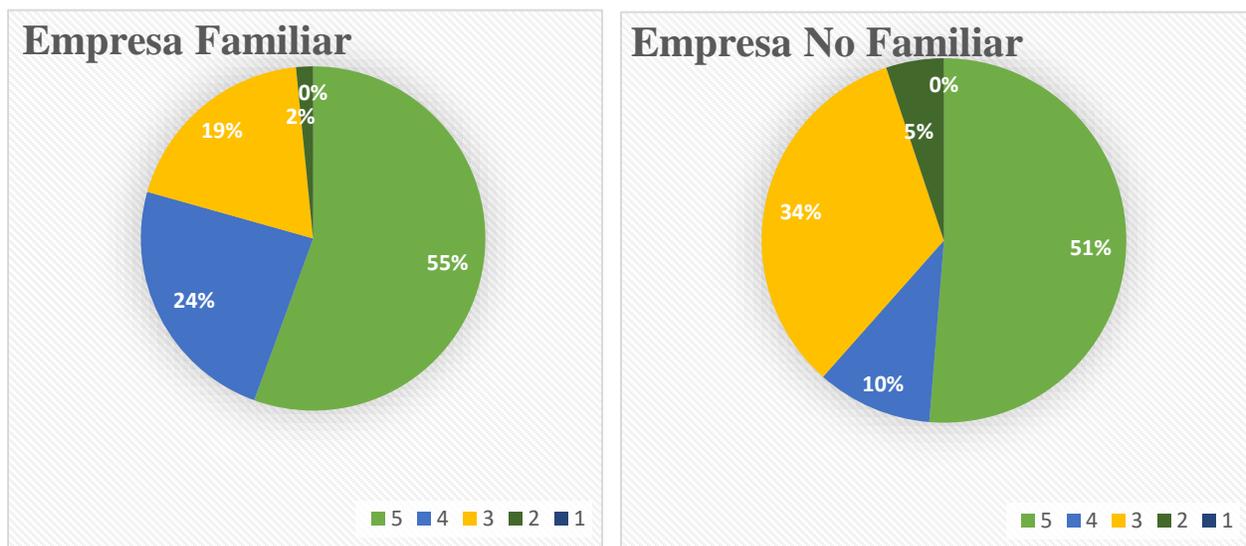
Un comportamiento contrario al dado en las empresas familiares para esta pregunta se dio en las empresas no familiares, ya que la mayoría de los encuestados no se sienten identificados con que su empresa es una extensión familiar, la apreciación “totalmente en desacuerdo” tuvo

una elección 46% con 18 votos; la apreciación “en desacuerdo” tuvo una elección 13% con 5 votos y el “ni de acuerdo ni en desacuerdo” una elección 18% con 7 votos; las apreciaciones positivas como el “de acuerdo” obtuvieron el 13% con 5 votos y el “totalmente de acuerdo” obtuvo el 10% con 4 votos, siendo estas dos últimas las de más baja elección por parte de los encuestados.

La Empresa Es Dinámica Y Emprendedora.

Figura 20.

Resultados Dinamismo y Emprendimiento de la Empresa



Las empresas familiares son percibidas por los encuestados significativamente como emprendedoras y dinámicas, esto teniendo en cuenta que 35 de los encuestados le dieron la más alta puntuación “5” o “totalmente de acuerdo” representando el 55% del total de los empleados; la calificación 4 o “de acuerdo” representa el 24% con un total de 15 encuestados; mientras que el “ni de acuerdo ni en desacuerdo” representa el 19% con un total de 12 encuestados; la

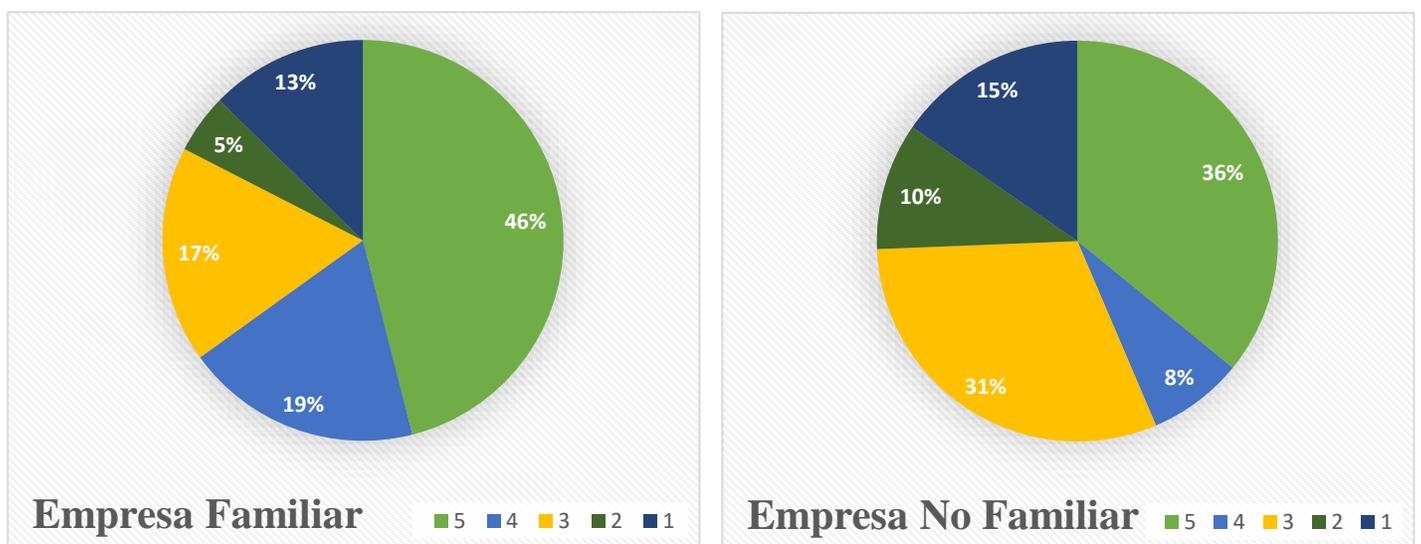
calificación 2 o “en desacuerdo” con un encuestado representa el 2%, y la calificación 1 “totalmente en desacuerdo” cuenta con 0% del total de los encuestados.

Las empresas no familiares, aunque son percibidas por sus empleados como emprendedoras y dinámicas al estar “totalmente de acuerdo” por 55% de los encuestados con la afirmación; es notoria la relevancia que se le da a la puntuación número 3 “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” la cual representa un 34% con un total de 13 encuestados, siendo esta la segunda calificación más alta; las puntuaciones 4 “de acuerdo” y 2 “en desacuerdo”, están en el segundo y tercer lugar con un 10% y 5% respectivamente y para la calificación 1 “totalmente en desacuerdo” tenemos 0 participación; estos resultados demuestran que aunque son percibidas como dinámicas y emprendedoras también un alto porcentaje de los empleados no está seguro de sí lo son o no.

La Empresa Está Orientada A La Producción

Figura 21.

Resultados Percepción de Producción Empresarial



A pesar de que el mayor porcentaje lo obtuvo la calificación número 5 “totalmente de acuerdo” tanto para empresa familiar como para empresa no familiar, en ambos casos representa menos del 50% del total de los encuestados: Para las empresas familiares represento el 46% con un total de 29 encuestados y para la empresa no familiar represento el 36% con un total de 14 empleados.

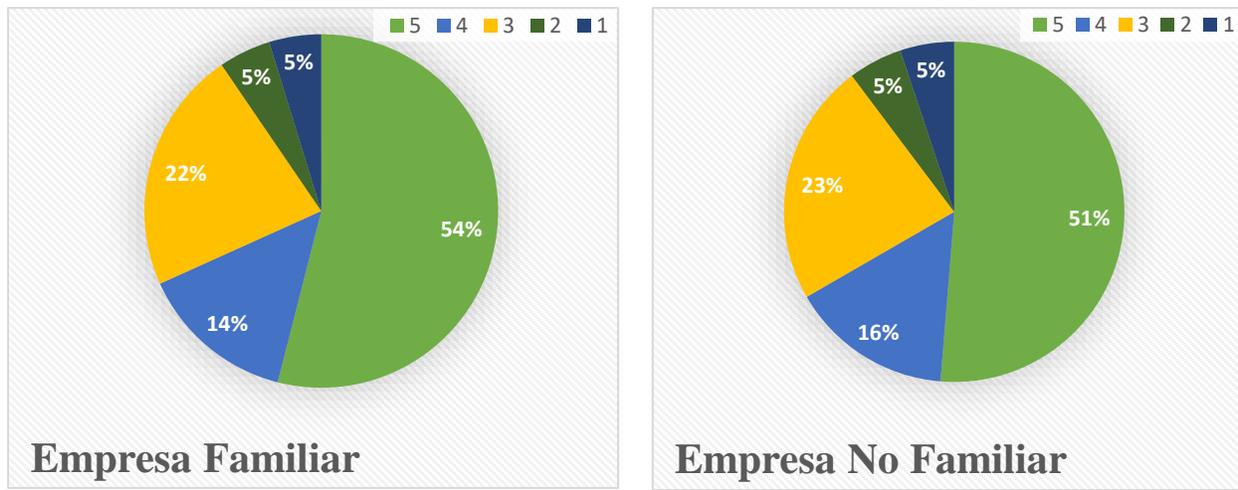
Ciertamente se puede describir a las empresas familiares encuestadas como orientadas a la producción teniendo en cuenta que la sumatoria de las calificaciones 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo” corresponden al 65% de los encuestados; un 17% de los encuestados no está “de acuerdo ni en desacuerdo” con la apreciación; mientras que un 18% de los encuestados califican este aspecto con las apreciaciones negativas como “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo”, obteniendo un 13% y un 5% del total de los encuestados respectivamente.

Por otro lado, las empresas no familiares, aunque es relevante la percepción que se tiene de estas como empresas orientadas a la producción: con el 36% de los encuestados “totalmente de acuerdo” y el 8% de los encuestados “de acuerdo”, la sumatoria de estas no supera el 50%; por lo que se puede afirmar que este tipo de empresas no sólo están orientadas a la producción, se tiene además que el 31% de los encuestados “no está ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 10% está “en desacuerdo” con la afirmación i el 15% está “totalmente en desacuerdo” con que las empresas los familiares estén orientadas a la producción.

La Empresa Es Formal Y Estructurada

Figura 22.

Resultados De La Formalidad Y Estructura De La Empresa

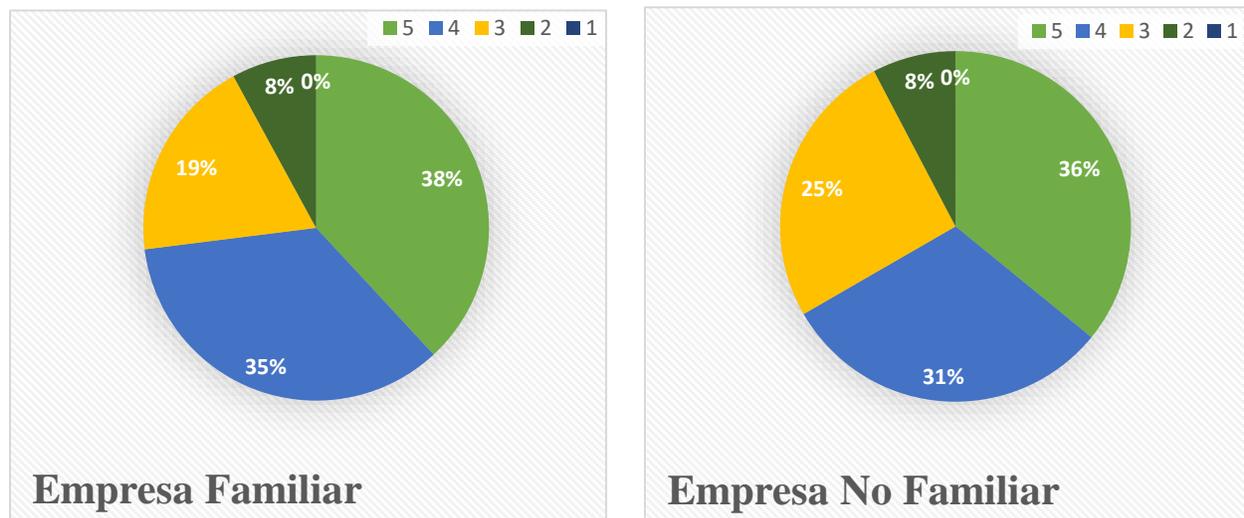


Tanto para las empresas no familiares como para las empresas familiares contamos con una distribución muy similar en cuanto a la percepción de las empresas como formales y estructuradas: la puntuación más alta con esta “totalmente de acuerdo” obtuvo un 54% para las empresas familiares y un 51% para las empresas no familiares; la apreciación está “de acuerdo” deciente notablemente en relación a la relevancia que obtuvo la calificación 5 con un 14% para las empresas familiares y un 16% para las empresas no familiares; mientras que la puntuación 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo” es la segunda calificación más alta del total de encuestados con 22% para empresas familiares y 23% para las no familiares; en contraposición las puntuaciones 1 y 2 obtienen los porcentajes más bajos con una representación del 5% para ambos tipos de empresas.

Lo Más Importante En La Empresa Es La Cohesión Y La Moral Del Grupo

Figura 23.

Resultados Sobre la Cohesión y la Moral del Grupo Empresarial



La percepción de la cohesión y la moral del grupo dentro del grupo encuestado tanto para las empresas familiares como para las no familiares es percibida de manera muy similar:

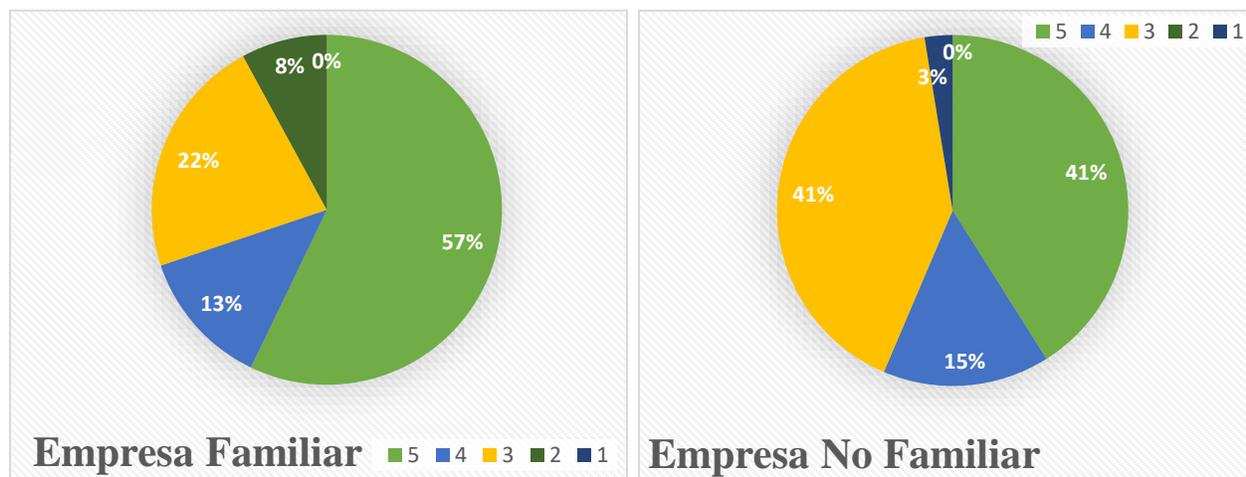
Empresas familiares: 38% de los encuestados le dan la calificación más alta estando “totalmente de acuerdo” con la afirmación; el 35% están “de acuerdo”; el 19% no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; el 8% de los encuestados están “en desacuerdo” y ninguno de los encuestados están “totalmente en desacuerdo”.

Empresas no familiares: 36% de los encuestados le otorgan la calificación más alta “5”; el 31% están “de acuerdo”; el 25% no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; el 8% de los encuestados están “en desacuerdo” y ninguno de los encuestados está “totalmente en desacuerdo” con esta afirmación.

Lo Más Importante En La Empresa Es El Crecimiento Y La Adquisición De Nuevos Recursos

Figura 24.

Resultados Percepción de Crecimiento y Adquisición de Nuevos Recursos por Parte de la Empresa



Para las empresas familiares la adquisición de nuevos recursos y su crecimiento son factores de mucha importancia, los cuales son percibidos por sus empleados al estar “totalmente de acuerdo” un 57% de total de Los encuestados y “de acuerdo” un 13 %; el 22% de los encuestados no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y las apreciaciones negativas tienen los porcentajes más bajos: “totalmente en desacuerdo” con el 0% de representación y en “desacuerdo” con el 8%.

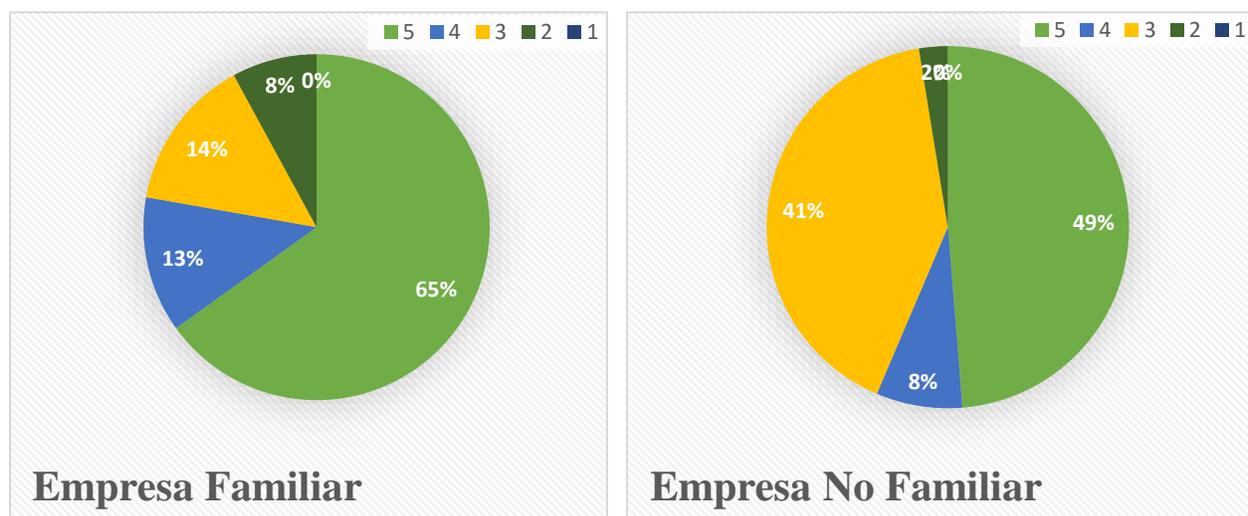
Al respecto de las empresas no familiares se tiene que tanto los que están “totalmente de acuerdo” y los que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” obtienen el mismo porcentaje de representación: 41% cada una, es decir casi la mitad de los empleados perciben a este tipo de empresas como inversoras y que busquen su crecimiento, la otra casi mitad son neutros ante esta

apreciación; un porcentaje minoritario las percibirían como nada inversoras 3% al estar “totalmente en desacuerdo” y un 15% de los encuestados está “de acuerdo” con la afirmación.

Lo Más Importante En La Empresa Es La Competitividad Y El Logro

Figura 25.

Resultados Sobre Competitividad y Logros de la Empresa



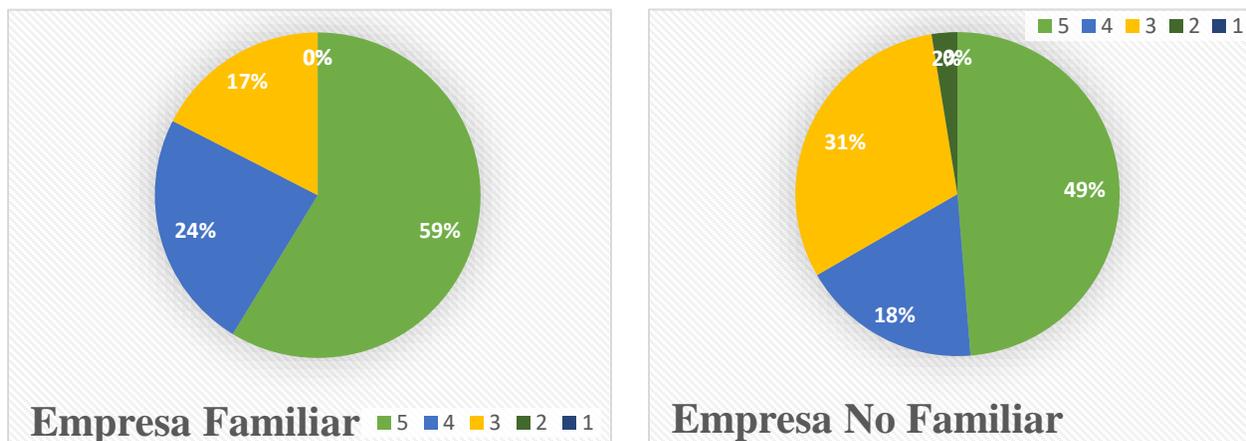
La orientación al logro es de significativa representación en la percepción de los empleados frente a las empresas familiares: un 65% del total de los encuestados les otorgaron la mayor calificación de orientación al logro y la competitividad al estar “totalmente de acuerdo” con ello, sumado de un 13% que estas “de acuerdo”, lo que representaría que el 78% de los encuestados perciben este factor importante dentro de sus empresas. Aquellos que no estas “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “totalmente en desacuerdo” obtuvieron porcentajes del 14%, 8% y 0% respectivamente.

Las empresas no familiares también tienen una alta tendencia a la orientación al logro en comparación a las empresas familiares: el 49% de los encuestados le otorgo a este punto la calificación más alta y el 8% están “de acuerdo” con la afirmación. Que vale la pena notar que a pesar de que el 49% concuerda con que este tipo de empresas están orientadas al logro el 41% de los encuestados no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en este aspecto las apreciaciones negativas obtuvieron los porcentajes más bajos: “en desacuerdo” con el 2% de representación y el “totalmente en desacuerdo” con el 0% de representación, esto para las empresas no familiares.

Lo Más Importante En La Empresa Es La Estabilidad

Figura 26.

Resultados Estabilidad Empresarial



Las empresas familiares son percibidas por sus empleados como empresas que le dan alto valor a la estabilidad un 59% del total de los encuestados la puntuaron en 5 puntos, mientras que un 24% le dan a este aspecto la calificación número 4, obtenido entre las dos calificaciones más altas el 83%. Las apreciaciones “ni de acuerdo ni en desacuerdo” representan un 17%

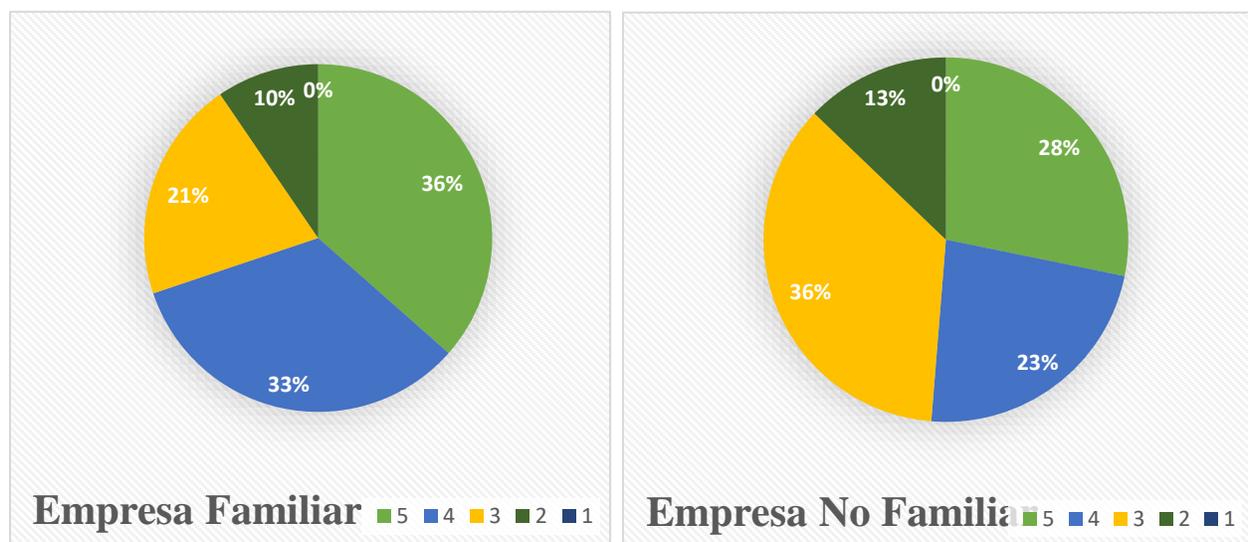
equivalente a 11 encuestados y no se dan calificaciones en los rangos 1 y 2 reiterando la percepción de estas empresas enfocadas a la estabilidad.

Las situación de las empresas no familiares no dista mucho de la que se presentan en las empresas familiares: la calificación 5 obtiene un porcentaje representativo del 49% y la calificación 4 un porcentaje del 18% representando ambas más del 50% de los datos obtenidos; para la apreciación “ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa un aumento al representar el 31% de los encuestados; un empleado que percibe a este tipo de empresas como poco receptivas a la estabilidad al estar en desacuerdo con la afirmación; el “totalmente en desacuerdo” no tuvo ninguna escogencia por parte de los encuestados por lo que su participación es del 0%.

Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Mentores O Maestros

Figura 27.

Resultados Sobre Características de los Directivos (Mentores o Maestros)



La caracterización de los como mentores o maestros es más representativa en las empresas familiares que en las no familiares, los porcentajes que obtuvieron las calificaciones número 5 y número 4 representan el 69% del total de los encuestados para las empresas familiares, siendo las dos calificaciones más altas, mientras que en las empresas no familiares estas calificaciones representan el 51%: 28% para la calificación 5 y 23% para la calificación 4 y son la segunda y tercera calificación más alta, ya que el primer lugar se lo llevan y las opiniones en las que “no se está ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación contando con un total del 36% de los encuestados, evidenciando que a pesar de que se caracterizan como mentores es alta la tendencia en que son vistos de una manera más neutral.

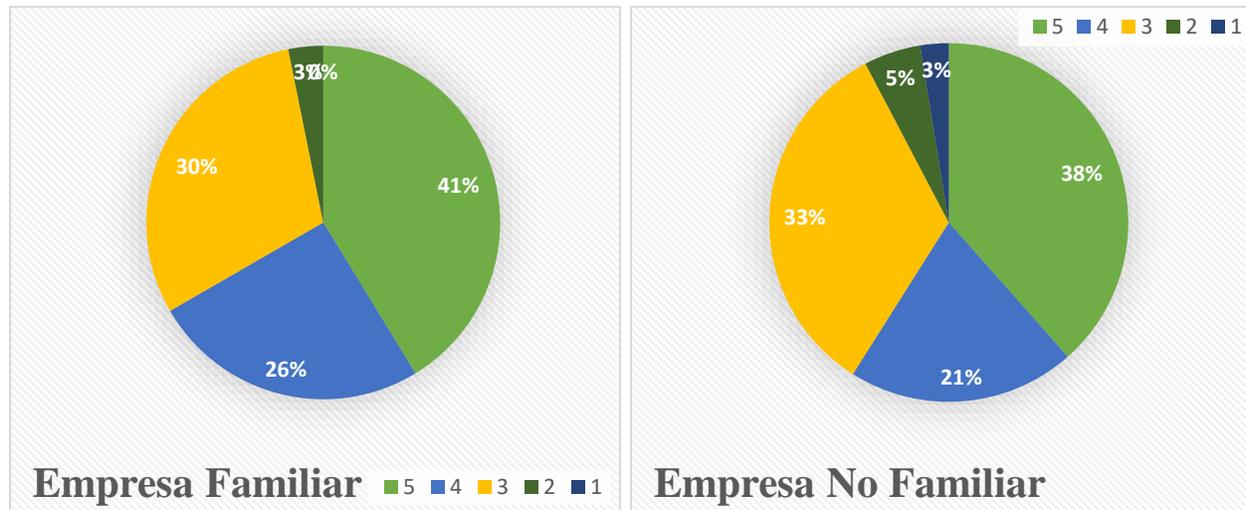
Para las empresas familiares las puntuaciones en “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” obtuvieron los siguientes porcentajes de representación: 21%; 10% y 0% respectivamente.

Para las empresas no familiares las puntuaciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” obtuvieron los siguientes porcentajes de representación: 13% y 0% respectivamente

Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Emprendedores, Innovadores Y Tomadores De Riesgo

Figura 28.

Resultados Sobre: Directivos Emprendedores - Innovadores y Tomadores de Riesgo



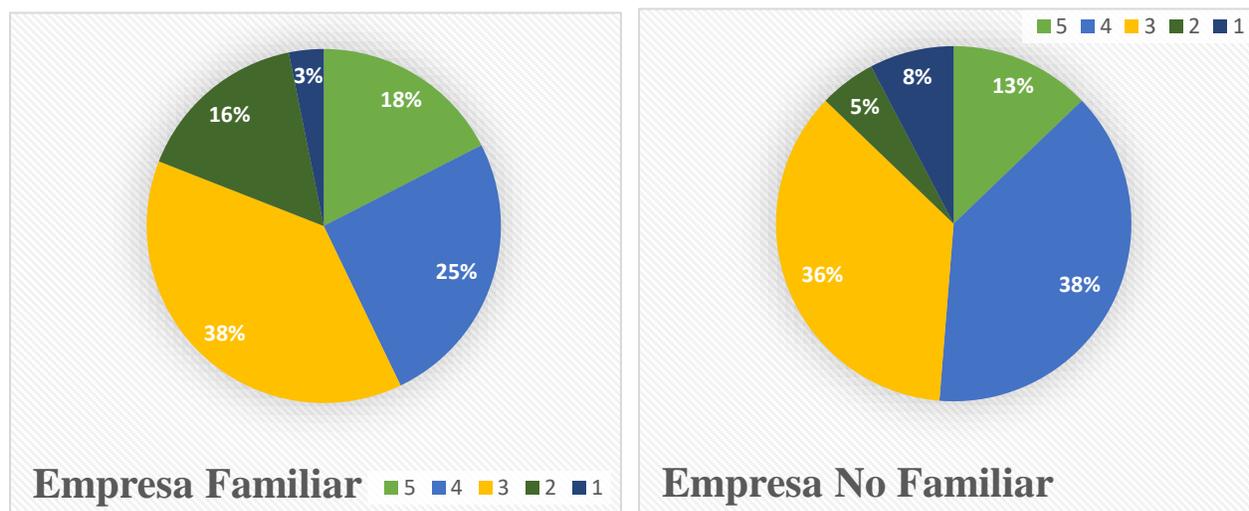
Para ambas tipologías de empresas en cuanto a la caracterización de los directivos de la empresa como emprendedores, innovadores y tomadores de riesgos se presenta una distribución muy similar por parte de los percibido por los: la puntuación más alta obtuvo “totalmente de acuerdo” con un 41% para las empresas familiares y un 38% para las empresas no familiares; la apreciación “de acuerdo” desciende notablemente en relación a la relevancia que obtuvo la calificación 5 con un 26% para las empresas familiares y un 21% para las empresas no familiares; mientras que aquellos que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” obtienen la segunda calificación más alta del total de encuestados con 30% para empresas familiares y 33% para no familiares. Las apreciaciones de tipo negativo como “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” obtienen los porcentajes más bajos con una representación del 2% para las empresas familiares y un 8% para las empresas no familiares.

De las 4 caracterizaciones que se desarrollaron en este punto para los directivos como personas caracterizadas por ser: coordinadores, organizadores o administradores; ser Técnicos, jefes conservadores; ser mentores o maestros y ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo, esta última es la que tiene mayor relevancia para los empleados de manera general y comparativa con las otras 3 caracterizaciones tanto para las empresas familiares como para las empresas no familiares.

Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Técnicos, Jefes Conservadores

Figura 29.

Resultados Sobre Directivos: Técnicos - Jefes Conservadores



La caracterización de los directivos de la empresa como técnicos o jefes conservadores no es la tendencia representativa dentro de las empresas familiares y aunque tenemos encuestados que están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con la afirmación al ocupar un 18% y 25% del total de las encuestas (respectivamente), estos porcentajes distan

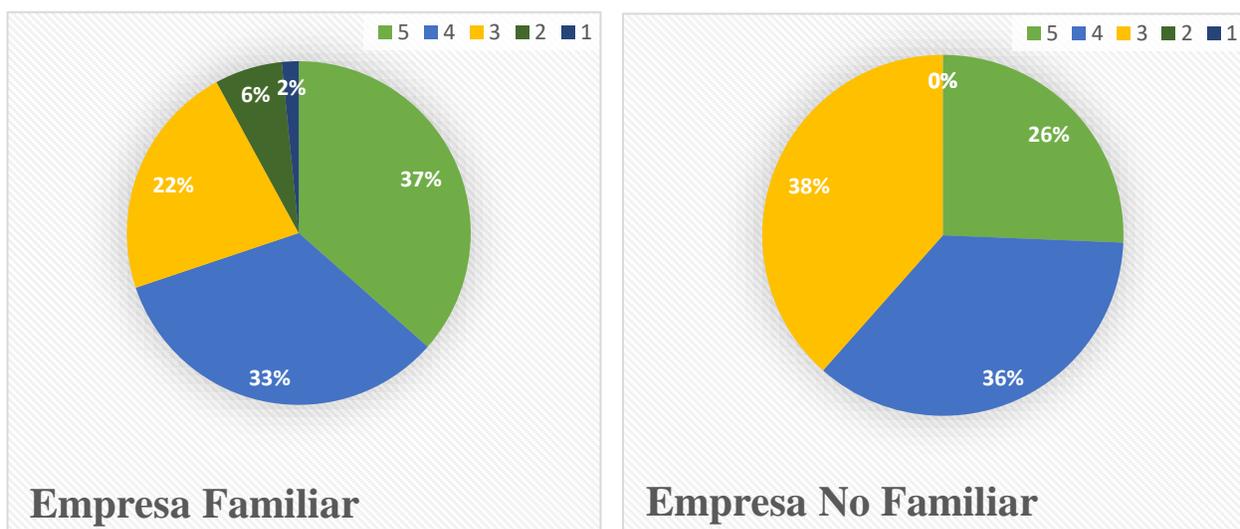
considerablemente de aquellos que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con dicha afirmación obteniendo el 38% de las elecciones con un total de 24 votos, siendo esta calificación la que prevalece en este caso. Las apreciaciones de “totalmente en desacuerdo” y “desacuerdo” obtuvieron 16% y 3% respectivamente.

En las empresas no familiares al igual que en las familiares es poco representativo el porcentaje de aquellas personas que están “totalmente de acuerdo” siendo para el caso el 13% de los encuestados; pero las calificaciones número 4 y 3 se posicionan como tendencia, la calificación número 3 obtiene un 36% de las respuesta y la 4 es la de mayor porcentaje con un 38%, por lo que se podría evidenciar que aunque la calificación 5 no es la más representativa, los encuestados si perviven a sus directivos como conservadores y técnicos aunque no del todo. Las apreciaciones negativas como “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” representaron el 5% y 8% respectivamente.

Los Directivos De La Empresa Se Caracterizan Por Ser Coordinadores, Organizadores O Administradores

Figura 30.

Resultados Sobre Directivos: Coordinadores - Organizadores o Administradores



Tanto para las empresas no familiares como para las familiares se puede evidenciar que los directivos son percibidos coordinadores, organizadores o administradores, esto teniendo en cuenta la relevancia que tuvieron las calificaciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” dentro de ambas tipologías de empresas: la calificación 5 con un 37% para las empresas familiares y un 26% para las empresas no familiares; la calificación 4 con un 33% para las empresas familiares y un 36% para las empresas no familiares, estando en ambos casos por encima de 60%. Aunque no se puede desconocer el porcentaje que obtuvieron aquellos que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación aquí descrita que dentro de las empresas no familiares contó con un 38% del total de los encuestados.

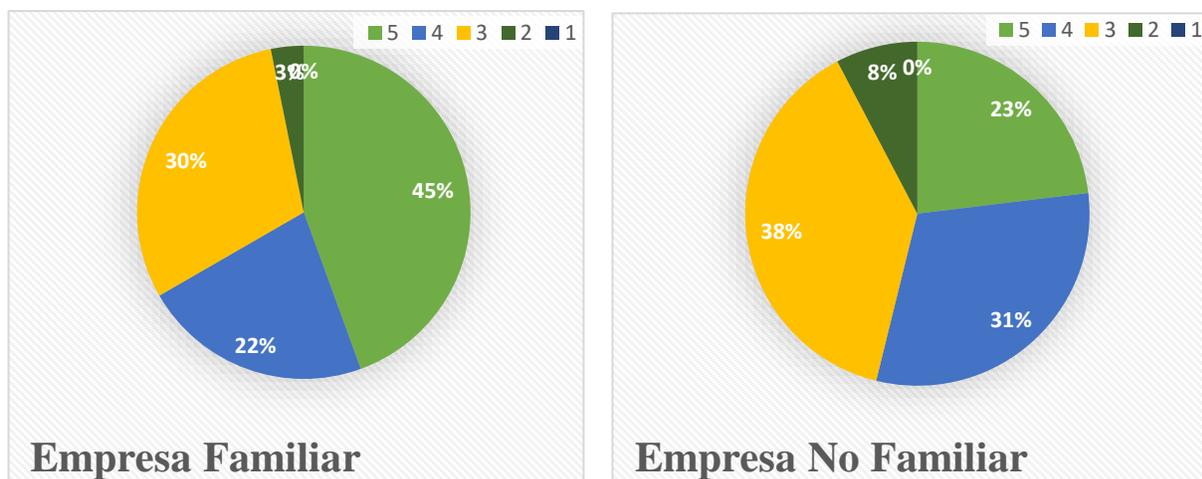
Para las empresas familiares las puntuaciones 3, 2 y 1 obtuvieron los siguientes porcentajes de representación: 3 con 22%, 2 con 6% y 1 con 2%.

Para las empresas no familiares no hay escogencia en las puntuaciones 2 y 1 por lo que su representación es del 0%.

El Factor Cohesionador De La Empresa Es La Lealtad Y La Tradición

Figura 31.

Resultados Sobre Lealtad y Tradición Empresarial



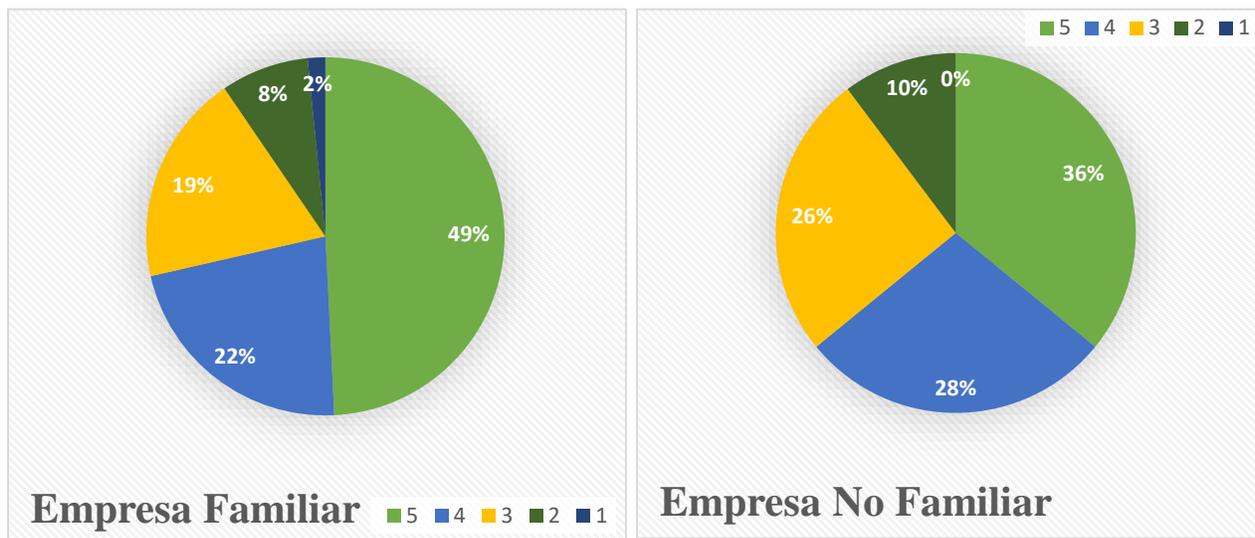
Aunque es significativa la importancia obtenida en la lealtad y la tradición como el factor cohesionador de las empresas familiares, este de manera general no es el que mayor cohesionador que tienen las empresas familiares según la percepción de los empleados (ver desarrollo de pregunta numero 15).

Para las empresas familiares la distribución se desarrolló de la siguiente manera: 45% con 28 votos para aquellos que “están totalmente de acuerdo”; 22% con 14 votos para los que “están de acuerdo”; 30% con 19 votos para los que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 3% con 3 votos para los que están “en desacuerdo” y 0% con 0 votos para los que están “totalmente en desacuerdo”.

En cuanto a la lealtad y tradición como factor cohesionador dentro de las empresas no familiares este tiene relevancia, aunque no es el más relevante: las calificaciones 5 y 4 obtuvieron 23% y 31% de los votos respectivamente, mientras que la calificación 3 obtiene el 38% de las elecciones siendo el más representativo dentro de esta pregunta. La calificación 2 obtuvo un 8% y la 1 un 0% de presentación en los datos.

El Factor Cohesionador De La Empresa Es El Compromiso Con La Innovación Y El Desarrollo

El compromiso con la innovación y el desarrollo como factor cohesionador de las empresas familiares y no familiares, aunque sigue siendo representativo no constituye el de mayor cohesión dentro de ambas tipologías de empresas (ver desarrollo de pregunta numero 15).

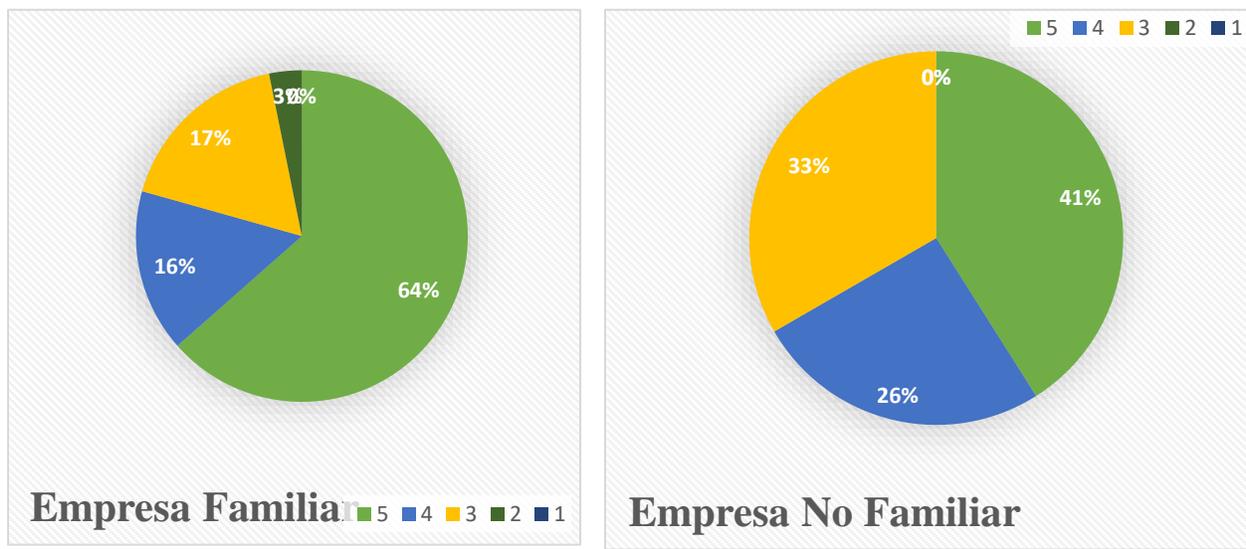
Figura 32.*Resultados Sobre Innovación y Desarrollo Empresarial*

Revisado este factor de manera independiente, para las empresas familiares es muy representativo, ya que las calificaciones 5 y 4 representan el 71% del total de los encuestados, siendo las dos más relevantes seguidas de la calificación 3 la cual obtiene un 19% de los votos, y de las calificaciones 2 y 1 que figuran con un 8% y 2% respectivamente. Para las empresas no familiares este factor cohesionador tiene menor importancia en relación con las empresas familiares: la puntuación 5 obtiene un 36% de los votos, la 4 un 28%, la 3 un 10% y no se dan votaciones para las calificaciones número 2 y 1 por lo que representan un 0%.

El Factor Cohesionador De La Empresa Es El Logro De Las Metas Y Las Tareas.

Figura 33.

Resultados Sobre Factor Cohesionar de la Empresa: Logro de Metas y Tareas



De los 4 factores cohesionadores aquí analizados: la lealtad y la tradición; el compromiso con la innovación y el desarrollo; el logro de las metas y las tareas y las reglas y políticas formales; el factor del logro de las metas y las tareas es el que mayor relevancia tiene tanto para las empresas no familiares como para las familiares.

Para las empresas familiares obtiene la calificación más alta el 64% de los votos y para las empresas no familiares el 41%; mientras que los otros factores de cohesión van desde un 23% hasta un 52% según sea el caso.

Para el caso de la calificación 4 aunque esta es más representativa en las empresas no familiares que en las familiares al obtener un 26% vs un 16%, esta calificación ocupa el tercer

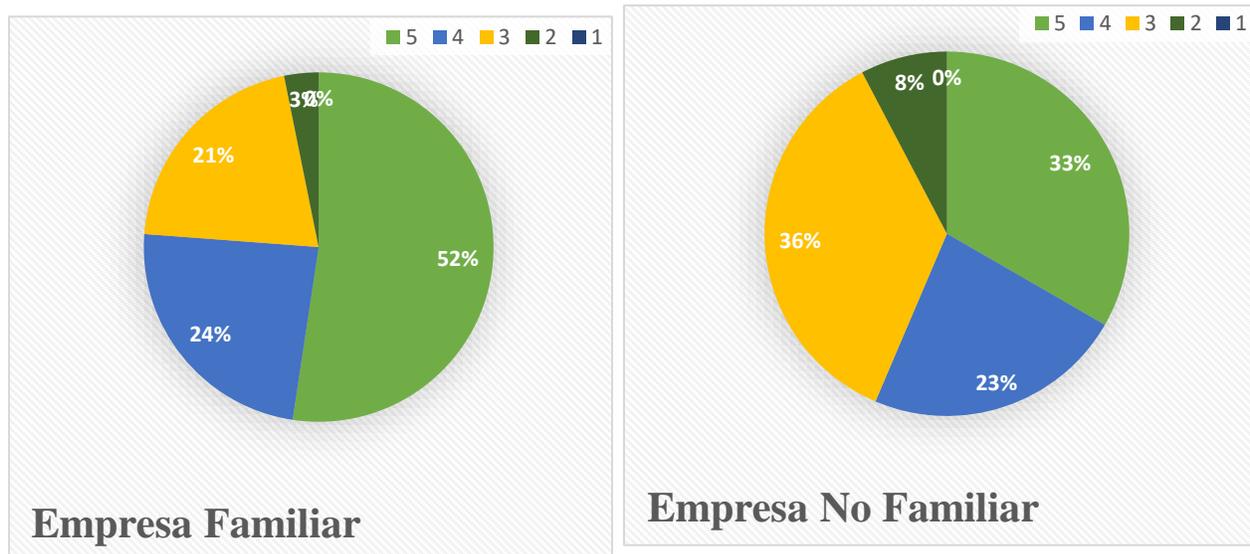
lugar, ya que la más relevante es la calificación número 3 con 33% de votos. Para las calificaciones 2 y 1 no se obtienen votos.

Las calificaciones 3, 2 y 1 dentro de la empresa familiar representan un 20% del total de los votos, distribuidos de la siguiente manera: 17% para la calificación número 3, 3% para la calificación 2 y 0% para la calificación número 1.

El Factor Cohesionador De La Empresa Son Las Reglas Y Políticas Formales.

Figura 34.

Resultados Factor Cohesionar: Reglas y Políticas Formales



las reglas y políticas formales como factor cohesionador dentro de las empresas familiares son el segundo factor más importante, al obtener la calificación 5% segundo porcentaje más alto entre los demás factores con un 52%.

Comparativamente este factor cohesionador tiene mayor importancia para la empresa familiar vs la empresa no familiar: para la calificación número 5 donde los empleados están totalmente de acuerdo con este es un factor cohesionador de sus empresas tenemos un 52% para las empresas familiares y un 33% para las empresas no familiares; la puntuación 4 que también determina de manera positiva las reglas y las políticas como cohesionador sigue siendo tendencia en la empresa familiar aunque no distan mucho: 24% para la empresa familiar, 23% para la empresa no familiar. La calificación número 3 toma relevancia significativa dentro de la empresa no familiar, ya que figura con el mayor porcentaje del total de encuestados con un 36% vs un 21% que se tiene en la empresa familiar.

Las calificaciones 2 y 1 dentro de la empresa familiar representan un 3% del total de los votos, distribuidos de la siguiente manera: 3% para la calificación número 2 y 0% para la calificación número 1; para las empresas no familiares la variación se da en el porcentaje de representación de la calificación número 2 la cual obtiene el 8% con 3 votos de encuestados.

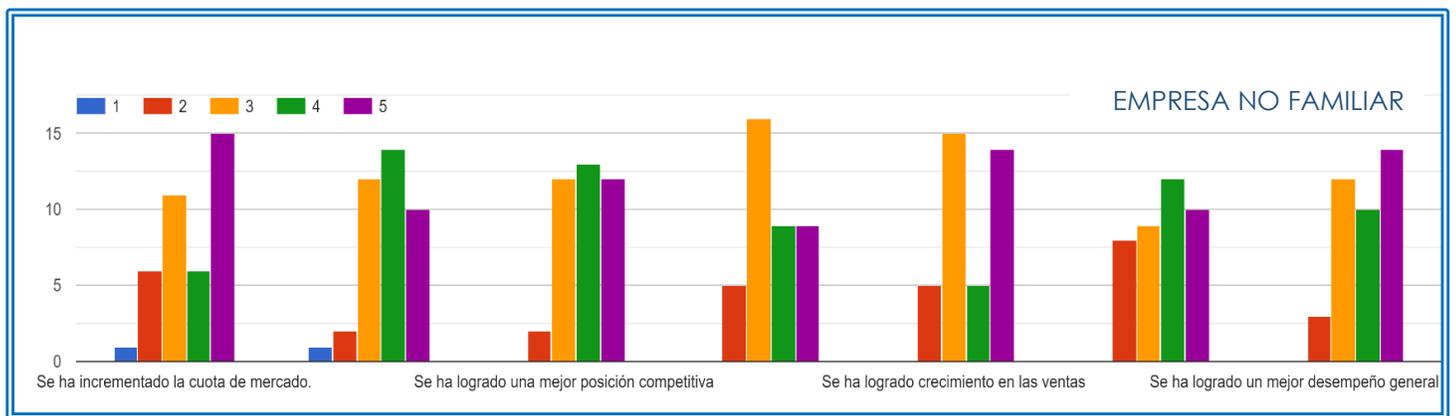
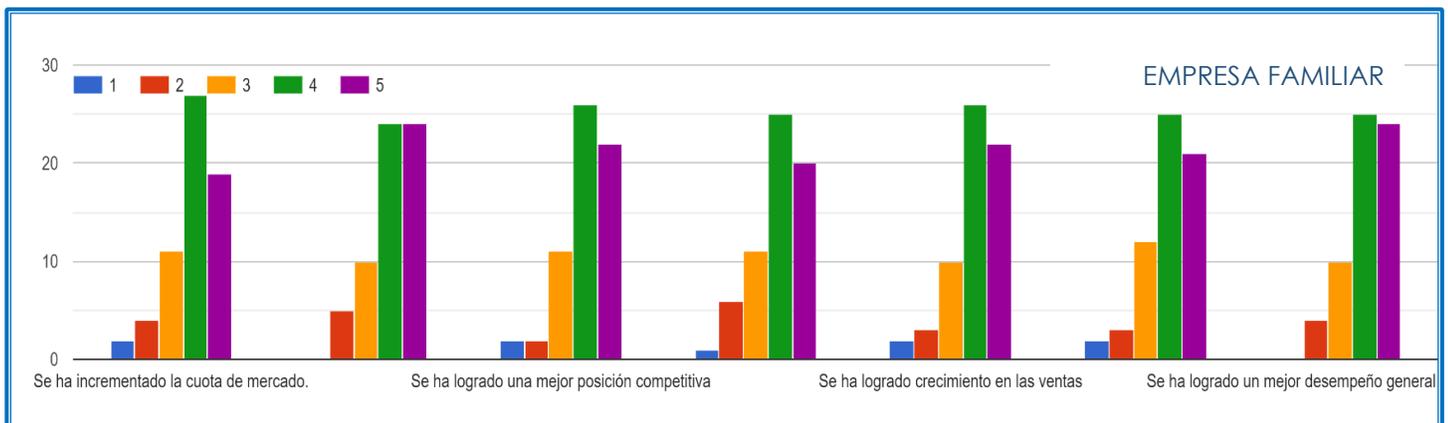
Desempeño Empresarial

Para el desarrollo de este punto se consideraron 7 preguntas en relación con el Desempeño empresarial en las cuales los encuestados deben calificar las en una escala de 1 a 5,

donde 5 es "totalmente en desacuerdo", 4 "de acuerdo", 3 "ni acuerdo ni en desacuerdo", 2 "algo en desacuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo".

Figura 35.

Resultados Desempeño Empresarial Empresa Familiar y no Familiar



Se Ha Incrementado La Cuota De Mercado.

Tanto para empresa familiar como para empresa no familiar se coincide que estas han incrementado su cuota en el mercado: la empresa familiar cuenta con un 40% de empleados que

están de acuerdo y un 30% que están totalmente de acuerdo con que se ha dado este incremento; en las empresas no familiares tenemos porcentajes muy similares, totalmente de acuerdo con un 38% y de acuerdo con un 15%.

Para la clasificación número 3 “ni acuerdo ni en desacuerdo”, se obtuvo un 28% de participación en la empresa no familiar, siendo este significativo al ser el segundo valor más relevante para la pregunta; mientras que para la empresa familiar este solo obtuvo un porcentaje del 17%

Las aperciones negativas como en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, tienen participaciones bajas con respuestas que van desde un 1% hasta máximo un 15% de participación según sea el caso.

Reiterando con ello la percepción del incremento de cuota de mercado dentro de las empresas familiares y no familiares.

Se Ha Mejorado La Satisfacción Del Cliente

Para las empresas familiares los empleados concuerdan con que se ha mejorado la satisfacción del cliente, están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con la afirmación el 38% de los encuestados en cada una de las aperciones; de manera más neutral tenemos la calificación 3 con el 16% de votos por parte de los encuestados.

Para las empresas no familiares, aunque el sentir es positivo frente a la aprecian al tener un 36% de los encuestados de acuerdo con ella, es significativo el porcentaje de entrevistados que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” que corresponde a un 31% de los encuestados, siendo incluso mayor al porcentaje de personas que estuvieron “totalmente de acuerdo” que solo obtuvo un 26% de los votos.

Las aperciones negativas como “en descuero” o “totalmente en desacuerdo”, tienen participaciones bajas con respuestas que van desde 0% encuestado hasta un máximo del 8% de participación según sea el caso.

Se Ha Logrado Una Mejor Posición Competitiva

Tanto para la empresa familiar como para la empresa no familiar se cuenta con un alto porcentaje de empleados que concuerdan con que su empresa ha mejorado su posición competitiva: 35% de los encuestados de las empresas familiares y un 31% de los encuestados de las empresas no familiares están “totalmente de acuerdo” con la afirmación; frente al estar “de acuerdo” tenemos un 41% de los encuestados de las empresas familiares y un 33% de los encuestados de empresas no familiares.

Frente a la puntuación número 3, donde los encuestados no están “ni acuerdo ni en desacuerdo” las empresas no familiares tienen un porcentaje representativo con un 33% de los encuestados, mientras que las empresas familiares tan sólo tienen un 17% de representación en esta clasificación.

Las aperciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, tienen participaciones bajas con respuestas que van desde 0% encuestado hasta un máximo del 3% de participación según sea el caso.

Se Ha Incrementado La Tasa De Retención De Clientes

Los encuestados de las empresas familiares concuerdan con la afirmación del que se ha incrementado la tasa de retención de sus clientes, un 40% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo mientras que un 32% estuvo de acuerdo con la afirmación, quienes no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo representaron el 17% del total de los encuestados.

En contraposición a los resultados dados en las empresas familiares tenemos que: el 41% de los encuestados de las empresas no familiares no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, y un 23% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo con qué se ha incrementado la retención de los clientes, a pesar de que significativo el porcentaje de encuestados que concuerdan con la clasificación núm3 se puede afirmar que dentro de las empresas no familiares se produjo un incremento en la retención de los clientes.

Las aperciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, tienen participaciones bajas con respuestas que van desde 0% encuestado hasta un máximo del 10% de participación según sea el caso.

Se Ha Logrado Crecimiento En Las Ventas

La percepción del incremento en las ventas tanto para las empresas familiares como para las empresas no familiares fue de manera positiva teniendo en cuenta los resultados recolectados: un 41% de los encuestados de las empresas familiares están “de acuerdo” con que se generó dicho crecimiento, mientras que un 35% de los encuestados estuvieron “totalmente de acuerdo”; para las empresas no familiares un 49% de los encuestados estuvieron “totalmente de acuerdo” y un 13% de los encuestados estuvo “de acuerdo” con la afirmación.

Para las empresas no familiares es significativa la participación de los encuestados que no estuvieron “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, ya que estos representan un 38% del total de los datos recolectados; participación que para el caso de las empresas familiares tan sólo tuvo una representación del 16%.

Las aperciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, tienen participaciones bajas con respuestas que van desde 0% encuestado hasta un máximo del 13% de participación según sea el caso.

Se Ha Mejorado El Retorno De La Inversión

Afirmación de si se ha generado retorno de la inversión realizada por las empresas tenemos que tanto para la empresa familiar como para la empresa no familiar los encuestados coinciden de manera positiva con dicha afirmación: 40% de los encuestados de empresas

familiares y un 31% de los encuestados de empresas no familiares están “de acuerdo”; mientras que “totalmente de acuerdo” están un 33% de los participantes de las empresas familiares y un 26% de los participantes de las empresas no familiares.

Para las apreciaciones de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” se tiene una mayor relevancia en las empresas no familiares contando con un 13% de participación de los encuestados frente a un 19% de participación de encuestados de las empresas no familiares.

Las apreciaciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, tienen participaciones bajas para las empresas familiares con respuestas que van desde 0% hasta 5% de participación; que las empresas no familiares sí distan un poco de los resultados obtenidos para las empresas familiares, ya que éstas van desde un 0% de participación para la opinión “totalmente en desacuerdo” hasta un 21% de participación para la opción “en desacuerdo”.

Se Ha Logrado Un Mejor Desempeño General De La Empresa

La percepción positiva frente a la mejora del desempeño es más notoria en los encuestados de las empresas familiares puesto que un 40% de ellos está “de acuerdo” y un 38% está “totalmente de acuerdo” con la afirmación aquí enunciada; tan sólo un 16% no está “ni de acuerdo ni desacuerdo”; no se obtuvieron puntuaciones para “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” representa el 6% de los encuestados.

Aunque esta percepción se desarrolla de manera similar a la de las empresas familiares en las empresas no familiares es relevante la participación de los encuestados que no están “ni de

acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación, la cual tiene un 31% de la participación total, vs el 36% de los encuestados que están “totalmente de acuerdo” y el 26% de los encuestados que están “de acuerdo”.

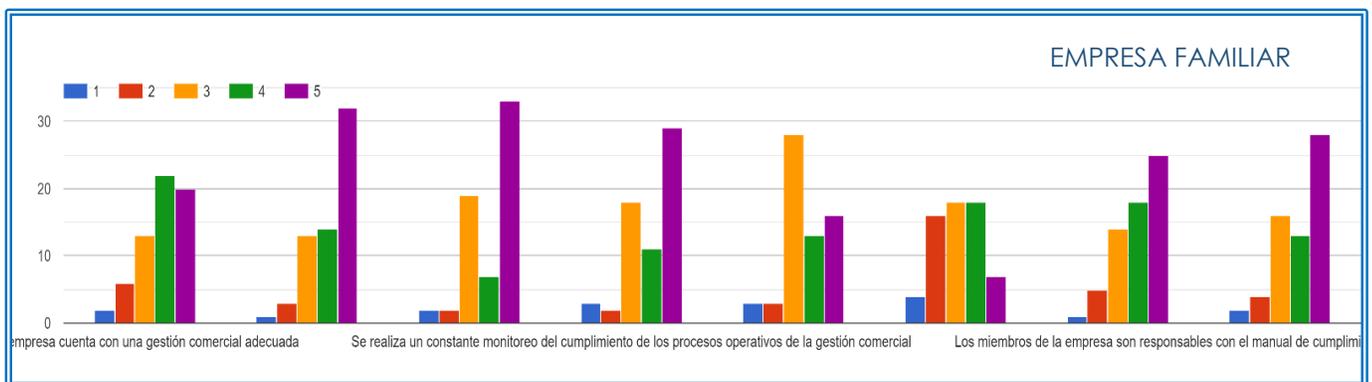
Para las apreciaciones de orden negativo se tiene que en las empresas no familiares el “totalmente en desacuerdo” tiene el 0% de participación y el “en desacuerdo” tiene el 8% de la participación total.

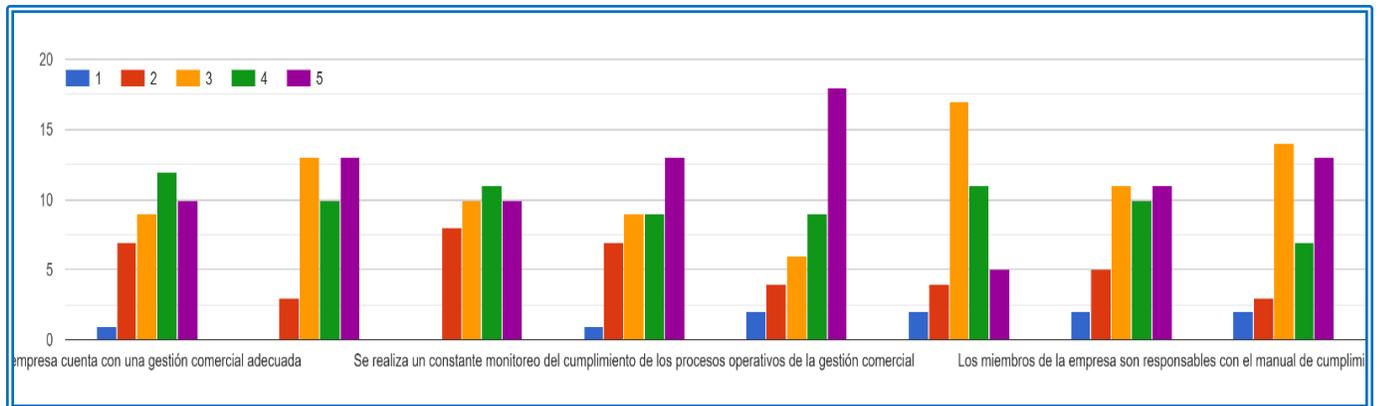
Gestión Comercial

Para el desarrollo de este punto se consideraron 8 preguntas en relación con la Gestión Comercial en las cuales los encuestados deben calificar las en una escala de 1 a 5, donde 5 es "totalmente en desacuerdo", 4 “de acuerdo”, 3 “ni acuerdo ni en desacuerdo”, 2 “algo en desacuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”.

Figura 36.

Resultados Gestión Comercial Empresa Familiar y no Familiar





La Empresa Cuenta Con Una Gestión Comercial Adecuada

Frente a la percepción que tienen los empleados en relación al desarrollo de la gestión comercial de manera adecuada tanto las empresas familiares como las no familiares tienen apreciaciones positivas: el 32% de los encuestados de las empresas familiares está “totalmente de acuerdo” y el 35% está “de acuerdo” con la afirmación; para el caso de las empresas no familiares el 31% de los encuestados está “de acuerdo” con la gestión comercial realizada por sus empresas y el 26% está “totalmente de acuerdo” con dicha gestión.

Para los empleados que no están “de acuerdo ni en desacuerdo”, en ambos tipos de empresa se presentan porcentajes muy similares, un 21% para las empresas familiares y un 23% para las empresas no familiares.

Las apreciaciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, para la empresa familiar representan un total del 13%; mientras que las empresas no familiares tienen una representación mayor con un 21%.

Los Miembros de la Empresa Tienen Conocimiento de las Actividades Relacionadas a los Procesos de la Gestión Comercial.

Frente así los miembros de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas dentro de los procesos de la gestión comercial los empleados de las empresas familiares concuerdan de manera significativa con esta afirmación, ya que un 51% de los encuestados está “totalmente de acuerdo” y un 35% está “de acuerdo”.

Un 21% de los encuestados representan aquellos que no están “ni de acuerdo ni desacuerdo” dentro de las empresas familiares, por otro lado, un 7% de los encuestados están representados en las apreciaciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” qué cosa tiene que ver el lado y así claro.

Para las empresas no familiares tenemos que las opiniones entre “totalmente de acuerdo” y “ni acuerdo ni en desacuerdo” representan el mismo porcentaje del total de los encuestados, cada una con un 33% de participación; por otro lado, un 26% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación; mientras que las apreciaciones negativas representan un 8% concentradas en la opción “en desacuerdo”.

Los Miembros De La Empresa Conocen Los Objetivos De La Gestión Comercial.

Tanto los encuestados de las empresas familiares como los de las no familiares presenta apreciaciones afirmativas acerca de si los miembros de la empresa conocen los objetivos de la

gestión comercial; aunque cabe notar que ésta tiene mayor relevancia dentro de la empresa familiar, ya que un 52% de los encuestados está “totalmente de acuerdo” con la afirmación vs un 26% de los encuestados con esta misma apreciación dentro de las empresas no familiares.

Para el caso de la empresa familiar, la representación que tuvo los encuestados que “ni están de acuerdo ni están en desacuerdo” tiene una participación considerable al obtener el 30% de la participación, frente a un 11% que obtuvieron los que están “de acuerdo”. Para este caso las apreciaciones negativas como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” sólo representaron un 6% del total de los datos recolectados.

Dentro de las empresas no familiares el 28% de los encuestados está “de acuerdo” con la afirmación que corresponde a esta pregunta mientras que el 26% “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”. A pesar de las apreciaciones positivas frente a la pregunta que se desarrollan en las empresas no familiares tenemos un porcentaje significativo de empleados que están “en desacuerdo” con que los miembros de sus empresas conozcan los objetivos de la gestión comercial representados en un 21% del total de los encuestados.

Se Realiza un Constante Monitoreo del Cumplimiento de los Procesos Operativos de la Gestión Comercial

Los encuestados de las empresas familiares que están “totalmente de acuerdo” con que las empresas realizan un constante monitoreo de los procesos operativos de la gestión comercial corresponden a un 46% del total de los encuestados, siendo este el de mayor consideración

seguido de la apreciación de aquellos que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 29%; los que están de acuerdo con la afirmación corresponden al 17% de los encuestados mientras que las apreciaciones negativas como totalmente en desacuerdo i en desacuerdo tienen un 8% del total de los encuestados.

Para las empresas no familiares, aunque el porcentaje con mayor preferencia se ubica en aquellos que están que están “totalmente de acuerdo” con la afirmación representados en un 33%; las opciones de: “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” comparten el mismo porcentaje: 23% para cada una, además la apreciación negativa en desacuerdo tiene un porcentaje considerable al representar el 18% del total de los encuestados, y el 3% restante lo tiene la apreciación de totalmente en desacuerdo.

Con el Tener una Buena Gestión Comercial en la Empresa es que se Asegura su Éxito.

Frente a si contar con una buena gestión comercial asegura su éxito tus empleados de las empresas familiares no están ni acuerdo

Esta afirmación para los encuestados de las empresas familiares represento su mayor porcentaje en la puntuación número 3, en la que los encuestados no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación obteniendo el 44% del total de los encuestados; seguido de ella están aquellos que están totalmente de acuerdo con un 25% y los que están de acuerdo con un 21%; las apreciaciones de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo representan el 5% cada una obteniendo 6 votos de los 63 encuestados en la categoría.

El comportamiento para esta pregunta es diferente en las empresas no familiares, ya que, el 46% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación seguido del 23% que está de acuerdo, el 15% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; también es importante resaltar que él está en desacuerdo para esta pregunta obtuvo el 10% de las votaciones seguido de él totalmente en desacuerdo con un 5%.

Existen Falencias al Ejecutar los Procesos Operativos de la Gestión Comercial.

Para las empresas familiares un 40% de los empleados considera que existen falencias dentro de los procesos operativos de la gestión comercial: un 11% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación mientras que un 29% está de acuerdo; aquellos que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo están representados en un 29%.

Aquellos que consideran que no existen falencias dentro de los procesos operativos de la gestión comercial están representados en el 31% del total de los encuestados: un 25% está en aquellos que están en desacuerdo y el 6% restante lo obtienen los que están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El desarrollo de esta afirmación dista un poco cuando hablamos de empresa no familiar, ya que, el 44% de los votos fueron para la opción número tres que representa aquellos que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior no quiere decir que sus empleados no

consideren que no existen dichas falencias ya que un 41% de los encuestados concuerda con esta afirmación: 28% están de acuerdo y el 13% están de totalmente acuerdo.

Los que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación representan un 12% del total de los encuestados: 5% para aquellos que están totalmente en desacuerdo y 7% para aquellos que están en desacuerdo.

Los Miembros de la Empresa son los Responsables de Efectuar las Labores Encomendadas por la Gestión Comercial

La marcada tendencia tanto de las empresas familiares como las no familiares a estar de acuerdo con que los miembros de la empresa son los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial se evidencia de la siguiente manera: “totalmente de acuerdo” 40% de los encuestados de las empresas familiares y 28% de los encuestados de las empresas no familiares contestaron de esta manera; “de acuerdo” 29% de los encuestados de empresas familiares y 26% que los encuestados de empresas no familiares estuvieron de acuerdo con esta respuesta; “ni de acuerdo ni en desacuerdo” 22% de los encuestados de las empresas familiares y 28% de las empresas no familiares optaron por esta opción.

Las opciones negativas frente a la respuesta conjuntamente no representaron más del 23% de las opiniones de los encuestados: “totalmente en desacuerdo” obtuvo una votación del 2% para empresas familiares y del 5% para empresas no familiares; “en desacuerdo” obtuvo una

votación del 8% para empresas familiares y del 13% para empresas no familiares; lo que reitera la afinidad de los encuestados frente a la esta pregunta.

Los Miembros de la Empresa son Responsables con el Manual de Cumplimiento de los Objetivos de la Gestión Comercial.

De la responsabilidad que tienen los miembros de las empresas con el manual del cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial hay un desarrollo similar para las empresas familiares y las no familiares; para el caso de las empresas familiares un 44% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación siendo la opinión más valorada, mientras que para las empresas no familiares la ponderación más alta la obtuvo quienes están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación; eso no quiere decir que los empleados de las empresas no familiares no compartan esta afirmación ya que el 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 18% está de acuerdo.

Aparte de la gran relevancia que tienen los que están totalmente de acuerdo con la afirmación también es significativo el porcentaje de aquellos que están de acuerdo dentro de las empresas familiares con un 21% de los encuestados; aquellos que no están ni de acuerdo ni desacuerdo ocupan un 25%.

Las apreciaciones negativas para ambas tipologías de empresa no representan un porcentaje mayor al 10%, reiterando la posición positiva frente a la responsabilidad que tienen los miembros de la organización y el cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial.

Análisis Estadístico: Validación Del Modelo Y Sus Relaciones Causales

Evaluación Del Modelo De Medida

Evaluación Del Modelo De Medida Empresa Familiar

Tabla 13.

Fiabilidad Y Validez Convergente De Las Escalas De Medida – Empresa Familiar

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Cultura Familiar	0,961	0,963	0,965	0,700
Desempeño	0,951	0,956	0,961	0,804
Gestion Comercial	0,935	0,939	0,949	0,756

Los tres indicadores usados para la estimación de la fiabilidad del instrumento de medida fueron:

- ✓ el coeficiente alfa de Cronbach valor de aceptación crítico = 0.7.
- ✓ el índice de fiabilidad compuesta valor de aceptación crítico = 0.7.
- ✓ el índice de varianza extraída valor de aceptación crítico = 0.5.

La fiabilidad individual se estimó por medio del coeficiente alfa de Cronbach de cada constructo, se visualiza que los coeficientes se ubican por encima de los niveles sugeridos de 0.7, indicando la Cultura organizacional en 0.961, el desempeño en 0.951 y la gestión comercial en 0.935

El rho_A, también evidencia unos niveles superiores a lo estimado, indicando la Cultura organizacional en 0.963, el desempeño en 0.956 y la gestión comercial en 0.939; en la fiabilidad compuesta, también se encuentran niveles superiores a 0.9; y con respecto a la varianza extraída, se cumple el requerimiento del mínimo de 0,5, conservando los siguientes niveles: la Cultura organizacional en 0.700, el desempeño en 0.804 y la gestión comercial en 0.756.

Tabla 14.

Matriz De Correlaciones Entre Variables Latentes, Criterio De Fornell – Larcker – Empresa Familiar

	Cultura Familiar	Desempeño	Gestion Comercial
Cultura Familiar	1,000	0,739	0,718
Desempeño	0,739	1,000	0,688
Gestion Comercial	0,718	0,688	1,000

La validez discriminante, para establecer en qué medida las variables son diferentes entre sí, se mide a través del criterio Fornell – Larcker, tal como se muestra en la tabla “Modelo Estructural” determina que las variables se distinguen claramente, aseverando la validez discriminante.

Tabla 15.

Matriz De Cargas Cruzadas – Empresa Familiar

	Cultura Familiar	Desempeño	Gestion Comercial
CO10	0,821	0,597	0,513
CO13	0,785	0,542	0,559
CO14	0,804	0,654	0,649

CO15	0,900	0,620	0,715
CO16	0,825	0,554	0,672
CO2	0,872	0,673	0,622
CO4	0,803	0,607	0,601
CO5	0,810	0,618	0,484
CO6	0,870	0,639	0,626
CO7	0,875	0,665	0,604
CO8	0,898	0,651	0,652
CO9	0,762	0,587	0,461
DE2	0,707	0,903	0,642
DE3	0,656	0,897	0,656
DE4	0,540	0,823	0,472
DE5	0,667	0,903	0,578
DE6	0,660	0,936	0,656
DE7	0,725	0,916	0,668
GC1	0,654	0,659	0,894
GC2	0,679	0,636	0,898
GC3	0,582	0,535	0,889
GC4	0,622	0,589	0,873
GC7	0,573	0,515	0,785
GC8	0,625	0,636	0,874

Este criterio también se cumple en éste caso, ya que las cargas cruzadas de una variable con todos los aspectos, debe correlacionar más con el factor al que pertenece que con el resto.

Tabla 16.*Valores VIF Del Modelo Externo (De Medida) – Empresa Familiar*

	VIF
CO10	4,486
CO13	3,911
CO14	2,966
CO15	7,419
CO16	4,581
CO2	3,869
CO4	3,368
CO5	3,249
CO6	4,420
CO7	7,463
CO8	7,093
CO9	3,100
DE2	4,073
DE3	3,720
DE4	2,700
DE5	4,324
DE6	5,753
DE7	4,628
GC1	4,329
GC2	5,226
GC3	4,886
GC4	3,421
GC7	3,779
GC8	5,200

El factor de inflación de la varianza VIF se cumple, debido a que se arrojan resultados inferiores a 10.

Tabla 17.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HT/MT) – Empresa Familiar

	Cultura Familiar	Desempeño	Gestion Comercial
Cultura Familiar			
Desempeño	0,769		
Gestion Comercial	0,751	0,721	

El Ratio HT/MT muestra un resultado favorable, indicando en cada variable un valor inferior a 1. Mostrando fiabilidad en los criterios de validez convergente y discriminante.

Tabla 18.

R Cuadrado – Empresa Familiar

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Desempeño	0,597	0,585
Gestion Comercial	0,515	0,508
	Modelo Saturado	Modelo Estimado
SRMR	0,064	0,064
d_ ULS	1,220	1,220
d_ G	1,587	1,587
Chi-cuadrado	524,320	524,320
NFI	0,752	0,752

La varianza explicada de las variables endógenas, medidas de acuerdo con las estimaciones del modelo estructural, indican que se cumple con los requerimientos establecidos.

Tabla 19.

F Cuadrado – Empresa Familiar

	Cultura Familiar	Desempeño	Gestion Comercial
Cultura Familiar		0,308	1,063
Desempeño			
Gestion Comercial		0,127	

Evaluación Del Modelo De Medida Empresa No Familiar

Tabla 20.

Fiabilidad Y Validez Convergente De Las Escalas De Medida – Empresa No Familiar

	Alfa De Cronbach	Rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
Cultura Organizacional	0,958	0,961	0,964	0,709
Desempeño	0,963	0,969	0,970	0,821
Gestion Comercial	0,926	0,930	0,944	0,773

Los tres indicadores usados para la estimación de la fiabilidad del instrumento de medida fueron: el coeficiente alfa de Cronbach valor de aceptación crítico con un 0.7; el índice de fiabilidad compuesta valor de aceptación crítico con un 0.7 y el índice de varianza extraída valor de aceptación crítico con un 0.5.

La fiabilidad individual se estimó por medio del coeficiente alfa de Cronbach de cada constructo, se visualiza que los coeficientes se ubican por encima de los niveles sugeridos, indicando la Cultura organizacional en 0.958 el desempeño en 0.963 y la gestión comercial en 0.926.

En el rho_A, se evidencia también unos niveles superiores a lo estimado, indicando la Cultura organizacional en 0.961, el desempeño en 0.969 y la gestión comercial en 0.930; en la fiabilidad compuesta, también se encuentran niveles superiores a lo estimado, indicando la Cultura organizacional en 0.964, el desempeño en 0.970 y la gestión comercial en 0.944. La varianza extraída, cumple el requerimiento del mínimo de 0,5, conservando un nivel superior a 0.7 en cada una de las variables: la Cultura organizacional en 0.709, el desempeño en 0.821 y la gestión comercial en 0.773.

Tabla 21.

Matriz De Correlaciones Entre Variables Latentes, Criterio De Fornell – Larcker – Empresa No Familiar

	Cultura Organizacional	Desempeño	Gestion Comercial
Cultura Organizacional	1,000	0,873	0,831
Desempeño	0,873	1,000	0,694
Gestion Comercial	0,831	0,694	1,000

A través del criterio Fornell – Larcker se establece la medida en que las variables son diferentes entre sí: validez discriminante. En la Matriz de correlaciones entre variables latentes se determina que las variables se distinguen claramente, aseverando la validez discriminante.

Tabla 22.

Matriz De Cargas Cruzadas – Empresa No Familiar

	Cultura Organizacional	Desempeño	Gestion Comercial
CO10	0,834	0,646	0,684
CO12	0,884	0,871	0,783
CO13	0,748	0,683	0,638
CO14	0,898	0,742	0,822
CO15	0,862	0,857	0,687
CO16	0,765	0,614	0,714
CO2	0,906	0,829	0,669
CO5	0,890	0,686	0,780
CO7	0,833	0,842	0,592
CO8	0,816	0,637	0,611
CO9	0,806	0,613	0,696
DE1	0,627	0,774	0,553
DE2	0,863	0,942	0,734

DE3	0,773	0,946	0,545
DE4	0,780	0,906	0,674
DE5	0,770	0,903	0,569
DE6	0,812	0,934	0,647
DE7	0,879	0,927	0,664
GC1	0,748	0,754	0,886
GC2	0,805	0,602	0,914
GC3	0,725	0,515	0,917
GC4	0,683	0,593	0,861
GC7	0,683	0,562	0,814

En este caso se cumple el criterio solo se cumple para la variable de Gestión Comercial, ya que en las otras dos variables las cargas cruzadas de una variable con todos los aspectos, no se correlacionan más con el factor al que pertenece que con el resto.

Tabla 23.

Valores VIF Del Modelo Externo (De Medida) – Empresa No Familiar

	VIF
CO10	5,021
CO12	7,701
CO13	4,760
CO14	8,935
CO15	6,957
CO16	3,849
CO2	9,888
CO5	7,887
CO7	6,090

CO8	4,007
CO9	4,469
DE1	3,205
DE2	9,451
DE3	11,085
DE4	6,306
DE5	5,644
DE6	7,882
DE7	6,015
GC1	3,362
GC2	9,481
GC3	8,831
GC4	3,504
GC7	2,723

El factor de inflación de la varianza VIF se cumple en su mayoría, puesto que en la mayoría de los aspectos los resultados arrojados están por debajo en sus valores a 10.

Tabla 24.

Valores VIF Del Modelo Externo (De Medida) – Empresa No Familiar

	Cultura Organizacional	Desempeño	Gestion Comercial
Cultura Organizacional			
Desempeño	0,899		
Gestion Comercial	0,880	0,728	

El Ratio HT/MT muestra un resultado favorable, indicando en cada variable un valor inferior a 1. Mostrando fiabilidad en los criterios de validez convergente y discriminante.

Tabla 25.

R Cuadrado - Empresa No Familiar

	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustada
Desempeño	0,765	0,748
Gestion Comercial	0,691	0,681
	Modelo saturado	Modelo estimado
SRMR	0,083	0,083
d_ ULS	1,894	1,894
d_ G	7,530	7,530
Chi-cuadrado	609,897	609,897
NFI	0,545	0,545

La varianza explicada de las variables endógenas, medidas de acuerdo con las estimaciones del modelo estructural, indican que se cumple con los requerimientos establecidos.

Tabla 26.

F Cuadrado - Empresa No Familiar

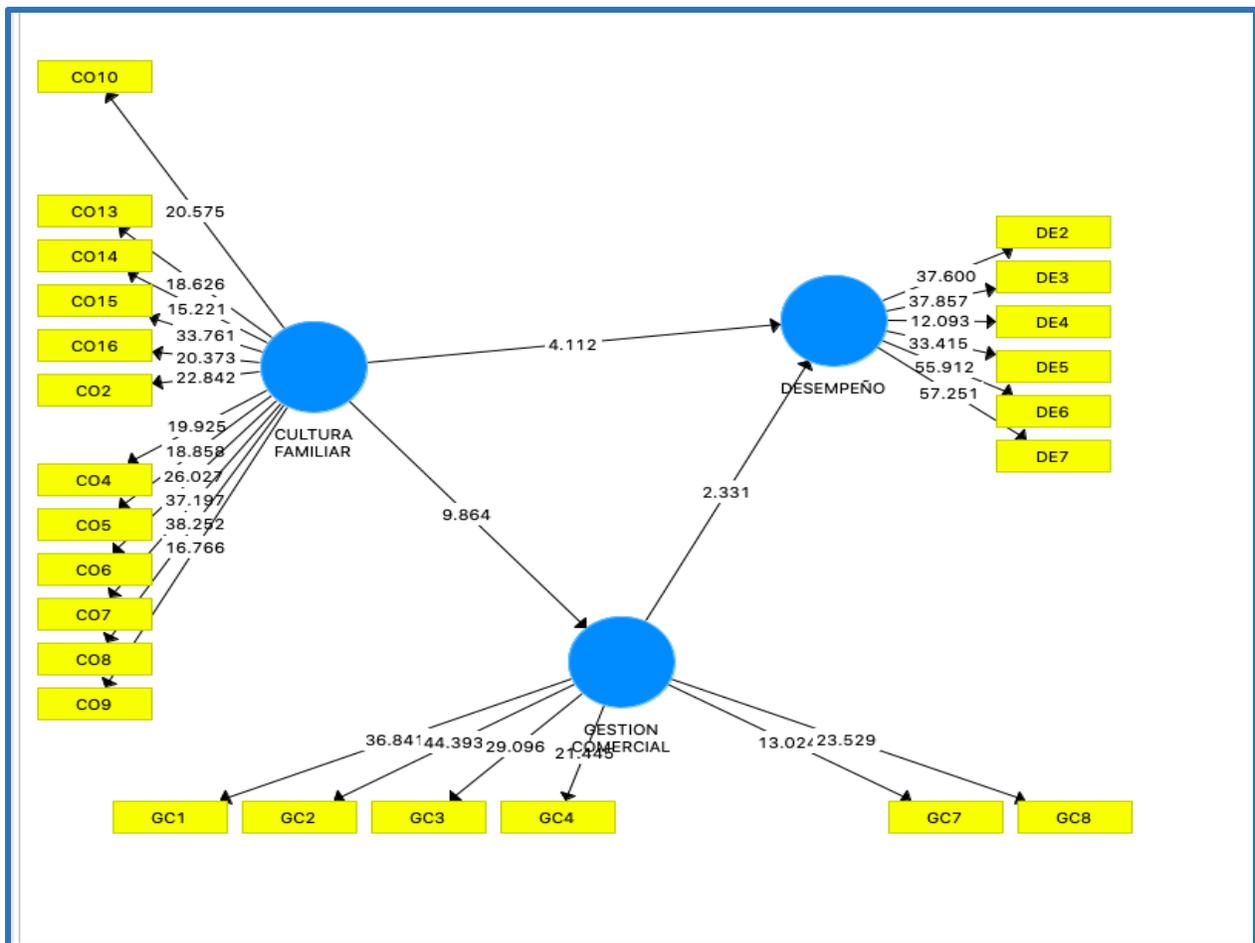
	Cultura Organizacional	Desempeño	Gestion Comercial
Cultura Organizacional		1,208	2,239
Desempeño			
Gestion Comercial		0,014	

Evaluación Del Modelo Estructural

Evaluación Modelo Estructural Empresas Familiares

Figura 37.

Evaluación Modelo Estructural De Empresa Familiar



Para analizar los resultados y confrontar las hipótesis formuladas, se debe aseverar la importancia del efecto directo entre variables latentes, y para esto el análisis PLSSEM indica la relación entre las variables cuando éstas no se ven influenciados por otra variable. (Henseler y Fassott, 2010).

De igual forma se busca confirmar el efecto directo entre los constructos del modelo y examinar el modelo estructural los cuales se confirman posteriormente.

Tabla 27.

Media, Desviación Estándar, Valores T, P Valores Empresa Familiar

		Muestra Original (O)	Media De La Muestra (M)	Desviación Estándar (STDEV)	Estadísticos T (O/STDEV)	P Valores	Contraste
H1	Cultura Familiar -> Desempeño	0,506	0,517	0,123	4,112	0,000	ACEPTA
H3	Cultura Familiar -> Gestion Comercial	0,718	0,720	0,073	9,864	0,000	ACEPTA
H5	Gestion Comercial -> Desempeño	0,324	0,310	0,139	2,331	0,020	ACEPTA

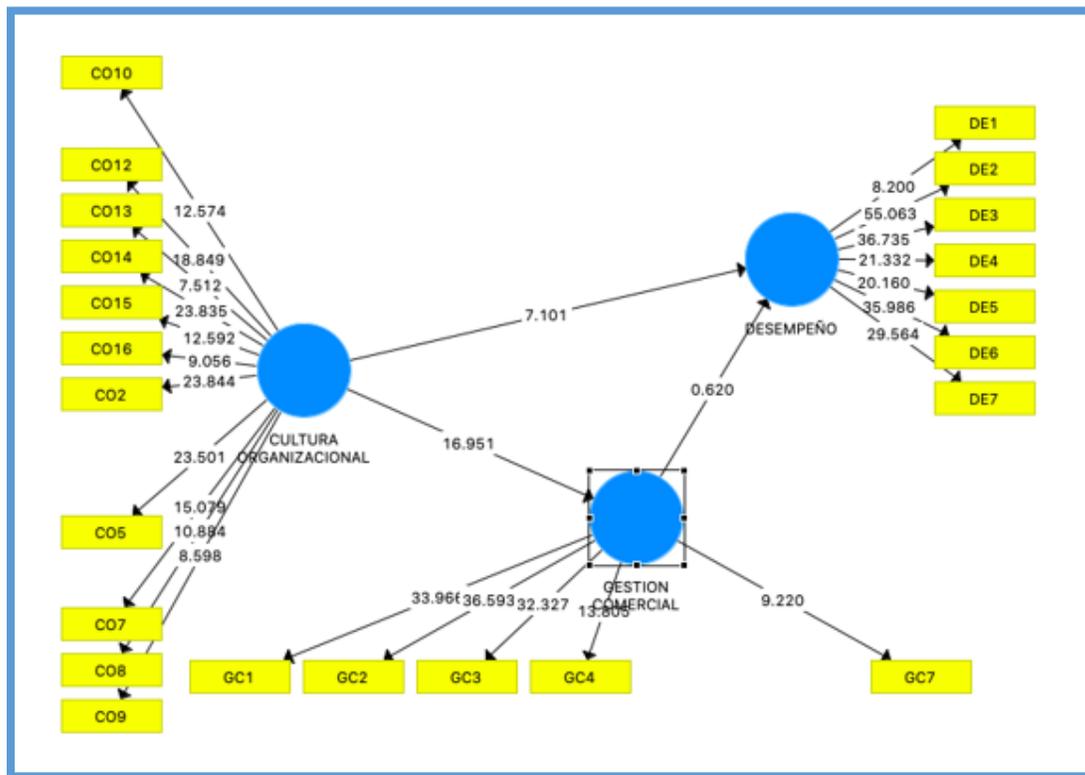
- ✓ Hipotesis 1: La cultura organizacional tiene relacion positiva con el desempeño de las empresas familiares.
- ✓ Hipotesis 3: La cultura organizacional tiene relacion positiva con la gestion comercial en las empresas familiares.
- ✓ Hipotesis 5: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas familiares.

Los resultados de la tabla “Media, desviación estándar, valores t, p valores” reflejan la aceptación y fiabilidad de los resultados obtenidos en el estudio con relación a las hipótesis planteadas en torno a el comportamiento de las empresas familiares de la ciudad de Popayán.

Evaluación Modelo Estructural Empresas No Familiares

Figura 38.

Evaluación Modelo Estructural Empresa no Familiar



Para el análisis de los resultados y la confrontación de las hipótesis aquí formuladas, se debe ratificar la importancia del efecto directo entre variables latentes, por lo que el análisis

PLSSEM indica la relación hay entre las variables cuando éstas no se ven influenciados por otra variable. (Henseler y Fassott, 2010).

De la misma manera se busca confirmar el efecto directo que hay entre los constructos del modelo y examinar el modelo estructural los cuales se confirman posteriormente.

Tabla 28.

Media, Desviación Estándar, Valores T, P Valores Empresa No Familiar.

		Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores	Contraste
H1	Cultura Organizacional -> Desempeño	0,958	0,972	0,135	7,101	0,000	ACEPTA
H2	Cultura Organizacional -> Gestion Comercial	0,831	0,838	0,049	16,951	0,000	ACEPTA
H3	Gestion Comercial -> Desempeño	-0,103	-0,111	0,166	0,620	0,536	RECHAZADA

- ✓ Hipotesis 2: La cultura organizacional tiene relacion positiva con la gestion comercial en las empresas no familiares.

- ✓ Hipotesis 4: La cultura organizacional tiene relacion positiva con el desempeño de las empresas no familiares.

- ✓ Hipotesis 6: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas no familiares: Rechazada

Los resultados de la Tabla 28 reflejan la aceptación para las hipótesis H2 y H4, y el rechazo de la hipótesis H6 y fiabilidad de los resultados obtenidos en el estudio.

Capítulo 5. Conclusiones

En el Quinto Capítulo de nuestro Trabajo de Investigación, encontraran lo relacionado con las conclusiones, las cuales se desarrollan en base a los resultados que arrojó la encuesta aplicada a las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán, para dar respuesta a las hipótesis planteadas, teniendo en cuenta los objetivos iniciales que llevaron a la ejecución de este proyecto de grado, dentro de los cuales se encuentran como objetivo general “Determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión comercial y en el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Popayán.

Con relación a las hipótesis planteadas en torno a las Empresas Familiares, las cuales representan el 61,8% de las 48 empresas a quienes se les realizó el estudio:

- ✓ Hipótesis 1: La cultura organizacional tiene relación positiva con el desempeño de las empresas familiares.

- ✓ Hipótesis 3: La cultura organizacional tiene relación positiva con la gestión comercial en las empresas familiares.

- ✓ Hipótesis 5: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas familiares.

La Tabla 27 “Media, desviación estándar, valores t, p valores” permite evidenciar que cada una de las hipótesis planteadas tienen aceptación en base a los resultados de media de las variables establecidas, es decir, que tienen una relación positiva entre ellas.

Este resultado (estudio causal de las variables establecidas) se integra al resultado y análisis descriptivos de las encuestas que se aplicaron a las empresas, con relación a:

Desempeño empresarial:

- ❖ la empresa familiar cuenta con un 40% de empleados que están de acuerdo y un 30% que están totalmente de acuerdo con que se ha dado este incremento de los clientes.
- ❖ para las empresas familiares los empleados concuerdan con que se ha mejorado la satisfacción del cliente, están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con la afirmación el 38% de los encuestados en cada una de las aseveraciones.
- ❖ el 35% de las empresas familiares está de acuerdo con que su empresa ha mejorado su posición competitiva en el mercado.
- ❖ los encuestados de las empresas familiares concuerdan con la afirmación de que se ha incrementado la tasa de retención de sus clientes, un 40% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo.
- ❖ un 41% de los encuestados de las empresas familiares están “de acuerdo” con que se generó dicho crecimiento, mientras que un 35% de los encuestados estuvieron “totalmente de acuerdo”

- ❖ con respecto al retorno de la inversión realizada por las empresas tenemos para la empresa familiar que un 40% de los encuestados coinciden de manera positiva con dicha afirmación.
- ❖ El 38% de las empresas familiares está de acuerdo en que sus empresas a nivel general han tenido un mejor desempeño.

Con relación a los Indicadores de gestión comercial que abarcan a la organización con procesos comerciales, la ejecución con el cumplimiento de procesos operativos y responsabilidades:

- ❖ en relación al desarrollo de la gestión comercial las empresas familiares tienen apreciaciones positivas: el 32% de los encuestados de las empresas familiares está “totalmente de acuerdo” y el 35% está “de acuerdo” con la afirmación.
- ❖ un 51% de los encuestados está “totalmente de acuerdo” y un 35% está “de acuerdo” de las empresas familiares, frente así los miembros de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas dentro de los procesos de la gestión comercial.
- ❖ acerca de si los miembros de la empresa conocen los objetivos de la gestión comercial, un 52% de los encuestados de las empresas familiares está “totalmente de acuerdo” con la afirmación.
- ❖ los encuestados de las empresas familiares que están “totalmente de acuerdo” con que las empresas realizan un constante monitoreo de los procesos operativos de la gestión comercial corresponden a un 46% del total de los encuestados.

- ❖ frente a si contar con una buena gestión comercial asegura su éxito tus empleados de las empresas familiares no están ni acuerdo, esta afirmación para los encuestados de las empresas familiares represento su mayor porcentaje en la puntuación número 3, en la que los encuestados no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la afirmación obteniendo el 44% del total de los encuestados; seguido de ella están aquellos que están totalmente de acuerdo con un 25% y los que están de acuerdo con un 21%; las apreciaciones de totalmente en desacuerdo.
- ❖ para las empresas familiares un 40% de los empleados considera que existen falencias dentro de los procesos operativos de la gestión comercial.
- ❖ El 40% de los encuestados de las empresas familiares están de acuerdo con que los miembros de la empresa son los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial.
- ❖ de la responsabilidad que tienen los miembros de las empresas con el manual del cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial, para el caso de las empresas familiares un 44% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

De acuerdo a esto, la Cultura Organizacional tiene relación positiva con el desempeño y con la gestión comercial de las empresas familiares, es decir que, aquellos comportamientos, normas, valores, filosofía y reglas, bajo los cuales se rigen todas las personas que tiene relación directa con la empresa, y que han sido establecidos por los creadores de esta y transmitidos de generación en generación, influyen de manera positiva en:

1. El rendimiento, el incremento de la cuota del mercado, la satisfacción del cliente, mejora de la posición competitiva, incrementado la tasa de retención de clientes, crecimiento en las ventas, mejora el retorno de la inversión, en general en el desempeño usual de la empresa y por ende de cada uno de los colaboradores, mejorando el funcionamiento y los resultados de la organización.
2. En el proceso de comercialización de un producto, bien o servicio, así como también en los procesos de gestión del cliente, desarrollo empresarial, gestión de riesgos y oportunidades, entre otras actividades que hacen parte de la Gestión Comercial de las Organizaciones.

Así mismo, la Gestión Comercial desarrollada dentro de la empresa influye de manera positiva en el Desempeño empresarial de las organizaciones familiares.

Estos tres parámetros: Cultura Organizacional – Desempeño y Gestión Comercial, funcionan como un proceso sistemático dentro de las empresas familiares, donde el compartimento de uno influye directamente en los resultados del otro, tienen afectación directa, por lo que su planeación, ejecución y valoración se deben realizar de manera conjunta, su análisis de manera independiente afectara alguna variable y por ende el buen funcionamiento de los parámetros.

El desarrollo de la investigación para las Empresas no Familiares, que representan el 38,2% del total de las 48 empresas encuestadas, estuvo enmarcado por tres hipótesis:

H2: La cultura organizacional tiene relacion positiva con la gestion comercial en las empresas no familiares.

H4: La cultura organizacional tiene relacion positiva con el desempeño de las empresas no familiares.

H6: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas no familiares.

Una vez realizado el estudio se puede determinar que: para las hipotesis H2 y H4 para la empresa no familiares se evidencia una relacion positiva de la relacion que se da entre cultura organizacional con la gestion comercial y el desempeño empresarial, dado que se obtuvieron para estos criterios un porcentaje mayoritario de respuestas entre 4 y 5; se evidencia el reconocimiento de la empresa de manera formal y estructurada, dinamica, competitiva y en crecimiento, donde sus ideas, politicas, valores, creencias y practicas llevan a que las diferentes areas de la empresa converjan en pro del cumplimiento de las diferentes metas y tareas, con el fin de alcanzar el éxito de la empresa, el mejoramiento de su posicion competitiva y el mejoramiento en general.

Esta relacion positiva que se da en las hipotesis H2 y H4 no se cumple para la hipotesis H6 dentro de las empresas no familiares, evidenciandose que no hay relacion entre de la gestion comercial con el desempeño empresaria dentro de este tipo de empresas; no se percibe una relacion entre la gestion comercial y el desempeño empresarial, en la que se carece o se hace poco monitoreo a la gestion comercial, al plan comercial planteado para la empresa, donde los miembros desconocen los procesos comerciales y la responsabilidad que tienen frente al

cumplimiento de los objetivos de esta area; el desarrollo de esta hipotesis no solo dista de la hipotesis H2 y H4 sino tambien de la la hipotesis H3 que mide estas mismas variables pero dentro de las empresas familiares, en donde si se da una relacion de orden positivo.

Lo anterior se integra al resultado y análisis descriptivos de las encuestas que se aplicaron a las empresas no familiares, con relación a:

Desempeño empresarial:

- ❖ en las empresas no familiares están totalmente de acuerdo con un 38% y de acuerdo con un 15%, en el incremento de la cuota del mercado.
- ❖ para las empresas no familiares, aunque el sentir es positivo frente a la aprecian al tener un 36% de los encuestados de acuerdo con ella, es significativo el porcentaje de entrevistados que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” que corresponde a un 31% de los encuestados, siendo incluso mayor al porcentaje de personas que estuvieron “totalmente de acuerdo” que solo obtuvo un 26% de los votos.
- ❖ el 31% de los encuestados de las empresas familiares concuerdan con que su empresa ha mejorado su posición competitiva un 31% de los encuestados de las empresas no familiares están “totalmente de acuerdo” con la afirmación;
- ❖ el 41% de los encuestados de las empresas no familiares no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, y un 23% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo con qué se ha incrementado la retención de los clientes, a pesar de que significativo el porcentaje de encuestados que concuerdan con la calificación 3 se puede afirmar que dentro de las empresas no familiares se produjo un incremento en la retención de los clientes.

- ❖ la percepción del incremento en las ventas para las empresas no familiares un 49% de los encuestados estuvieron “totalmente de acuerdo” y un 13% de los encuestados estuvo “de acuerdo” con la afirmación.
- ❖ con relación a la afirmación de si se ha generado retorno de la inversión realizada por las empresas tenemos que y un 31% de los encuestados de empresas no familiares están “de acuerdo”.
- ❖ la percepción positiva frente a la mejora del desempeño en las empresas no familiares es relevante la participación de los encuestados que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación, la cual tiene un 31% de la participación total, vs el 36% de los encuestados que están “totalmente de acuerdo” y el 26% de los encuestados que están “de acuerdo”.

Con relación a los indicadores de Gestión Comercial:

- ❖ frente a la percepción que tienen los empleados en relación al desarrollo de la gestión comercial de manera adecuada en las empresas no familiares el 31% de los encuestados está “de acuerdo” con la gestión comercial realizada por sus empresas y el 26% está “totalmente de acuerdo” con dicha gestión.
- ❖ para las empresas no familiares tenemos que las opiniones entre “totalmente de acuerdo” y “ni acuerdo ni en desacuerdo” representan el mismo porcentaje del total de los encuestados, cada una con un 33% de participación; por otro lado, un 26% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación: frente así los

miembros de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas dentro de los procesos de la gestión comercial.

- ❖ Dentro de las empresas no familiares el 28% de los encuestados está “de acuerdo” con la afirmación: los miembros de la empresa conocen los objetivos de la gestión comercial, mientras que el 26% “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”.
- ❖ las empresas realizan un constante monitoreo de los procesos operativos de la gestión comercial, ante esta afirmación los encuestados de las empresas no familiares están “totalmente de acuerdo” representados en un 33%.
- ❖ frente a si contar con una buena gestión comercial en la empresa es que se asegura su éxito, el comportamiento para esta pregunta es diferente en las empresas no familiares, ya que, el 46% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación seguido del 23% que está de acuerdo, el 15% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; también es importante resaltar que él está en desacuerdo para esta pregunta obtuvo el 10% de las votaciones seguido de él totalmente en desacuerdo con un 5%.
- ❖ existen falencias al ejecutar los procesos operativos de la gestión comercial, el desarrollo de esta afirmación dista un poco cuando hablamos de empresa no familiar, ya que, el 44% de los votos fueron para la calificación 3 que representa aquellos que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior no quiere decir que sus empleados no consideren que no existen dichas falencias ya que un 41% de los encuestados concuerda con esta afirmación: 28% están de acuerdo y el 13% están de totalmente acuerdo.

- ❖ frente a la afirmación estar de acuerdo con que los miembros de la empresa son los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial, las empresas no familiares contestaron de esta manera; “de acuerdo” 26% de los encuestados.
- ❖ para las empresas no familiares la ponderación más alta la obtuvo quienes están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación: la responsabilidad que tienen los miembros de las empresas con el manual del cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial; eso no quiere decir que los empleados de las empresas no familiares no compartan esta afirmación ya que el 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 18% está de acuerdo.

Bibliografía

Alonso, F. A. (2003). *Definición de las Variables, enfoque y tipo de investigación*, p. 3 - 5.

Ariza, F. y Ariza, J. (2015). Información y atención al cliente. *Mc Graw Hill Education*.

Alvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto del Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica.*, 5(1), p. 163 - 174.

Aurora Maynez, J. C. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *EG Estudios Gerenciales*, p.28.

Balvin, H. A. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales - Elsevier España*, p.253 - 255.

Barrera, R. (2013). Concepto de Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*.

Barrera, T. M. (2014). Prospección Comercial En Mercados Altamente Competidos. *Universidad Militar Nueva Granada. Bogota – Colombia*.

Bolaños, V. (2018). Prospección De Clientes.

Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional. *Revista Económicas CUC*, 34(1), p. 22.

Carrillo, A. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, p. 8.

Cauca, C. y. (2018). *Dinámica Empresarial del Cauca 2018*. Cauca, Popayán., p 1 - 4.

Chacín, R. B. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia.

TELOS. RevistadeEstudiosInterdisciplinariosenCienciasSociales, p. 38.

Congreso de Colombia, (2012). Ley Estatutaria 1581 De 2012: Disposiciones Generales Para la

Protección de Datos Personales. *Congreso de Colombia. Bogota – Colombia*

Cujar, A. (2013). Cultura organizacional: evolución de la medición. *Universidad de Córdoba.*

Montería, Colombia, p. 251 - 253

Dalcher, D. (2017). Commercial management and projects, a long overdue match? *PM World*

Journal Commercial management and projects, Vol. VI.

Daza, E. F. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las

Empresas. *Escenarios*, p.18 - 23.

Dodero, S. (2002). *El secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo, p 24 - 29.

Encalada, M. d. (2018). La Cultura Organizacional: abordaje conceptual y delimitacion de

variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 2, p. 3- 6.

Enguix, B. (2012). Cultura, Culturas y antropología.

Flamholtz, E. (2002). La Cultura empresarial y la cuenta de resultados. *Harvard Deusto Business*

Review, p. 62 - 69.

Garcia, E. P. (2016). MF1001_3: Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales. *Ediciones*

Paraninfo S.A., España.

Garcia, I. G. (2015). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo. *Revista Omnia*,

11(2), p. 25.

- Garcia, J. P. y García J. G. (2016). MF1001_3: Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales. *Ra Ma Editorial. Madrid, España.*
- Garrido, A.; Padilla, A. (2010). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Volumen. 20, págs. 101-118.
- Guerrero, V. S. (2005). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientacion al mercado.* Universidad del Norte, Atlantico, Barranquilla, p.5 - 8.
- Hair, J. F. (2017). Mirror,mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 616 - 632.
- Herrera, W. (2018). Empresas familiares en Colombia, un legado que trasciende. *Price Water House Coopers*, p. 66.
- Hyunseok, H., Taesoo, J., Euiho S. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert Systems with Applications* volumen 26, Paginas 181–188.
- Huelva, I. G. (2018). *Modelos PLS-PM.* Sevilla, p. 13, 19 , 20.
- Huertas, D. P. (2002). *La Formulacion de Hipotesis.* Mexico: Cinta moebio 15: p. 373-388.
- Jaramillo, L. M. (2021). *Relación Entre La Cultura Organizacional, La Gestión Comercial Y El Desempeño De La Fuerza De Ventas De Las Empresas Familiares Y No Familiarea.* Manizales - p. 31 - 33 - 33.

- Lucio, R. H.-C.-M. (2014). *Metodología de la Investigación - Sexta Edición*. Mexico: ISBN: 978-1-4562-2396-0, p. 37 - 54
- Kotler, P. (1996). Análisis, Planeación, Implementación y Control. *Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición. Northwestern University*
- Kotler, P. (1999). El Marketing Según Kotler. *Editorial Paidós SAICF*.
- Ianni, O. (2006). *Teorías de la Globalización* (Septima ed.). Mexico D.F.: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V., p. 5 - 11
- Jiménez, S. M. (2014). Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales COMT 0411.
- Leach, P. (2010). *La empresa Familiar*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica, p 9 - 29.
- Lowe, D. (2013). Commercial Management: Theory and Practice. *Editorial Wiley Blackwell*
- Martínez, I. (1997)- Dos conceptos de cultura: entre la oposición y la confusión. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, págs. 173-196*.
- Megale, A.A. (2001). ¿Qué es la cultura?, Universidad Autónoma de puebla.
- Muro, J. L. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya, p 12 - 18.
- Navia, C. (2019). Estrategia mejora en el proceso de atracción y mantenimiento de clientes potenciales, mediante el uso de contenidos basados en experiencias de gamificación. *Revista Guillermo de Ockham. Colombia*.
- Ñuño, A. (2019). Métodos De Prospección Comercial.
- Omaña Guerrero, L. M. (2013). *Gerencia de las empresas familiares y no familiares: analisis comparativo* (Vol. 29). Cali: Estudios Gerenciales, p. 294 - 296

- Ortiz, N. A. (2017). Análisis De La Comercialización De La Comunicación Estratégica En El Estado De Puebla: 2014-2016. Benemérita *Universidad Autónoma de Puebla BUAP. Puebla de Zaragoza - México.*
- Ponce, J. (2017). La Gestión Comercial Y Su Influencia En El Crecimiento De Las Pymes Hoteleras De Manabí. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú - Perú y Universidad Eloy Alfaro de Manabí – Ecuador.*
- Punina, Á. P. (2016). Medicion de la Cultura Organizacional. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, p.13.
- RAE, (2021). Definición de Cultura. Diccionario de la Real Academia Española.
- Ramos, A. F. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca. *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 32.
- Raglianti, F. H. (2005). Elementos para un concepto de cultura en teoría de los sistemas sociales, la cultura como producto de la coevaluación entre sistemas psíquicos y sociales. *Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile.*
- Reinare, P. y Ponzoa, J. (2004). Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. *Person Educación S.A. España.*
- Regalado, O.; Allpacca, R.; Baca, L.; Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. *Universidad ESAN. Lima-Perú.*
- Rodríguez, A. R. (2014). MF1001_3: Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Editorial Elearning S.L., España.
- Rodriguez, B. G. (2007). Identificación De Componentes De Una Metodología Que Permita Realizar El Proceso De Auditoría En La Estrategia De Customer Relationship Management (CRM). *Tecnológico de Monterrey. Nuevo León – México.*

- Roma, V. G. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, p. 32, 48 -58.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administracion Basica dela empresa Familiar*. Panorama Editorial S.A. De C.V., p 13 - 24.
- Salguiro, A. (2001). *Indicadores de Gestion y Cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos SAS.
- Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza&Janes Editores S.A, p. 3
- Serrano, M. E. (2011). *Gestion Comercial y Servicio de Atencion al Cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo SA., p. 3.
- Simbaqueba, L. L. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas*. Cundinamarca, Bogota.
- Tapies, J. (2011). *Empresa Familiar: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Portal Universia SA., p 5 - 8.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad Laboral*.
- Unesco, (2012). *Fácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales*. Office San José, Honduras. Secretaría de Cultura, Artes y Deportes.
- Urrego, G. N. (2013). *Endomarketing Una Ventaja Competitiva Para Las Empresas Colombianas*. Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad, vol. 2, no. 1.
- Valbuena, N. I. (2013). *Fuerza de ventas determinante de la Competitividad Empresarial*. *Revista de Ciencias Sociales*, 379 - 389.

Zapata, D. C. (2014)- La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada. Bogota – Colombia*