



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Análisis de los procesos administrativos en el área de ventas de la empresa Multicompras S.A. período 2016-2018.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen complejo

Carrera:

Ingeniería en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Empresarial

Autor:

Jaime Daniel Arellano Sarabia

Tutor:

CPA. Eduardo Ron Amores, MADE.

Guayaquil – Ecuador

2019

DEDICATORIA

A mis Padres: Jaime Arellano Zambrano
y Jessica Sarabia Mendoza,
a mi hermano: Santiago Arellano Sarabia,
y a mis abuelos: José Sarabia Rodríguez
y Cecilia Mendoza Cevallos

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, porque sin ÉL nada es posible.

A mis padres, Jaime Arellano Zambrano y Jessica Sarabia Mendoza, quienes estuvieron siempre como apoyo incondicional, tanto emocional como económicamente e inculcaron en mi lo que se necesita para cumplir las metas y realizar los sueños.

A mis abuelos, José Sarabia Rodríguez y Cecilia Mendoza Cevallos, que siempre estuvieron pendientes de mis estudios y con sus consejos motivaron siempre mi crecimiento profesional.

A mi hermano, Santiago Arellano Sarabia, que me guía y cuida desde el cielo.

A mi tutor y maestro, CPA Eduardo Ron Amores, MADE, por su tiempo, paciencia y dedicación brindada en este proceso de titulación.

A todos los docentes de la Universidad Ecotec que en las diferentes etapas de mi carrera me ayudaron a ser una mejor persona y profesional.

Gracias por el apoyo de todos los que permitieron que este trabajo hoy sea una realidad.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis Jaime Arellano Sarabia 25 de Noviembre de 2019.docx
(D59630833)
Submitted: 11/26/2019 1:15:00 AM
Submitted By: jaimearellanosarabia@gmail.com
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0



CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:

Análisis de los procesos administrativos en el área de ventas
de la empresa Multicompras S.A. período 2016-2018.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.

SE AUTORIZA A: JAIME DANIEL ARELLANO SARABIA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 22-11-2019



CPA. EDUARDO RON AMORES, MADE

TUTOR

Resumen

La empresa Multicompras S.A. Mulcompsa al ser una empresa de carácter familiar sin la capacidad financiera de las multinacionales decidió tomar diferentes giros de negocio que la ayuden a destacar por su servicio y su oferta de precios dentro del mercado. En este trabajo de investigación se encontró que en el proceso comercial de la empresa en el período 2016-2018 existió un problema en la fase de cierre y las formas de pago manejado con los clientes de la compañía, lo que ha ocasionado que las ventas no hayan generado el resultado esperado. Las ventas de la compañía se han realizado a través de la fundamentación teórica en las que se basan las empresas familiares, tales como la innovación, y sus diferentes aplicaciones, y la constante capacitación por parte de los miembros de la compañía, por lo que la capacitación y el desarrollo de estas áreas es un factor muy importante dentro de la gestión de ventas de la compañía.

Palabras Claves: Empresas familiares - Gestión de ventas – Procesos administrativos – Innovación

Contenido

Introducción	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	4
Objetivos	6
Capítulo 1. Marco Teórico.....	9
1.1 Los negocios familiares en la economía	9
1.2 La innovación en las empresas familiares.....	12
1.3 Los procesos administrativos dentro de las compañías	14
1.4 La importancia de la gestión de ventas en las organizaciones	15
1.5 La innovación y la gestión de ventas.....	17
1.6 La innovación y la gestión de control en la organización	18
Capítulo 2. Marco Metodológico	21
2.1 Enfoque de la investigación	21
2.2 Tipos de investigación.....	21
2.3 Métodos de investigación.....	22
2.4 Técnicas de investigación	22
Capítulo 3. Análisis e interpretación de los resultados.....	25
3.1 Descripción de la compañía.....	25
3.2. Proceso de ventas y adquisición de nuevos clientes de la empresa Multicompras S.A.....	27
3.3 Diagnóstico de la empresa.....	29
3.4 Análisis de las ventas de la empresa Multicompras S.A periodo 2016- 2019.....	30
3.5 Análisis FODA.....	31
3.6 Resumen del diagnóstico realizado	34
Capítulo 4. Propuesta	36
4.1 Programa de prevención y control de la diabetes para trabajadores	36
4.2 Alternativas para enfrentar el problema de falta de cupos de ahorros y recursos para la adquisición del plan médico anual.....	37
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	43
Bibliografía	44

Introducción

Antecedentes

Todas las empresas, de propiedad familiar o de otro tipo, tienen dificultades para continuar con sus actividades a largo plazo. La evolución de la lista Fortune 500 es un ejemplo de lo mencionado anteriormente, ya que desde 1955, solo 77 empresas familiares se han mantenido de manera independiente. Más del 80 por ciento han sido vendidas, adquiridas o han sido testigos de su caída de ventas significativamente en los últimos 45 años. Existen muchas razones por las cuales se da este cambio: a) las empresas maduran; b) hay cambio de tecnología, c) eliminan la necesidad de tener varios productos y servicios; d) proveedores y clientes alteran las reglas del juego y e) los competidores rápidamente copian estrategias exitosas.

Cualquiera de estos cambios puede tomar a una empresa por sorpresa, disminuyendo sus ventas y ganancias. A veces, la consolidación de la industria hace que un comprador estratégico esté dispuesto a pagar más para adquirir la empresa que vale la pena de forma independiente. La generación senior que enfrenta la jubilación u otros eventos de la vida no puede resistir la prima y, a menudo, decide venderla. Con mayor frecuencia, las empresas familiares descubren que la familia es el tropiezo a vencer. Esto puede ocurrir por muchas razones diferentes, tales como: a) personal no ha resuelto sus conflictos, b) falta de confianza, c) relaciones familiares difíciles y d) demandas familiares sobre el negocio (Palgrave, 2010). (Traducción del autor).

El conflicto es un elemento natural de las relaciones humanas, desafortunadamente en algunas familias, el conflicto se convierte en el patrón regular de interacción, además trabajar juntos intensifica las interacciones familiares y puede exacerbar problemas familiares como la rivalidad entre hermanos o la competencia entre generaciones. Cuando una familia permite que los conflictos no resueltos o recurrentes disminuyan la comunicación y confianza en la familia, se hace difícil para los miembros de la misma compartir ideas,

discutir problemas o tomar decisiones de manera efectiva (Palgrave, 2010). (Traducción del autor).

Dentro de la teoría institucional, el concepto de campo organizacional es crítico para entender cómo las organizaciones deben comportarse para prosperar y sobrevivir. Un campo organizacional es un espacio donde los proveedores, productores, competidores y reguladores interactúan de manera significativa y con una participación común de los valores que representan las reglas del juego. Dentro de la literatura sobre empresas familiares, es bien conocido que las empresas familiares son incrustadas y dependiente del medio ambiente del que existen, sin embargo, recientemente, los estudiosos de negocios familiares han comenzado a reconocer el valor de comprometerse con la literatura institucional y la idea de un campo organizacional como manera de comprender mejor la integración de la empresa familiar (Sharma, Salvato, & Reay, 2014). (Traducción del autor).

Las empresas familiares son aquellas que tienen al menos dos miembros de la familia activos en la empresa y donde una familia posee una participación mayoritaria (Naldi, Cennamo, & Corbetta, 2013). Los estudiosos sobre las empresas familiares están de acuerdo en que la empresa familiar constituye su propio campo de estudio, puesto que la familia y los principios influyen en el comportamiento firme de las mismas (Chrisman, Chua, & Pearson, 2012). Sin embargo, donde no están de acuerdo, es en si la familia y las lógicas comerciales son competitivas o complementarias.

Aunque los estudios rara vez usan la terminología lógica, la mayoría asume que los principios familiares y comerciales chocan. Lansberg (1983) identificó la superposición institucional entre la familia y las empresas como la fuente clave de conflicto, y sugirió a que eso conduce a una menor rentabilidad por parte de la empresa. Del mismo modo, (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2011) señalaron la importancia de las lealtades conflictivas de los propietarios de empresas familiares sugiriendo que deben hacer compensaciones entre las necesidades familiares.

La empresa Multicompras S.A. Mulcompsa, a la cual denominaremos de ahora en adelante de esa manera, inicia su actividad comercial en el año 2014

con el fin de comercializar y distribuir insumos médicos para la población del Ecuador. Desde ese entonces Multicompras ha visto como reto incrementar sus ventas y su número de clientes leales, ya sean estos distribuidores o clientes finales, los cuales necesitan de estos insumos, ofreciendo siempre el mejor servicio, calidad en productos, fiabilidad en resultados y precio en el mercado.

La compañía cuenta ya con 5 años de funcionamiento en el país y aunque sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil, el funcionamiento logístico y de venta se realiza también en otras partes del país, especialmente en la provincia del Guayas. Esto se hace posible gracias a los medios de distribución amplios con los que cuenta el país.

Al ser una empresa de carácter familiar sin la capacidad financiera de las multinacionales establecidas en el Ecuador desde hace mucho tiempo, Multicompras decide tomar diferentes giros de negocio que lo ayuden a destacar por su servicio y su oferta de precios para el mercado.

La iglesia católica ha sido también parte fundamental dentro del proceso de crecimiento de la empresa, ya que Multicompras trabaja conjuntamente con la arquidiócesis de Guayaquil que ha abierto las puertas para brindar servicios de ayuda en los distintos dispensarios médicos que posee la iglesia. En las farmacias de estos centros también existen puntos de venta los cuales cuentan con precios más bajos y preferenciales para sus clientes. De esta manera el aporte y el trabajo que realiza la empresa en el sector son de amplio margen y carácter social.

Multicompras S.A. es una empresa familiar que nació y sigue con el compromiso de llevar acceso a salud a los rincones donde los laboratorios no han podido poner sus productos debido al alto costo que tienen sus operaciones. La entidad no solo es una importadora y distribuidora de productos para el cuidado y la prevención de la diabetes, si no que ayuda pacientes en el camino del cuidado de la enfermedad ya que esta es considerada crónica, y necesita verdadera conciencia y voluntad de un cambio en el estilo de vida del paciente.

Planteamiento del problema

El alcance de un proyecto es la definición de sus fronteras. Establece lo que el proyecto entregará y lo que no” (Llorens-Fabregas, 2005). Llorens Fábregas define de esta manera al alcance de un proyecto. Muchas veces no se otorga herramientas suficientes al cliente para que este pueda hacer efectiva la compra, aunque este ya esté decidido. Dicho de otra manera, existe el real interés y se despierta en el cliente la plena conciencia o necesidad de adquirir el producto, pero al existir en el mercado diferentes trabas las cuales no le permiten a la empresa finalizar la venta es cuando todo el trabajo bien hecho no da frutos.

La mejora en los procesos puede proporcionar soluciones para que el cliente pueda adquirir su requerimiento y por ende las ventas incrementen. Tener claro que hay detalles que no pueden pasar por alto y más aún si es en el proceso en el que el comprador ya está dispuesto a comprar.

La falta de innovación dentro de las empresas familiares y en sus principales actividades de gestión ha ocasionado que el crecimiento de las mismas haya sido muy bajo con respecto a los países de la región. Es importante recalcar la importancia que, la innovación en el proceso de ventas y de gestión de las compañías familiares, contribuyen a su crecimiento, sobre todo cuando existen problemas de sucesión o de transición entre generaciones.

Ante lo expuesto se plantea la siguiente pregunta problemática: ¿Qué procesos pueden ser mejorados en el área de ventas que puedan ayudar de manera innovadora a mejorar los resultados de la empresa Multicompras S.A. Mulcompsa?

Justificación

Multicompras es una empresa familiar que se ha mantenido gracias a sus ventas, aunque al constituirse la compañía no fueron elevadas, sus costos operativos siempre han sido bajos y su personal muy reducido. La empresa ha venido aumentando sus ventas en promedio desde el año 2017 y se requiere que esto se mantenga en incremento y que no solo se aumente la recompra si no el número de clientes que prefieran la marca.

Multicompras ha tenido como principio fundamental el excelente servicio y el poder ofrecer productos de la mejor calidad con el menor costo posible, esto sumado al incremento de pacientes con enfermedades no transmisibles (ENT) en este caso, el aumento de pacientes con diabetes y la falta de concientización de las familias, hace que este mercado sea cada vez más apetecible y tenga una proyección de crecimiento.

Según resultados de una investigación realizada en el 2014 por una ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICION (Ensanut), 2 de cada 3 ecuatorianos entre los 19 y 59 años tiene sobrepeso y obesidad, y el 10% de los ecuatorianos entre los 50 y 59 años, ya tiene un diagnóstico de diabetes (Freire, et al., 2014).

El eje de toda compañía se basa en las ventas que está presente al final de cada mes, y basados en este nivel de prevalencia de esta enfermedad y los altos costos que el mercado ofrece para ser tratada, Multicompras basándose en una buena estrategia de ventas puede captar el mercado no atendido.

Es importante realizar el presente estudio dado que permitirá mejorar, las ventas, y brindar una mejor calidad en el servicio brindado. Esto se lo hará analizando los factores que afectan a dicho servicio y por ende disminuirá la pérdida de participación en comparación con la competencia. La presente investigación pretende desarrollar una propuesta de estrategia de ventas para la compañía Multicompras S.A., previo el análisis de sus procesos. Esta propuesta le permitirá a la empresa aprovechar la oportunidad de generar un mayor ingreso a partir de la definición de una estrategia de ventas, logrando ser más eficaz y eficiente con el servicio que brindan.

Buscar diferentes propuestas para el incremento de las ventas de las empresas siempre es un reto, más aún cuando la empresa no posee un capital que le permita competir con el resto del mercado. Este trabajo es de carácter innovador porque anteriormente no se había realizado en esta empresa y aunque se han aplicado otro tipo de estrategias más comunes, se busca generar una idea que logre capturar la mayor atención posible de personas interesadas.

La empresa hasta el momento ha dado las facilidades para que se pueda recoger la información necesaria para el estudio del caso lo que permitirá a este dar una respuesta real al problema que surge dentro de la institución. Este estudio de caso le servirá a la empresa para poder ser implementado y se espera que este muestre una solución viable para el problema que se plantea.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso comercial de la empresa Multicompras en el período 2016-2018 con la finalidad de plantear sugerencias que permitan el mejoramiento de sus procesos.

Objetivos específicos

- Identificar los aspectos teóricos que influyen en el proceso de las ventas y administración.
- Diagnosticar los procesos del área de ventas de la empresa Multicompras, durante el período 2016-2018.
- Proponer estrategias innovadoras que permitan mejorar los procesos de ventas de la organización y de esa manera incrementar el volumen de ventas de la empresa.

Alcance

Esta investigación se considera de carácter exploratorio porque según Hernández, Fernández & Baptista “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (Metología de la investigación, 2014) y este caso se aferra a esta definición ya que este problema no había sido tomado en cuenta para un proyecto de esta magnitud que implique una investigación más allá del interés propio de Multicompras S.A. Mulcompsa.

Es de tipo correlacionar debido a que “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más

conceptos, categorías o variable en una muestra o contexto en particular” (Hernández-Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) y es precisamente lo que se busca en esta investigación que es la variación del nivel de ventas en correlación con las distintas variables que se puedan presentar.

CAPITULO N°1

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 Los negocios familiares en la economía

Las empresas familiares desempeñan un papel vital en la mayoría de las economías; una revisión del estado de las empresas familiares a nivel mundial destaca su predominio, importancia económica y significación (Laforet, 2013). Las empresas familiares también son la columna vertebral de la economía en varios de los países en vía de desarrollo y representan más de 65% de las empresas en Europa. Las empresas familiares contribuyen con más del 30% del PIB en países como Reino Unido y representan aproximadamente el 70% -90% del PIB mundial anual. Con la creciente preocupación por la recuperación económica sostenida en el mundo occidental, es necesario que la empresa familiar no sea ignorada al momento de querer recargar a las economías estancadas.

Sin embargo, no todas las empresas familiares son exitosas o innovadoras. Uno de los desafíos para estas empresas se relaciona con su fracaso en la planificación de la sucesión. La investigación realizada en esta área sugiere que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y solo el 10% sobreviven con éxito para la tercera, el resto se vende o se cierra. Además, la mayoría de las empresas familiares son pequeñas o de tamaño mediano y la razón de su fracaso en su primer año de negocios es su falta de potencial de crecimiento (Van Gils & Hagedoorn, 2008). La innovación puede estimular el crecimiento de una empresa y es clave aspecto de la supervivencia y el éxito de una empresa.

La innovación es importante para la empresa familiar y su posición competitiva en el mercado, ya que puede conducir a la rentabilidad y al crecimiento, particularmente para empresas familiares comprometidas a largo plazo. Como en otras pequeñas y medianas empresas (PYMES), además de las finanzas y la falta de recursos, tales como el personal calificado para gestionar el proceso de innovación de manera efectiva, la actitud hacia la innovación podría ser una barrera para la capacidad de innovación de las empresas familiares. Los propietarios, gestores de las pymes y las empresas familiares a

menudo tienen muchos roles dentro del negocio; esta situación ofrece poca oportunidad para cultivar la innovación, lo que puede resultar en un bajo compromiso de gestión y una cultura organizacional que no apoya la innovación (Van Gils & Hagedoorn, 2008).

Además, las empresas familiares se consideran diferentes a otras pymes; principalmente en el entrelazamiento de la familia y el negocio, y esto puede reflejarse en su comportamiento innovador. El no cerrar problemas de parentesco y conflictos de intereses pueden crear ineficiencias y limitar el negocio familiar en el desarrollo de nuevas capacidades. Las empresas familiares también son más reacias al riesgo que las empresas no familiares, que pueden impedir su proactividad e innovación, sin embargo, algunos autores también presentan argumentos en contra de las empresas familiares. Por ejemplo, Zahra et al. (2004) afirman que debido a la naturaleza a largo plazo de muchas empresas familiares, se podrían dedicar recursos para la innovación (Laforet, 2016).

Otros investigadores sugieren que las empresas familiares pueden ser más profesionales en su enfoque y más competitivas todavía en relación a como lo han hecho hasta el momento. También pueden ser motivados a crear nuevos negocios para la supervivencia a largo plazo que podría verlos dispuestos a cambiar y ser más innovador. Sin embargo, sigue habiendo una falta de comprensión del vínculo entre la estructura de las empresas familiares, sus culturas e innovación, y las preguntas que hablen sobre las culturas familiares obteniendo así una mejor innovación.

En países como Colombia, la micro, pequeñas y medianas empresas son caracterizadas por ser entidades fuertes en el tema de generación de empleos. En gran parte estas empresas son consideradas como familiares, ya que alrededor del 85% de los jefes directos o encargados de las compañías son jefes de familia y sus hogares dependen netamente de lo que puedan generar estas empresas, por lo cual la entidad encargada de publicar las estadísticas en Colombia ha indicado que la mayoría de las empresas pertenecientes a lo que se conoce como Mipymes son en un gran porcentaje empresas familiares o en planes de sucesión familiar (Arenas & Rico, 2014).

En estas cifras publicadas también por la presidencia de Colombia, se puede observar que la tasa de mortalidad de las empresas que son consideradas como familiares se encuentra en un 70% y eso solo ocurre entre la primera fase y la transición hacia la segunda generación, sin embargo solo el 10% de todas las empresas familiares son las que llegan a la tercera generación. Estos datos son muy preocupantes ya que al no consolidarse de manera fuerte dentro del mercado, la economía se verá afectada en la generación de empleo por lo que la mayoría de estas empresas se encuentran en un riesgo muy alto de desaparecer, sobretodo porque los empresarios no saben a quién dejarles el mando de la corporación (Arenas & Rico, 2014).

En América latina la mayor parte de los emprendimientos que surgen vienen con bases de empresas familiares, es decir que provienen o son sucedidas por parte de una familia y a la vez son controladas por las mismas. En economías ya desarrolladas, las empresas nuevas también inician sus operaciones como familiares hasta que con el pasar del tiempo ya van adaptando varias formas dentro de sus estructuras, una parte de ellas se convierten en compañías impersonales, mientras que el restante de ellas sigue manteniendo su estructura familiar. Bajo esta aseveración, se concluye que la mayoría de las empresas familiares se han convertido en una alternativa no solo de generación de plazas de trabajo, sino de beneficio y disposición de las estructuras familiares ya establecidas que permitan consolidar emprendimientos, faciliten financiamiento y generen nuevos procesos de actividad (Macias & Ramirez, 2011).

En el Ecuador el tema de las empresas familiares es cada vez más notorio, puesto que hasta el año 2016 estas empresas aportaron con alrededor del 51% del PIB, sin embargo, aún no existe una metodología clara que permita poder determinar si una empresa es o no familiar. En algunas investigaciones se han construido métodos generales para poder diferenciar a las empresas de acorde a su estructura de propiedad y además de eso tomando en cuenta el grado de influencia que puedan tener las familias sobre las decisiones de las empresas. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor del 86% de las empresas existentes son consideradas como familiares mientras que el 14% restante forma parte de las empresas normales. De estas

empresas familiares, aproximadamente el 63% cuenta con un alto poder de decisión, en donde la presencia familiar es clave para la toma de decisiones de la organización (Camino & Bermudez, 2018).

1.2 La innovación en las empresas familiares

La innovación de productos es una fuente vital de ventaja competitiva para las empresas familiares. Según el pensamiento convencional sobre la innovación, depender del conocimiento del pasado puede causar dependencia del camino, inflexibilidad y conservadurismo, reduciendo así la capacidad de una empresa para innovar con éxito y satisfacer las necesidades y expectativas ambientales actuales (Sorensen y Stuart, 2000). Los gerentes son por lo tanto, los encargados de crear comúnmente un sentido corporativo de urgencia y obtener un mandato para descartar el pasado y abrir las puertas al futuro (Adner & Snow, 2010).

Los eruditos recientemente comenzaron a reconocer los beneficios potenciales de buscar en el pasado ideas o información que permitiesen desarrollar productos innovadores. Los clientes buscan cada vez más respuestas a sus necesidades para recuperar experiencias del pasado y buscan orientación sobre aquellos tiempos menos caóticos e inestables que las empresas atravesaron, por lo que el integrar el conocimiento del pasado en nuevos productos puede provocar sentimientos positivos y legitimar funcionalidades innovadoras (The Economist, 2014). Por lo tanto, minimizar el pasado de la innovación es más una elección cultural que una necesidad imperativa o estratégica.

En otras palabras, la innovación en este tipo de empresas se da como el resultado de un "sesgo de actualidad" eso puede obstaculizar inadvertidamente el desempeño innovador de una empresa (Capaldo, Lavie, & Messeni, 2014). De hecho, el conocimiento del pasado es cada vez más reconocido como una fuente poderosa y única de ventaja de innovación. Como tal, la visión convencional del pasado sobre la innovación puede probar como inadecuado e incluso contraproducente la escasa atención a la dimensión temporal de los procesos de búsqueda de innovación, es decir, conocer cómo las empresas obtienen acceso

y utilizan el conocimiento que ha sido desarrollado en el pasado para innovar emerge como una brecha significativa en la investigación de la innovación (Savino, Messeni, & Albino, 2015).

En el pasado, la investigación tendía a centrarse en la innovación de la empresa familiar. Relacionado con esto, algunas investigaciones sugieren que las empresas familiares son menos innovadoras que las empresas no familiares principalmente, por su imagen negativa percibida. Se ven muchas empresas familiares como introvertidas, tradicionales, inflexibles y resistentes al cambio. Su apego a la tradición familiar, cultura, los valores, los objetivos familiares y el negocio principal pueden obstaculizar la toma de decisiones estratégicas y de crecimiento, por lo tanto, su configuración en general, no favorece en nada a la innovación (Laforet, 2016).

Estos investigadores sugieren que las pymes familiares son menos innovadoras que las Pymes no familiares, y difieren en orientación estratégica y estructura organizacional. Por otro lado, otros académicos sostienen que, desde una perspectiva basada en recursos de la empresa, las empresas familiares poseen recursos únicos y configuraciones de capacidad que influyen en la orientación empresarial de la empresa

Las empresas familiares proactivas también influyen en su producción de más que las empresas no familiares proactivas. Además, la toma de riesgos no afecta la producción de innovación en empresas familiares, mientras que en empresas no familiares, la producción de innovación aumenta a través de la toma de riesgos (Craig, Pohjola, Kraus, & Jensen, 2014). Otros investigadores también encuentran una diferencia entre el CEO fundador y el CEO de última generación en términos de sus influencias en la producción de innovación (Duran, Kammerlander, & Van Essen, 2015).

Sigue habiendo una falta de comprensión del vínculo entre la estructura de las empresas familiares, sus culturas e innovaciones. Hasta la fecha, se han realizado pocas investigaciones para examinar la influencia de la cultura organizacional sobre el proceso de innovación y el resultado de innovación de las empresas familiares; aunque la cultura empresarial familiar se destaca como un posible factor contribuyente para la familia innovadora (Kraus, Craig, Dibrell,

& Mark, 2012) y el tema del cual la cultura familiar sería la mejor forma de lograr que la innovación se haya planteado en la literatura existente.

1.3 Los procesos administrativos dentro de las compañías

Un proceso administrativo es un conjunto de actividades sucesivas de procesamiento y tareas de documentos entrantes, salientes y también de origen interno que generan un resultado final. Este es un proceso de procesamiento de datos de acuerdo con una determinada secuencia tecnológica predefinida para agregar y tomar una decisión de gestión que permita alcanzar una calidad de gestión definida. También se considera que una decisión informada garantiza un procesamiento y gestión administrativa eficiente. Otras de las definiciones de proceso administrativo es aquel que cumple una secuencia de etapas. Se pueden diferenciar tres etapas principales del proceso administrativo: a) la etapa inicial de inicialización de documentos, tareas y procesamiento de datos, b) el procedimiento administrativo interno y c) la finalización del proceso (Trashlieva & Radeva, 2018).

Los elementos principales en la descomposición estructural del proceso administrativo son la tarea y el documento. Los datos en los documentos conducen a tareas de presentación y cumplimiento, esas tareas pueden conducir a otras tareas y originar nuevos documentos. Los documentos también pueden originarse en tareas que no se derivan de otros documentos sino del trabajo de un organismo de gestión colectiva. El procesamiento inicial de documentos y tareas involucra a las actividades de la definición y la parametrización con valores específicos de una serie de requisitos descriptivos y significativos. Dichos requisitos son el corresponsal, el tipo de documento, el asunto y el tipo del proceso / servicio solicitado.

Los procedimientos administrativos se inician si los datos entrantes corresponden a los formularios y al volumen legal, incluyendo una base legal, un formulario correctamente completado, un conjunto completo de documentos adjuntos establecidos en una ley, etc. Este procedimiento interno se da a través de la toma de decisiones de gestión, asignación de tareas para la ejecución, control de tiempo y calidad sobre el cumplimiento de las tareas asignadas y la

preparación de un documento que finalice el proceso. La finalización del proceso es el procesamiento final de los documentos y datos en el archivo, el cierre de las tareas (marcándolas como cumplidas), el archivo de los documentos y la respuesta al cliente (Trashlieva & Radeva, 2018).

1.4 La importancia de la gestión de ventas en las organizaciones

La gestión de ventas juega un papel muy importante en el éxito de los negocios, porque la venta es la variable más importante para evaluar el desempeño de la empresa. La gestión de ventas tiene tres objetivos fundamentales que están estrechamente relacionados entre sí y su finalidad es generar el crecimiento de la maximización de beneficios. Para lograr estos tres objetivos principales, la administración de ventas tiene un papel clave que desempeñar. La maximización de ventas no es una tarea fácil de obtener, sin embargo, mediante la gestión de ventas, esta ayuda a la empresa a cumplir el objetivo de gestión (Vargas, 2014).

En el proceso de delegación, la alta dirección fija el volumen de ventas específicamente en función del mercado, territorio, cliente o cualquier otra base que desee lograr en un período específico. Los ejecutivos de ventas, durante la fase de planificación, preceden el potencial, las capacidades de la fuerza de ventas y los intermediarios y similares. Una vez que se finalizan estos objetivos, corresponde a los ejecutivos de ventas guiar y dirigir al personal de ventas y los intermediarios para implementar los planes de ventas y lograr los objetivos finalizados.

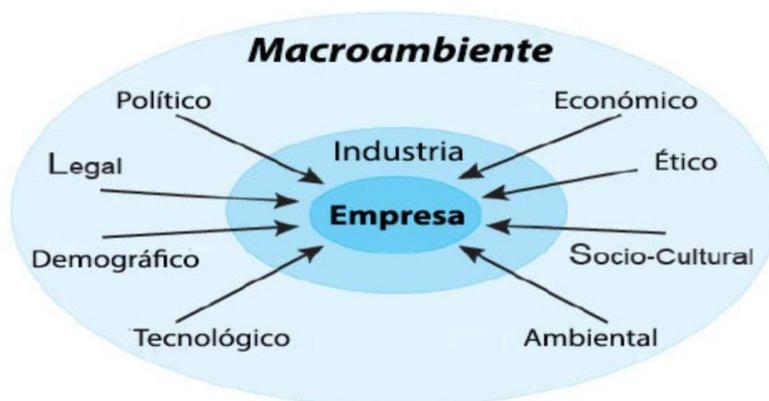
Desde el punto de vista de la empresa, la maximización de beneficios es el objetivo general de la gestión de ventas. La alta gerencia es responsable de obtener un máximo beneficio, pero con respecto a la maximización de beneficios, delega poderes y funciones a la gestión de marketing, que luego lo delega, a la gestión de ventas con la autoridad suficiente para lograr este objetivo. La gestión de ventas influye en el curso de las operaciones futuras. Proporciona una gestión superior con estimaciones informadas y otorga datos para tomar decisiones de marketing y establecer objetivos de ventas que generen ganancias. En la evaluación de las oportunidades de mercado por parte de la administración de

ventas, se establecen objetivos para el volumen de ventas, el margen bruto y la ganancia neta en unidades de productos, con proyecciones de crecimiento proyectadas para ventas y ganancias en fechas futuras específicas (Malek, Sarin, & Jaworski, 2018).

El logro de estos objetivos se alcanza dependiendo del desempeño de las ventas y del personal de marketing. El éxito de una acción depende de una planificación adecuada. La gestión de ventas formula planes concretos, útiles y efectivos, que incluyen objetivos, pronósticos, estrategias presupuestarias, programación y control. Los planes deben ser específicos y la propiedad clasificada en relación con el tiempo, los objetivos y el presupuesto. El plan de ventas y sus proyecciones no pueden realizarse a menos que avancen con la organización de las ventas. La planificación de las actividades de ventas no es responsabilidad de la gerencia de ventas, ya que esta es responsable de lo que sucede en su departamento y debe ser reportado a la alta gerencia. La gerencia de ventas asesora en la apertura y cierre de sucursales (Darmon & Martin, 2013).

La gestión de ventas es muy importante para la gestión de la fuerza de ventas, ya que es un tipo especializado de gestión de personal. La compañía maximiza sus ganancias netas si obtiene una relación óptima tanto en sus funciones de planificación como operativas, además de eso, la gestión de ventas apunta a una relación óptima entre los tres factores que puede afectar directamente al comportamiento de la empresa: ventas, margen bruto y gastos. La gerencia de ventas trabaja con los encargados de la producción y publicidad para asegurar que el volumen de ventas sea suficiente para alcanzar el costo y empezar a generar rentabilidad (Darmon & Martin, 2013).

Figura 1. Influencias ambientales en la gestión de ventas de las organizaciones



Fuente: Factores ambientales que afectan la gestión de ventas de las organizaciones (Corvo, 2019)

Elaborado por: El autor

1.5 La innovación y la gestión de ventas

La innovación refleja la tendencia de una empresa a participar y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Algunos investigadores describen a la innovación como la creación de novedad. Las invenciones y las nuevas ideas son una fuente de ventaja competitiva y deben fomentarse, incluso si sus beneficios pueden ser poco claros. Por lo tanto, en el clima actual que cambia rápidamente, el cultivo de la innovación organizacional puede ser una vía importante para lograr una ventaja competitiva.

En una investigación de ventas reciente, Evans (2007) conceptualizó a la innovación en ventas como la medida en que los vendedores perciben que una organización demuestra flexibilidad y disposición para aceptar nuevas formas de resolución de problemas con respecto a la función de ventas. Uno de los hallazgos indica que la innovación en ventas estaba positivamente relacionada con la satisfacción laboral de los vendedores, pero no estaba significativamente relacionada con el desempeño de los vendedores. Estos resultados fueron inconsistentes con investigaciones anteriores que informaron una relación

positiva entre innovación y desempeño. Además los resultados sugieren la necesidad de una mayor investigación de la relación innovación-desempeño en un contexto de ventas (Strutton & Pelton, 2013).

Este estudio define la innovación de un departamento de ventas como el grado en que los vendedores ven a la organización abierta al cambio y dispuestos a aceptar nuevas formas de resolución de problemas. La innovación puede ayudar a los departamentos de ventas a hacer frente a los cambios tecnológicos y del mercado al crear novedad. La innovación mejora el rendimiento por dos razones. Primero, las innovaciones funcionan como mecanismos de afrontamiento para el cambio ambiental y la incertidumbre. La capacidad de una empresa para generar y adoptar ideas que son nuevas para la organización y nuevas para el mercado es la clave para sobrevivir en un entorno cambiante (Jones, Brown, & Zoltners, 2013).

La innovación en ventas puede alentar a los vendedores a presentar nuevos métodos de venta o propuestas que resuelvan los problemas de los clientes y mejoren la satisfacción y la lealtad de los clientes a la empresa. En segundo lugar, la innovación en ventas puede tener un efecto psicológico en los vendedores. Algunos de los vendedores que percibían su departamento como innovador tendían a confiar en los gerentes de ventas. La interpretación de los investigadores de este hallazgo fue que otorgar a los vendedores la libertad de actuar de manera más innovadora debería aumentar su participación en su trabajo, lo que a su vez conduce a un mejor rendimiento de las ventas (Matsuo, 2009).

1.6 La innovación y la gestión de control en la organización

Los sistemas de control dentro de una organización se pueden clasificar en: a) control de resultados y b) control de comportamiento. Los sistemas de control basados en resultados involucran relativamente poco monitoreo de los vendedores por parte de la gerencia; confiar en medidas directas y objetivas de resultados, tales como las ventas; y utiliza métodos de compensación que

transfieran el riesgo al vendedor. Por el contrario, un sistema de control basado en el comportamiento enfatiza niveles considerables de supervisión, dirección e intervención del supervisor en actividades y resultados, y métodos subjetivos y más complejos para evaluar el desempeño en función de los aportes laborales del vendedor, tales como la aptitud, producto conocimiento, actividades y estrategias de ventas (Matsuo, 2009).

Al hacer referencia sobre la gestión del control en las organizaciones se deben mencionar dos tipos de control claves para el desarrollo de las actividades de una empresa que son: a) control de actividad y b) control de capacidad. El control de la actividad se refiere a la especificación de las actividades que se espera que una persona realice de manera regular, el monitoreo del comportamiento real y la administración de recompensas y castigos basados en el desempeño de actividades especificadas. El control de capacidad enfatiza la mejora de la competencia a través de mejores habilidades y destrezas. Esto implica establecer objetivos para alcanzar un mejor nivel de habilidades que los vendedores deben poseer, además de eso se debe monitorear sus habilidades, proporcionar orientación para mejorar, recompensar y castigar a las personas en función de su nivel de habilidades (Craig, Pohjola, Kraus, & Jensen, 2014).

CAPITULO N°2

MARCO

METODOLÓGICO

Capítulo 2. Marco Metodológico

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que se empleó en esta investigación fue el mixto, en donde se utilizaron herramientas técnicas para poder recolectar información teórica y también numérica que fueron tabuladas a través de gráficos y tablas que permitieron realizar interpretaciones y análisis sobre el comportamiento de la empresa. Además de eso, se utilizaron bases de datos y cálculos porcentuales que permitieron realizar proyecciones con los datos obtenidos.

A través del enfoque cuantitativo de la investigación se usaron varias herramientas estadísticas que permitieron recopilar información numérica que permitieron crear la base de datos y las proyecciones de ventas de la empresa Multicompras S.A. Entre las principales herramientas empleadas se encuentran: a) cálculo de promedio de ventas, b) Cálculos porcentuales para determinar los crecimientos y decrecimientos de las ventas, c) formulas estadísticas para realizar las proyecciones de ventas, y d) suma de totales para determinar el valor final de ventas de la empresa.

A través del enfoque cualitativo de la investigación se procedió a realizar la revisión teórica de varios trabajos académicos relacionados con el tema a investigar, para que de esa manera se pueda tener una mejor visión de los conceptos e ideas a desarrollar en el marco teórico, ya que ese es el pilar y la base de toda la investigación.

2.2 Tipos de investigación

Esta investigación se considera de carácter exploratorio porque según Hernández, Fernández & Baptista “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (Metología de la investigación, 2014) y este caso se aferra a esta definición ya que este problema

no había sido tomado en cuenta para un proyecto de esta magnitud que implique una investigación más allá del interés propio de Multicompras S.A.

Es de tipo correlacionar debido a que “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variable en una muestra o contexto en particular” (Hernández-Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) y es precisamente lo que se busca en esta investigación que es la variación del nivel de ventas en correlación con las distintas variables que se puedan presentar.

2.3 Métodos de investigación

El método de investigación que se empleó en el desarrollo de este trabajo fue el denominado método deductivo, puesto que el análisis de los resultados de este trabajo partieron desde una idea general al proponer conocer el proceso de ventas de la compañía Multicompras S.A entre los años 2016 al 2018, y luego deduciéndose dicho estudio hasta lograr conocer los problemas en el proceso de venta de la empresa y de esa manera elaborar una estrategia comercial que les permita mejorar dicha falencia encontrada.

A través de este método se pudo conocer de manera más detallada y cercana el comportamiento de las ventas de la compañía, ya que se procedió a realizar un estudio minucioso de manera anual para poder determinar las principales fallas por parte del personal e incluso encontrar la razón por la que las ventas no se podían cerrar de la manera esperada.

2.4 Técnicas de investigación

Según Sampieri la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández Sampieri, 2010). Mediante las técnicas utilizadas se lograron generar diferentes proyecciones que ayudaron al proyecto. Se construyó una base de datos que sirvió para crear la misma.

En ese sentido, se observó las ventas generadas en el periodo de tiempo que indica en el título de este proyecto para así crear las segurencias. Se revisó

también la teoría, que pretende dar una guía de los diferentes autores que definen los conceptos de esta investigación. Las técnicas de investigación utilizadas fueron el método histórico y mediante la cual se pudo construir la base de datos. Además de eso, se hizo uso del método teórico, donde se realizó una revisión de varios trabajos en donde se pudo obtener los principales temas para desarrollar el marco teórico utilizado.

Métodos empleados:

Método teórico:

A través de la revisión de documentos, en lo que constan libros y revistas, se ha podido definir las bases de este proyecto. Este método en el cual se utilizan diferentes teorías para apoyar el proyecto, nos ha concedido obtener diferentes opiniones y conceptos sobre la innovación y dar una mejor visión de lo que se necesita alcanzar para la empresa en investigación.

Método histórico:

Se han revisado datos almacenados en los periodos de 2016 – 2018. Gracias a la recopilación de estos, se ha logrado conocer el nivel de las ventas que muestra la empresa. Con esto se puede identificar, al lograr conocer estos datos históricos, los ingresos por venta y como estos fluctúan en los diferentes meses del año.

CAPITULO N°3

ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN

DE LOS

RESULTADOS

Capítulo 3. Análisis e interpretación de los resultados

3.1 Descripción de la compañía

La empresa Muticompras S.A. Mulcompsa, nace con la idea de traer mayor acceso a la salud por parte del pueblo ecuatoriano. Esta entidad se crea hace ya 5 años y desde sus inicios ha creado lazos laborales fuertes con fundaciones, empresas y centros médicos que creen en el mismo fin; cuidar y tratar a pacientes con enfermedades crónicas. Con el pasar del tiempo, la empresa crea diferentes programas para la prevención y control de enfermedades crónicas y se especializa en diabetes. En alianza con laboratorios de origen norteamericano, la empresa trae productos para el control y la prevención de la enfermedad y empieza a crear estrategias de acceso a mercados en el que todo el personal se ve involucrado.

El aspecto social que cubre la empresa se marca en el momento en el que se busca la distribución de manera directa hacia los pacientes, mediante programas que permiten a empleados de empresas tener precios especiales en insumos para el cuidado de su salud. También es importante recalcar que no solo apunta al sector con menos disponibilidad financiera sino a todo aquel que necesite tener una mejor vida. Por otro lado, la empresa proporciona precios especiales para las personas que desean ser sus distribuidores y a través de un buen plan de marketing ellos tienen la venta de insumos como una fuente generadora de ingresos. Los vendedores se distribuyen en todo el país y son un eje fundamental en la generación de empleo. También cuenta con colaboradores técnicos que ayudan a impulsar los productos y realizan tomas de glucosa a los usuarios.

Dentro de las actividades que se realizan en las operaciones de la empresa se destina un 80% al trabajo de campo dentro del horario laboral. Dicho de otro modo, los días que se ocupa en la semana para la visita a farmacias, difusión en empresas, visita médica y reuniones de alta gerencia con otras compañías colaboradoras son realizadas durante 4 días a la semana, dejando solo un día para la planeación. Los días sábados o fines de semana se realiza trabajos de impulsión en puntos de venta o ayuda para los centros médicos que

desean campañas de medición de diabetes para sus pacientes o ya sea para captar aún más de ellos.

La visita médica por lo general se realiza dentro de la ciudad de Guayaquil y sus sectores aledaños. El área cuenta con un panel de 22 centros médicos que se visitan periódicamente de manera planificada por sectores. La visita a farmacias se ejecuta después de una planeación en la cual se las identifica por sectores. En estas visitas se ejecuta levantamiento de información, presentación de los productos (si el dependiente aun no los conoce), muestra del correcto uso de los dispositivos de control, además de entablar relación de empatía con los colaboradores y solucionar rápida y eficazmente sus dudas.

El departamento de operaciones en la empresa también tiene como objetivo generar ideas para atraer más clientes y hacerlas realidad. Actualmente se visita empresas y se ofrece programas de salud en el cual ellos pueden adquirir insumos a bajo costo sin pasar por la farmacia, con la misma calidad y precisión. La farmacia tiene una ganancia adicional al poner en sus perchas los productos que los laboratorios ofrecen. La empresa evita este costo saltando a la farmacia, yendo directamente al consumidor final.

La misión de la empresa Multicompras S.A. Mulcompsa, consiste en la búsqueda de generar acceso a la salud para todos los ecuatorianos, priorizando siempre la alta calidad y generando programas de acceso que permitan mantener precios bajos para sus clientes, mejorando así la calidad de vida de los mismos permitiéndoles cubrir de manera plena sus tratamientos y llevando un mejor control de su enfermedad y brindando su compromiso total con la sociedad. Por otro lado la visión busca una institución que mira al futuro y se convierta en la solución de familias que no tienen y necesitan control de sus enfermedades crónicas basados siempre en la precisión de resultados y la conciencia de la búsqueda de la mejora en el rendimiento de los pacientes.

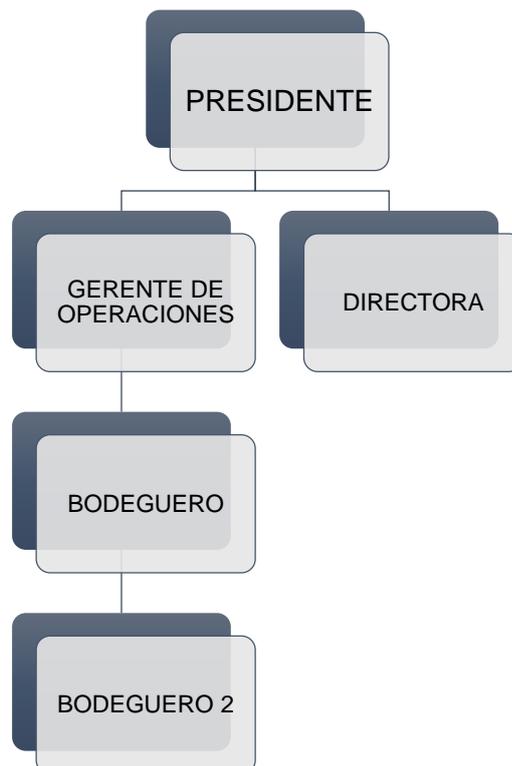
3.2. Proceso de ventas y adquisición de nuevos clientes de la empresa Multicompras S.A

A continuación, se procede a explicar el proceso de ventas que la compañía maneja al momento de cerrar una venta y de adquirir nuevos clientes potenciales que permitan incrementar dicha cartera.

1. Revisar la lista de potenciales clientes en las que los servicios ofrecidos por la compañía podrían ser relevantes. Esto incluye puntos de venta, centros médicos, clínicas, y nichos donde se pueda incluir un control de enfermedades crónicas.
2. Hacer un contacto con la empresa ya sea por vía telefónica o por algún referido. Esto se hace para pactar una reunión en la que se pueda hacer una propuesta formal.
3. Una vez pactada la cita se prosigue a idear un plan específico que se pueda presentar a la empresa contactada. Se idea un plan de marketing y una estrategia de venta de ser necesario. Por lo general solo se realizan pequeños ajustes a los planes con los que se cuentan normalmente para estas operaciones, además de que se pone en ejecución en otras empresas.
4. Se asiste a la cita y se presentan los planes ideados especialmente para la empresa. Se realiza una presentación de como las enfermedades crónicas afectan de manera notable en el rendimiento de los colaboradores. En el caso de lo que se visite sea un prospecto de punto de venta, se presentan las características y ventajas del producto. Luego de la visita se hace un seguimiento dependiendo de la respuesta y se vuelve a pactar otra visita o se da una resolución por medio de una llamada.
5. Se entrega un plan de precios según el estudio de mercado establecido de la zona, además de indicar las principales posibilidades de pago por parte del personal interesado. Este punto sin duda alguna es el más importante y el que más tiempo toma para resolverse, ya que muchas veces los clientes no cuentan con las facilidades necesarias para realizar

- dicha adquisición, lo que ocasiona finalmente que el cliente decline por conseguir el producto y servicio ofrecido
6. En caso de aceptar la propuesta, se ejecuta otra visita para el personal técnico o de enfermería. Se muestra las características y beneficios del producto y que lo hace diferenciador para la clientela. En caso de ser una empresa en la que se ejecute el plan de acompañamiento a un diabético, se eligen los días en los que se dará charlas para los colaboradores y se les ofertara el producto.
 7. Para finalizar el proceso la empresa realiza un seguimiento a los clientes, acompañado de nuevas visitas a sus puntos en campañas de lucha contra la diabetes.

Figura 2. Organigrama general de la empresa Multicompras S.A



Fuente: Multicompras S.A. Mulcompsa

Elaborado por: El autor

3.3 Diagnóstico de la empresa

Multicompras tiene una historia diferente a las demás compañías pertenecientes al sector de la salud. La empresa no posee productos esenciales para la farmacia, es decir que representen un porcentaje alto en las ventas de la misma. Aunque la empresa posee una cantidad importante de clientes finales en farmacias y distribuidoras, para la farmacia no es indispensable comprar productos de Multicompras, aunque esto afecte al paciente. El producto que comercializa Multicompras es de recompra para enfermedad crónica como es la diabetes, es decir, tiene que poseer los insumos de la misma marca, y al no encontrarlos en la farmacia donde fue adquirido puede ocasionar molestias al comprador. La farmacia muy pocas veces ve este tema como importante y aun así deja de pagar, pero la empresa si se ve en el compromiso de despachar porque conoce la importancia del control y no quiere que la marca se vea desprestigiada.

Uno de los principales problemas que atraviesa la empresa es el no poder gestionar los respectivos cobros con anticipación por parte del área de cobranzas. Por lo general el mercado de las farmacéuticas en el Ecuador no es una industria que permita hacer cobros de inmediato o en efectivo. La cartera que se maneja a nivel general y en promedio es de 60 días y en el mejor de los casos a 45. Esto es una realidad para la mayoría de los laboratorios o multinacionales en el país. Pero, ¿de qué depende la prontitud o lentitud con la que surgen los pagos? Como se menciona al principio del enunciado, el tamaño de la empresa. Esto se debe a que las multinacionales poseen una amplia gama de productos de distintas líneas y si estas empresas no logran cobrar su cartera en el tiempo indicado, proceden al no despacho de productos indispensables para la farmacia. Así es como ellos logran mantener su cartera al día y a las farmacias con mercadería.

3.4 Análisis de las ventas de la empresa Multicompras S.A periodo 2016-2019

Tabla 1. Ventas facturadas por la compañía en el periodo 2016 – 2018

Ventas 2016		Ventas 2017		Ventas 2018	
MES	VALOR	MES	VALOR	MES	VALOR
ENERO	6.000	ENERO	1.009	ENERO	3.445
FEBRERO	5.500	FEBRERO	3.200	FEBRERO	1.466
MARZO	10.916	MARZO	6.000	MARZO	705
ABRIL	235	ABRIL	5.800	ABRIL	5.446
MAYO	1.679	MAYO	3.589	MAYO	805
JUNIO	4.212	JUNIO	1.074	JUNIO	2.320
JULIO	317	JULIO	1.424	JULIO	550
AGOSTO	5.042	AGOSTO	1.555	AGOSTO	1.856
SEPTIEMBRE	359	SEPTIEMBRE	702	SEPTIEMBRE	524
OCTUBRE	49.867	OCTUBRE	758	OCTUBRE	1.410
NOVIEMBRE	950	NOVIEMBRE	1.889	NOVIEMBRE	2.615
DICIEMBRE	2.003	DICIEMBRE	1.241	DICIEMBRE	328
TOTAL	\$ 87.080		\$ 28.241		\$ 21.472

Fuente: Multicompras S.A.

Elaborado por: El autor

La empresa con respecto a las ventas del año 2016 al 2018 ha facturado en promedio de manera anual alrededor de \$45.597.88 entre los dos años de estudio, de acorde a la información proporcionada por la compañía. Cabe recalcar que al final del año 2016 donde gracias al incremento de la comercialización de productos médicos a hospitales, clínicas y demás centros de atención médica los niveles de venta fueron los más altos dentro del periodo de estudio, ya que obtuvo un valor de \$87.080. Sin embargo, es importante recalcar que las ventas tuvieron una caída muy drástica del 68% en el año 2017 con respecto a lo generado el año anterior, debido a problemas en los procesos de venta de la compañía y el comportamiento del mercado farmacéutico en dicho año. Luego de esa caída drástica, la empresa no ha podido sobreponerse y aumentar sus niveles de venta para el año 2018, por lo que al final de ese año

generó un total de \$21.471, lo que significó una caída de alrededor del 124% con respecto a lo obtenido en el año 2017.

Los meses que mayores niveles de venta generaron para la empresa en el año 2016 fueron los meses de octubre y marzo, donde se puede observar que la gestión realizada fue la mejor por parte del área de ventas de la compañía. Los puntos bajos en cambio se dieron en los meses de abril y julio a causa de la tendencia del mercado en general. Para el 2017, se repite la tendencia en los niveles de ventas altos para el mes de marzo, ya que en dicho mes tuvo su venta más alta, en cambio, sus ventas cayeron significativamente para el mes de septiembre. En términos generales, el año 2017 fue muy poco productivo. Para el año 2018, los meses con mayor venta fueron abril y enero siguiendo con la tendencia de ventas fuertes en los primeros meses del año, sin embargo, sus ventas mostraron sus niveles más bajos dentro del periodo en los meses de septiembre y diciembre del año en análisis.

Estos valores generados igualmente son significativos dentro del mercado teniendo en cuenta que la compañía lleva alrededor de 5 años en el sector de la salud. Sin embargo, ante la creciente aparición de la competencia, el mercado se ha hecho más volátil por lo que las empresas deben optar por elaborar estrategias que les permita crecer y maximizar sus beneficios.

3.5 Análisis FODA

Una de las características que se conoce sobre el análisis FODA es que representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene una compañía o proyectos antes de poner en acción algún plan o estrategia. Este es un tipo de análisis o investigación que una compañía realiza para aprender sobre otra compañía o sobre un competidor. De esa manera, puede comprender mejor en que área necesita mejorar sus operaciones y en cual debe realizar más estrategias. Las amenazas del competidor también serán las amenazas de la empresa si ambas se encuentran en la misma industria. Eso significa que desea ver a todos los competidores para comprender a qué se enfrentará su negocio.

El análisis FODA se lo realiza cada vez que los encargados del área administrativa estén en tomar decisiones que pueden afectar el rumbo de la

empresa, y que si no se analiza todos los puntos de vistas pertinentes van a complicar el desenvolvimiento de aquellas estrategias que van a ser consideradas en los distintos planes de acción empleados por la compañía. A continuación, se detalla el FODA para la compañía Multicompras S.A.

Fortalezas

- Gran precisión de los equipos empleados por parte del personal de la compañía
- Precios bajos por no estar involucrados en grandes cadenas.
- Equipos con más características del mercado, presentadas como beneficios: indoloro, fácil manejo, sin chip.

Oportunidades

- La diabetes es una enfermedad que no es tratada como se debe en el país
- Según en el Ministerio de Salud Pública (MSP), el 7.8% de los ecuatorianos tiene diabetes y la mitad de ellos no tiene un buen control sobre dicha enfermedad por lo que suelen empeorar en su recuperación
- Los altos precios de medidores de glucosa en el mercado permiten competir y generar acceso.

Debilidades

- Falta de personal para cubrir todos los requerimientos.
- Relativamente nuevos en el mercado
- Clientes con carteras vencidas de más de 90 días.

Amenazas

- Posible introducción de nuevas marcas que compitan por precio
- Bajo nivel de concientización en los pacientes con enfermedades crónicas como la diabetes ya que en un inicio no presentan síntomas.
- Gran tamaño y presupuesto de multinacionales con más poder financiero y recursos.

A través del FODA se puede observar que las fortalezas de la empresa impulsan a cubrir al mercado de mejor manera. El hecho de que la empresa busque el acceso a la salud poniendo a disposición buenos productos y a su vez con un precio por debajo de lo que se encuentra en el mercado, da la apertura a que más pacientes se puedan cuidar de una mejor manera, además de que son precios que le permiten hacer recompras y tener un mejor control de su enfermedad, en este caso la diabetes. Las características que se convierten en beneficios para el mercado hace que la experiencia de controlar los niveles de azúcar ya no sea traumática.

Se puede apreciar también que la empresa Multicompras debe aprovechar el crecimiento de mercado de diabetes y la poca importancia que los gobiernos de turno le dan a esta enfermedad, puesto que esta requiere de mucho seguimiento y de un cambio en el estilo de vida. Esto lleva a crear estrategias de mercado en las cuales se vean involucrados todos los participantes en temas de la salud y que la empresa genere conciencia en ayudar a estas personas. La clave más allá de tratar de manera efectiva cualquier tipo de enfermedades es la prevención. Si la inversión se hace en prevención, el ahorro financiero y la calidad de vida se verán en aumento y las personas tendrán un mejor estilo de vida.

Las amenazas son uno de los aspectos que no se pueden esquivar dentro del mercado, ya que son externas a la compañía, sin embargo, se pueden combatir. El bajo nivel de conciencia de los pacientes ecuatorianos se ve reflejado en las consecuencias en su salud a largo plazo. Al ser una enfermedad silenciosa, la diabetes tiende a no ser tratada como una prioridad incluso por los pacientes que la padecen. Los niveles de prediabetes no presentan síntomas sino hasta convertirse en un caso de gravedad, y esto ocurre 10 años después de tener una vida basada en malos hábitos.

Aunque la experiencia y la participación en el mercado de las empresas multinacionales que compiten contra Multicompras se han convertido en una verdadera amenaza, la empresa ha aprovechado y optado por establecer estrategias que les permita atacar a nichos específicos de tal manera que puedan irse posicionando en los sectores que otras compañías no pueden

acaparar. Esto ha ocasionado que el número de pacientes atendidos por la compañía aumente en vez de solo hacer el efecto de “cambio de maquina”.

3.6 Resumen del diagnóstico realizado

La falta de personal para cubrir la mayoría de las necesidades, solicitudes y requerimientos por parte de los clientes es una de las mayores debilidades de la empresa Multicompras. Al ser una empresa familiar, los directivos prefieren hacer el trabajo por cuenta propia o bajo su supervisión en lugar de dejarlo en manos de personal que no se ve comprometido o que no tienen la experiencia para hacerlo. Aunque el mercado laboral ha sido un poco escaso en estos últimos años, ha sido muy difícil para la empresa poder encontrar personal que tenga el suficiente compromiso con la organización y sus ideales.

El producto que comercializa la empresa Multicompras S.A es de recompra para las enfermedades crónicas como lo son la diabetes, es decir, la máquina para medir la glucosa llamada glucómetro. Entre una de las principales características de este producto es que debe poseer los insumos de la misma marca, y al no encontrarlos en la farmacia donde fue adquirido puede ocasionar molestias al comprador. La farmacia muy pocas veces ve este tema como importante y aun así deja de pagar, pero la empresa si se ve en el compromiso de despachar porque conoce la importancia del control y no quiere que la marca se vea desprestigiada. Para dar solución a este tema se ha enfocado el negocio al programa de diabetes para empresas donde el cobro se hace de manera mensual, para así mantener el flujo de ingresos activo. Para el tema farmacias, se ha logrado crear una excelente relación con las personas encargadas de los pagos haciendo que la relación de trabajo también se transforme en una relación de amistad. Así se ha conseguido que los pago se realicen de manera más rápida que de lo que se hacía antes.

CAPITULO N°4

PROPUESTA

Capítulo 4. Propuesta

La empresa Multicompras S.A ha visto la necesidad de mejorar sus procesos de ventas, ya que no ha generado el efecto esperado para la compañía, es por eso que a través de la elaboración de estrategias comerciales innovadoras se aspire a poder incrementar tanto su cartera de clientes como el de mejorar sus niveles de ventas anuales, por lo que se encuentra en estos momentos realizando una propuesta que será revisada con los directores de la compañía y demás departamentos para llegar a poder tomarse una decisión clave que permita el desarrollo de los objetivos operacionales y administrativos planteados al inicio del año laboral. A continuación, se va a detallar en qué consiste este plan de investigación.

4.1 Programa de prevención y control de la diabetes para trabajadores

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa Multicompras S.A se dedica a la importación de insumos médicos para pacientes con problemas de diabetes, sean estos en etapa inicial o crónica y son ofrecidos a clínicas, hospitales, centros médicos, farmacias y distribuidoras. Sin embargo, la compañía ha lanzado también un programa de atención médica para pacientes con diabetes que se encuentren laborando dentro de cualquier organización con previa autorización de los altos mandos de la compañía.

Este programa consiste en hacer un acercamiento primeramente con el departamento de recursos humanos de la compañía a visitar, los gerentes y el departamento médico y con su aprobación se le ofrece realizar una prueba de glucosa a todo el personal y a aquellas personas que hayan tenido un nivel alto de glucosa y demás interesados se le invita a una charla de concientización previa autorización de los directivos donde se les ofrece un plan anual que está valorado en \$300. Lo llamativo de este plan es que dicho valor es descontado mensualmente a través de los roles de pagos o de manera efectiva. Este plan incluye tiras para medirse la azúcar, lancetas y demás equipos necesarios para el control de la glucosa durante un año.

El problema que se ha observado en algunas de las empresas donde el programa ha sido ofrecido es que no les permiten a los trabajadores poder descontar el valor del plan a través del rol de pagos, lo que dificulta que los empleados puedan acceder tranquilamente al programa. Otras de las formas en las que los trabajadores pueden obtener dicho plan es mediante un programa llamado caja de ahorros, pero esta alternativa es muy cerrada, ya que hay empresas que tampoco cuentan con este rubro para sus trabajadores o en ocasiones ya los trabajadores consumieron el total del valor otorgado por dicho cupo y no cuentan con las facilidades para poder solventar el pago del programa. Esto sin duda alguna ha dificultado el crecimiento de la cartera de clientes de la compañía, por lo que los directores de la misma han optado por buscar una solución inmediata que les permita mantenerse con este nuevo mercado meta detectado.

4.2 Alternativas para enfrentar el problema de falta de cupos de ahorros y recursos para la adquisición del plan médico anual

Como respuesta al problema de la falta de cupos de ahorro y el no poder descontar los valores del plan médico a través del rol de pagos, surgió la idea de emplear alianzas estratégicas con instituciones financieras del sector, específicamente con los bancos, para que aquellos trabajadores que estén realmente interesados en adquirir dicho plan tengan las facilidades de poder obtener una tarjeta de crédito con un valor máximo de \$300 que vendría a ser el pago del programa de salud y de esa manera poder hacer frente al problema mencionado anteriormente.

La propuesta consta en realizar las charlas de prevención con aquellos pacientes que se encuentran atravesando la enfermedad de la diabetes y que estén pasando por el problema de escases de cupo en la caja de ahorros o rol de pagos en presencia de un oficial o encargado del Banco a visitar, ya que de esa manera puede afirmar la situación existente y otorga el crédito para la adquisición del programa de salud.

Entre los principales bancos a realizar la gestión del crédito, se encuentran el Banco del Pacífico y el Internacional. Se escogieron estos dos bancos por las

facilidades que le otorgan a los trabajadores para abrir sus cuentas y solicitar tarjetas de créditos, sin embargo, entre uno de los requisitos que el Banco solicitó, es que los trabajadores tengan por lo menos un año de aportaciones al IESS y con ingresos que se encuentren por encima de los \$500 mensuales para que de esa manera el banco tenga garantía de la alianza que se realizará. Otros de los requisitos solicitados por el banco son que los trabajadores cuenten con una cuenta de ahorros abierta y que le hayan dado movimiento en los últimos 3 meses.

El Banco Internacional es una de las entidades financieras que mayor ventaja tiene para poder generar una alianza estratégica con la empresa, ya que si el trabajador que desea conseguir el plan de salud ofrecido por la organización tiene una cuenta de ahorros abierta, puede solicitar tranquilamente una tarjeta de crédito de tipo prepago mediante la cual el cliente no necesita hacer todo el trámite requerido para poder solicitarla, sino que mediante el pago de \$5 de la tarjeta el banco ofrece dicha tarjeta prepago sin necesidad de tener un cupo establecido y que se deba pagar de manera mensual, tal como ocurre en varias de las instituciones bancarias que ofrecen este tipo de tarjetas. La tarjeta prepago recibida por parte del Banco puede ser recargada con valores mínimos de \$10 y puede ser gestionada por los mismos recursos que cuente en la cuenta de ahorros.

El problema en el Banco internacional es que los solicitantes deben tener una cuenta de ahorros abierta por un periodo largo de tiempo y con un monto mínimo requerido para poder aperturarla, caso contrario no podrán hacer acreedores al monto de crédito establecido en la alianza, sin embargo, estos términos se pueden negociar en las reuniones próximas para que existan todas las facilidades al momento de la adquisición del plan médico anual.

A diferencia del Banco Internacional, el Banco del Pacífico ofrece las facilidades necesarias para poder abrir una cuenta de ahorro sin necesidad de tener un monto mínimo requerido (\$200) y esta puede hacerse desde la vía web. Apenas la cuenta esté abierta, es solo cuestión de cumplir con el periodo de apertura solicitado por la institución. El problema con este banco es que el solicitante debe cumplir una serie de requisitos para poder recibir una tarjeta de crédito, sin embargo, se espera que, mediante la alianza estratégica de la

empresa con los Bancos, el proceso de adquisición de una tarjeta de crédito sea mucho más rápido y eficiente generando así una estrategia de ganar – ganar entre la compañía y los bancos.

Con la alianza establecida con los Bancos, los empleados que tenían el problema de cupo de ahorro o que no podían descontar los valores del plan médico a través de sus roles de pago, el cual según datos de la empresa tiene un estimado de aumentar la captación de los compradores en un 20%, incrementará los niveles de ventas de la empresa en un 10% en un periodo de 6 meses y con miras de llegar hasta un 20% en todo el año 2020, lo que significaría un incremento significativo en las ventas totales. A continuación, se detalla la proyección de las ventas totales para el año 2020, ya con la alianza establecida con las instituciones bancarias.

Tabla 2. Ventas proyectadas al 2020 con la alianza entre instituciones bancarias

Promedio de ventas 2016-2018	Incrementos de Ventas primer semestre 2020	Incremento de Ventas segundo semestre 2020	Ventas totales proyectadas al año 2020	Crecimiento de ventas
\$45.597,00	\$4.559,70	\$5.015,67	\$55.172,37	21%

Fuente: Reporte generado por la administración de Multicompras

Elaborado por: El autor

Con la presencia de la alianza entre las instituciones bancarias, se proyecta un crecimiento de ventas al 2020 de un 21% aproximadamente en relación al promedio de ventas generadas en los años 2016 - 2018, lo que permitiría a la compañía poder contar con nuevos fondos para la creación o mejoramiento de nuevos departamentos para la empresa. Estas proyecciones del 21% de crecimiento de las ventas fueron realizadas en función al promedio de ventas comprendido entre el año 2016 al 2018 y parte de la proyección de ventas que se tenía en el año 2019. La fundamentación de la estimación del crecimiento del promedio de ventas en ese porcentaje está basado en que le

empresa pierde casi un 25% de posibles compradores al no tener un método efectivo mediante el cual estos puedan adquirir el plan de cuidados. Este 25% son los clientes potenciales que muestran pleno interés y han generado conciencia de sus cuidados pero se pierden al no tener la herramienta correcta para adherirlos al plan. Son la suma de colaboradores pre-diabéticos, hipertensos, con familiares cercanos diabéticos, antecedentes de familia diabética, o que han interiorizado una cultura de prevención y les gustaría aplicarlas en su familia, por dicha razón es que el crecimiento proyectado para el año 2020 es de aproximadamente 21% estimando porcentajes de estos grupos que no deseen el programa.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el respectivo análisis de los procesos en el área de venta de la empresa Multicompras S.A comprendidos entre el periodo 2016-2018 y las propuestas establecidas para mejorar los niveles de venta de compañía, se llegaron a las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico de Identificar los aspectos teóricos de las ventas y administración, las ventas de la compañía se han realizado a través de la fundamentación teórica en las que se basan las empresas familiares, tales como la innovación, y la constante capacitación por parte de los miembros de la compañía, por lo que la capacitación y el desarrollo de estas áreas es un factor muy importante dentro de la gestión de ventas de la compañía. El tema de la investigación fue un aspecto clave que se desarrolló, debido a que la propuesta planteada para poder ampliar la cartera de clientes exigía innovar, tal y como se lo hizo en esta investigación.

Acorde al segundo objetivo específico que indicaba diagnosticar los procesos del área de ventas de la empresa Multicompras, durante el período 2016-2018, estos han mostrado un crecimiento significativo dentro del periodo de estudio, ya que sus valores en ventas se han mantenido e incluso han crecido gracias a la buena gestión del departamento comercial y los Gerentes en general.

Por último, con respecto al tercer objetivo que establecía proponer estrategias innovadoras que permitan mejorar los procesos tendientes a incrementar el volumen de ventas de la empresa, con la alianza establecida con los Bancos, los empleados de las compañías identificadas podrán acceder a los planes médicos de la empresa. Además, eso incrementará los niveles de ventas de la empresa en un 10% durante un periodo de 6 meses y con miras de llegar hasta un 20% en todo el año 2020, lo que significaría un incremento significativo en las ventas totales.

La gestión en el área de ventas necesita adaptarse continuamente a la estrategia interna de la empresa, turnos y desafíos para incrementar y mejorar el rendimiento comercial. Por lo tanto, los métodos basados en la teoría que

abordarían la dinámica de cambio de la fuerza de ventas internas es necesarias su pronta adaptación. Con respecto a las implicaciones prácticas, las empresas familiares deben tener en cuenta sus propias culturas y normas, y tratar de adoptar o estar al tanto de aquellos que pueden contribuir positivamente a su éxito o rendimiento en la innovación, como se mencionó anteriormente.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio en el que se puedan abarcar nuevos conceptos que permitan distinguir entre tipos de innovación dentro de las empresas familiares así como la incorporación de otras contingencias que puedan darse entre las organizaciones, centrándose profundamente en los efectos generacionales de la organización que puede afectar el desempeño de la innovación organizacional en empresas familiares.

Otra recomendación para siguientes estudios es la de estudiar la factibilidad económica y financiera de construir de manera más organizada el área comercial de la compañía, puesto que el crecimiento de ventas esperado a través de las alianzas estratégicas ocasionará que haya más personal disponible para dichas actividades.

Se recomienda realizar un estudio exhaustivo a las operaciones de cada departamento de la empresa para conocer si existen problemas de gestión dentro de los mismos y ver qué alternativas se pueden ofrecer para solucionarlos, de esa manera se contribuye al fortalecimiento de los departamentos de la compañía.

Bibliografía

- Adner, R., & Snow, D. (2010). Respuestas de la vieja tecnología a las amenazas de la nueva tecnología: demanda de heterogeneidad y retiros tecnológicos. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1655-1675. doi:10.2139/ssrn.1353485
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Researchgate*, 46-72.
- Capaldo, A., Lavie, D., & Messeni, A. (2014). La madurez del conocimiento y el valor científico de las innovaciones: los roles del conocimiento Distancia y adopción. *Journal of Management*, 43(2), 4-17. doi:10.1177/0149206314535442
- Chrisman, J., Chua, J., & Pearson, A. (2012). Participación familiar, influencia familiar y objetivos no económicos centrados en la familia en pequeñas empresas. *Sage Journal*, 36(2), 267-293. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Corvo, H. S. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/>
- Craig, J., Pohjola, M., Kraus, S., & Jensen, S. (2014). Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms [Explorando las relaciones entre la proactividad, la toma de riesgos y la producción de innovación en empresas familiares y no familiares]. *Creativity and Innovation Management*, 5-18. doi:10.1111/caim.12052
- Darmon, R., & Martin, X. (2013). A New Conceptual Framework of Sales Force Control Systems [Un nuevo marco conceptual de los sistemas de control de la fuerza de ventas]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 297-310. doi:10.2753/PSS0885-3134310307
- Duran, P., Kammerlander, N., & Van Essen, M. (2015). Doing more with Less : Innovation Input and Output in Family Firms [Hacer más con menos: entrada y salida de innovación en empresas familiares]. *The Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264. doi:10.5465/amj.2014.0424
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Jones, E., Brown, S., & Zoltners, A. (2013). El entorno cambiante de la gestión de ventas. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105-111. doi:10.1080/08853134.2005.10749052
- Kraus, S., Craig, J., Dibrell, C., & Mark, S. (2012). Empresas familiares y emprendimiento: ¿contradicción o sinónimo? *Journal of Small Business*

& *Entrepreneurship*, 25(2), 135-139.
doi:10.1080/08276331.2012.10593564

- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms [Efectos de la cultura organizacional en el desempeño de la innovación organizacional en empresas familiares]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.
- Macias, V., & Ramirez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. análisis desde la teoría de la agencia. caso: caldas. *Criterio Libre*, 193-212.
- Malek, S., Sarin, S., & Jaworski, B. (2018). Sistemas de control de gestión de ventas: revisión, síntesis e instrucciones para futuras exploraciones. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(2), 1-26.
doi:10.1080/08853134.2017.1407660
- Matsuo, M. (2009). La influencia del control de gestión de ventas en la innovación de los departamentos de ventas. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 321-331. doi:10.2753/PSS0885-3134290402
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. (2011). Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics [Propiedad y comportamiento estratégico de la familia y el fundador solitario: contexto social, identidad y lógica institucional]. *Journal of Management Studies*, 48(1), 5-12. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x
- Naldi, L., Cennamo, C., & Corbetta, G. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context [Preservar la riqueza socioemocional en las empresas familiares: ¿activo o pasivo? El papel moderador del contexto empresarial]. *Sage Journal*, 37(6), 1341-1360. doi:10.1111/etap.12069
- Palgrave. (2010). *Strategic Planning for the Family Business [Planificación Estratégica para la Empresa Familiar]*. Obtenido de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Strategic%20Planning%20for%20the%20Family%20Business.pdf
- Savino, T., Messeni, A., & Albino, V. (2015). Search and Recombination Process to Innovate: A Review of the Empirical Evidence and a Research Agenda [Proceso de búsqueda y recombinación para innovar: una revisión de la evidencia empírica y una agenda de investigación]. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 10-19.
doi:10.1111/ijmr.12081
- Sharma, P., Salvato, C., & Reay, T. (2014). Temporal Dimensions of Family Enterprise Research [Dimensiones temporales de la investigación de la empresa familiar]. *Family Business Review*, 27(1), 10-19.
doi:10.1177/0894486513516058

- Strutton, D., & Pelton, L. (2013). The Relationship Between Psychological Climate And Salesperson-Sales Manager Trust in Sales Organizations [La relación entre el clima psicológico y la confianza del vendedor-gerente de ventas en las organizaciones de ventas]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1-14.
- The Economist. (2014). *Second Wind [Segundo Aire]*. Obtenido de <https://www.economist.com/business/2014/06/13/second-wind>
- Trashlieva, V., & Radeva, T. (2018). ADMINISTRATIVE PROCESS MODELING: AN INTRODUCTION TO ADMINISTRATIVE SERVICES AND PROCEDURES [MODELADO DE PROCESO ADMINISTRATIVO: UNA INTRODUCCIÓN A LOS SERVICIOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS]. *Business Society*, 2-8.
- Van Gils, A., & Hagedoorn, J. (2008). Nurturing Innovation in Family Firms: The Influence of Managerial and Family Characteristics [Nutrir la innovación en las empresas familiares: la influencia de las características gerenciales y familiares]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 5-19.
- Vargas, A. (2014). Sales Management Importance, Sales Role in the Success of Business [Importancia de la gestión de ventas, papel de ventas en el éxito de los negocios]. *Business Management*, 5-9.