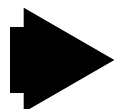


Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local



122

VISIÓN GERENCIAL

Recibido: 04-07-2006 • Revisado: 20-09-2006 • Aceptado: 31-10-2006

Resumen

Este trabajo pretende abordar el tema de las empresas familiares como factor clave para el desarrollo local en el contexto del Estado Mérida, Venezuela. Para ello se desarrolló una investigación bajo la perspectiva de la gestión empresarial y cómo esta puede contribuir a generar impactos positivos en el entorno de las empresas. El objetivo perseguido es analizar la gestión de la empresa familiar y su papel dentro del ámbito local del Estado Mérida con el propósito de mejorar el rol que desempeña este tipo de negocio a través de su gestión empresarial, en el marco del desarrollo local. Esta investigación utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto: revisión documental para los datos cualitativos, encuesta por muestreo aleatorio simple para los datos cuantitativos y el enfoque prospectivo para argumentar las conclusiones. El presente estudio ha mostrado que las empresas familiares merideñas exhiben un conjunto de fortalezas aprovechables para el desarrollo de la región, que particularmente presenta potencialidades difíciles de reunir en otra localidad; la presencia de la Universidad de Los Andes, junto con un ambiente propicio para el fomento de la cultura y las innovaciones tecnológicas, hacen de Mérida un territorio con potencial para el desarrollo.

Palabras clave: gestión, empresas familiares, desarrollo local

Abstract

Management of family companies: key factor in local development

This work seeks to tackle the topic of family companies as a key factor for local development in Merida State, Venezuela. For this purpose it was developed an investigation under the managerial management perspective and how it can contribute to generate positive impacts in the companies' environment. The pursued objective is to analyze the family company management and its role in the local environment of Merida State, to improving the performance of this kind of business through its managerial management in the local development framework. This investigation uses a methodological approach of mixed character: documental revision for the qualitative data, simple random sampling for the quantitative data and the prospective focus to argue the conclusions. The present study has shown that the family companies in Merida have useful strengths for the development of this region which particularly presents potentialities difficult to gather in another locality; the presence of Los Andes University and a favorable atmosphere for the improvement of culture and technological innovations are circumstances that make Merida a territory with potential development.

Key words: management, family companies, local development

*Licenciada en Administración. Magíster Scientiae en Administración. Estudiante del Doctorado "Formación, Empleo y Desarrollo Regional" en Convenio Cooperativo entre la Universidad de Los Andes y la Universidad de La Laguna (España). Profesora de la Cátedra de Gerencia General y de los Recursos Humanos, Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas. Mérida, Edo. Mérida. Contactos: (0274) 2401044 / mariaauxib@hotmail.com.

1. Introducción

Este trabajo pretende abordar el tema de las Empresas Familiares como factor clave para el desarrollo local en el contexto del Estado Mérida. Para ello, se desarrolló una investigación bajo la perspectiva de la gestión empresarial y cómo esta puede contribuir a generar impactos positivos en el entorno de las empresas.

En este sentido, se identificaron actores y factores clave para el propósito del estudio: empresarios, gobierno, sus interacciones y los roles que desempeñan en este escenario, cuya delimitación emplea como criterio lo referido al estado Mérida, sin dejar de lado aspectos relacionados a la situación particular de Venezuela, vinculados a esta temática.

En consecuencia, se revisó lo concerniente al desarrollo local y empresas familiares tanto en el ámbito nacional como internacional. La reunión de todos estos factores permitió tener una visión más acabada de la situación objeto de estudio.

Con esto se busca enunciar una serie de recomendaciones prácticas sobre una mejor manera de llevar a cabo la gestión de las empresas familiares merideñas, con el objeto de que esta gestión les sirva de apoyo para su inserción en el proceso de cambio que implica el desarrollo local. Esta última parte se abordó bajo un enfoque estratégico, utilizando como herramienta de trabajo, una Matriz FODA (David, 1997).

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, este trabajo tiene como propósito general *analizar la gestión de la Empresa Familiar y su papel dentro del ámbito local del Estado Mérida con el propósito de mejorar el rol que desempeña este tipo de negocio a través de su gestión empresarial, en el marco del desarrollo local.*

Asimismo, se plantean propósitos específicos tales como: *Desarrollar un marco referencial sobre Desarrollo Local que sirva de apoyo contextual basado en experiencias similares; Revisar las políticas públicas de apoyo a las PyMES en*

Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares; Explicar la gestión de las Empresas Familiares merideñas y su importancia en la localidad y Enunciar los elementos clave en la gestión de las Empresas Familiares merideñas para que éstas contribuyan al desarrollo local del estado, formulando una combinación de elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto (Hernández Sampieri et al, 2006:755), basado en la aplicación de técnicas de recolección e interpretación de datos como: revisión documental para los datos cualitativos, encuesta por muestreo aleatorio simple para los datos cuantitativos y el enfoque prospectivo para argumentar las conclusiones.

El contenido es el siguiente: objetivos, metodología, resultados, conclusiones y bibliografía.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar la gestión de la Empresa Familiar y su papel dentro del ámbito local del Estado Mérida con el propósito de mejorar el rol que desempeña este tipo de negocio a través de su gestión empresarial, en el marco del desarrollo local.

2.2. Objetivos específicos

1) Desarrollar un marco referencial sobre Desarrollo Local que sirva de apoyo contextual basado en experiencias similares.

2) Revisar las políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares para determinar su contribución al mejoramiento en la calidad de la gestión empresarial de los negocios de pequeña o mediana dimensión.

3) Explicar la gestión de las Empresas Familiares merideñas y su importancia en la localidad, con el objeto de evidenciar su presencia en el contexto de estudio y destacar el desempeño

de este tipo de negocio a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4) Enunciar los elementos clave en la gestión de las Empresas Familiares merideñas para lograr que éstas contribuyan al desarrollo local del estado, formulando una combinación de elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que permitan visualizar estrategias que mejoren la gestión empresarial de estos negocios y su contribución al desarrollo local.

3. Metodología

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico de carácter mixto, que según Hernández Sampieri et al (2006:798), "es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento de problema".

Por las características y las técnicas de recolección de datos utilizadas, esta investigación se ubica dentro de la categoría de *Investigación no Experimental, transeccional, descriptiva y correlacional-causal* (Hernández Sampieri et al, 2006:226).

Cuadro No. 1 Relación de los objetivos y variables del estudio con el tipo de técnica a aplicar

Objetivos específicos	Variables e indicadores	Técnica de recolección de datos	Sujetos u objetos de estudio (fuentes de datos)
1) Desarrollar un marco referencial sobre Desarrollo Local	Marco referencial global: Teoría sobre Desarrollo Local Marco referencial intermedio: Teoría sobre desarrollo local y el rol de las empresas Marco referencial específico: Teoría sobre Desarrollo Local, Pymes y Empresas Familiares(Ander-Egg, 1983).	Revisión documental (Hernández Sampieri et al, 2006; Cerda, 2002; Ander-Egg, 1983)	Textos, revistas, ponencias, material impreso, audiovisual o electrónico.
2) Revisar las políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las Empresas Familiares	Políticas públicas Venezuela PyMES Empresas Familiares	Revisión documental (Hernández Sampieri et al, 2006; Cerda, 2002; Ander-Egg, 1983)	Leyes, normativas, programas, proyectos, acuerdos organismos, instituciones
3) Explicar la gestión de las Empresas Familiares merideñas y su importancia en la localidad	Empresas familiares venezolanas Empresas familiares merideñas. Características: número, sector, tamaño, edad, profesionalización cambio e innovación financiamiento	Encuesta (Muestreo Aleatorio Simple)	Empresarios familiares merideños
4) Enunciar los elementos clave en la gestión de la EF merideña para lograr que ésta contribuya al desarrollo local del estado.	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas	Prospectiva (Godet, 1999)	

Fuente: Elaboración propia

3.1. Proceso metodológico para la aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta y el tratamiento de *datos cuantitativos* se procedió de la siguiente manera:

Selección de la población: en virtud a que el organismo oficial, Instituto Nacional de Estadística INE, no exhibe cifras desagregadas de las empresas en el Estado Mérida, se tomó como referencia para la selección de la población objeto de estudio, las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio por ser esta entidad la que posee una lista actualizada y organizada en forma de directorio, que incluye nombre de la empresa, nombre del gerente general, dirección y teléfono de 350 empresas inscritas en ese ente gremial.

Selección de la muestra: de las 350 empresas que constituyen la población objeto de estudio, se seleccionó a su vez una muestra cuyo cálculo se realizó utilizando la siguiente fórmula (Scheaffer et al, 1991):

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

Donde:

$$q = 1 - p$$

$$D = B^2/K^2$$

B: error de estimación = 0.07

(1- α): nivel de confianza

$$\alpha = 10\%$$

N: tamaño de la población = 350

p: proporción estimada para el tamaño muestral. Como no existe información precedente en estudios anteriores sobre el tópico, se estima máxima varianza quedando:

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

K= 1.65 (valor de la tabla con $\alpha = 10\%$)

Luego, el tamaño de la muestra n es:

$$n = 99,64 \text{ (Aproximadamente 100 empresas)}$$

Selección de las unidades de muestreo: Con base en el tamaño de la muestra n=100, la selección de las unidades de muestreo o empresas seleccionadas se realizó mediante el muestreo aleatorio simple,

utilizando para ello el procedimiento Surveysselect del SAS (Statistical Analysis System).

Recolección de los datos: Se aplicó un cuestionario a los empresarios directivos de las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del Estado de Mérida, siguiendo el patrón mostrado en la salida generada por el procedimiento Surveysselect del SAS. La recolección de los datos fue realizada por quien suscribe esta investigación, con la ayuda de dos encuestadores previamente entrenados.

Procesamiento de los datos: La información fue procesada mediante el software SAS (Statistical Analysis System), versión 8.2 bajo UNIX para una IBM RS 6000, instalado en el Centro de Cálculo Científico de la Universidad de Los Andes (CECALCULA), y ejecutado remotamente desde el Instituto de Estadística Aplicada y Computación (IEAC) de la FACES-ULA.

4. Resultados

4.1. Marco referencial sobre desarrollo local

Desde comienzos de la década de los 80' se ha venido manifestando un proceso de integración entre países, producto de una progresiva desregulación que incide sobre los intercambios económicos, fortaleciendo las regiones y disolviendo los límites territoriales. A este proceso se le ha denominado globalización (Ferrer, 1996).

Desde entonces el mundo se encuentra inmerso en un proceso de transformación caracterizado por los avances tecnológicos, transnacionalización de las actividades humanas, implantación de valores universales, dando paso al nacimiento de una verdadera sociedad internacional (Galván y Martínez, 1999).

Este cambio estructural demanda una serie de condiciones sociales, económicas, políticas y culturales a los países con potencial para insertarse en el nuevo proceso.

A partir de los ochenta se retoma lo planteado por Schumpeter, quien en 1911 había señalado en su *Teoría del Desarrollo Económico*, que el empresario y la innovación son las fuerzas del desarrollo económico. A partir de allí, se fue creando un cuerpo doctrinario inspirado en la conceptualización del desarrollo como un proceso de crecimiento y cambio estructural que persigue mejorar el bienestar económico, social y cultural de poblaciones concretas, estimulando el aumento de la competitividad de la economía y de las empresas en los mercados internacionales.

Lo que diferencia a este proceso de cambio de otros anteriores, es la internacionalización de los mercados, de los capitales y de la producción, la cual ha tenido su mayor apoyo en el uso intensivo de nuevas tecnologías, especialmente tecnologías informáticas (Kenichi, 1994).

Sin embargo, los actores de este proceso no han asimilado de igual manera los efectos del cambio. En consecuencia, se está reduciendo el número de pobres en los países menos desarrollados cuyas economías crecen a ritmos más fuertes y están más integradas en el sistema económico internacional, mientras que este número aumenta en los países con bajas tasas de crecimiento y menos integrados (Vázquez, 2005).

Como lo señala la CEPAL (2002), las desigualdades en los niveles de desarrollo entre países se deben fundamentalmente a factores internacionales entre los que destaca la alta concentración del progreso técnico en los países desarrollados, restando posibilidades de inserción a países en vías de desarrollo.

Los resultados se han presentado de forma diferente de unas economías a otras, en función de la capacidad de respuesta de cada territorio a estos desafíos. Las ciudades y regiones han puesto en esto su marca diferenciadora, pues la combinación interna de recursos humanos, materiales, institucionales y especialmente culturales, hacen que el cambio se asuma de manera diferente, trayendo consigo, ventajas o desventajas.

En respuesta a estos desequilibrios han ido apareciendo nuevas políticas de desarrollo impulsadas por las administraciones locales y regionales. Por ello, el concepto de desarrollo económico evoluciona y se transforma en lo que ahora se conoce como *desarrollo local*, entendido éste como formas flexibles de ajuste productivo en el territorio, que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un entorno institucional, político y cultural de fomento a las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales (Albuquerque, 2003).

Este nuevo concepto de desarrollo hace énfasis en la relevancia del territorio como variable central de los procesos de desarrollo local; aparece como una forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto signado por la globalización, donde el desafío para las sociedades locales está planteado en términos de su inserción, en forma competitiva, en lo global (Arocena, 1995).

Este planteamiento sobre el desarrollo es avalado por el PNUD en su 606ª Sesión del Consejo de Administración de 1978, señalando la idea, cada vez más generalizada, de que el desarrollo es un proceso...*que debe ser endógeno y basarse en la definición autónoma, por cada sociedad de sus propios valores y objetivos.*

En consecuencia, el nuevo enfoque de desarrollo no tiene que ser necesariamente concentrado en las grandes ciudades. La nueva estrategia de desarrollo tiene un enfoque territorial y está determinada por la historia productiva de cada localidad, las características tecnológicas e institucionales del contexto y sus recursos, los cuales condicionan el crecimiento.

Esto plantea una nueva posibilidad que difiere de los modelos de crecimiento inspirados en el fundamentalismo del capital, los cuales no generaron los resultados esperados (Hudson, 2004). Así, surge un enfoque que se ha denominado *desarrollo endógeno*, el cual concibe el desarrollo como un proceso territorial (no funcional), que se apoya metodológicamente en el estudio de casos y

que considera que las políticas de desarrollo son más eficaces cuando las realizan los actores locales y no las administraciones centrales (Fuá, 1994).

Según Boisier (2003), *endogeneidad* se entiende como la capacidad de las ciudades y regiones para adoptar su propia estrategia de desarrollo y llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que la sociedad se propone, lo que necesariamente debe estar asociado a procesos de descentralización. Todo ello sólo es posible cuando existe una cultura de identidad territorial que permite potenciar la competitividad de las empresas y de la economía local.

4.2. Papel de las empresas en el desarrollo local. Gestión empresarial

Según Aydalot (1985), los procesos de desarrollo tienen tres rasgos fundamentales:

- Rasgos de carácter instrumental, referidos al hecho de que los actores del desarrollo sean organizaciones productivas flexibles como las PyMES, las que por su tamaño son capaces de adaptarse a cambios del entorno y del mercado.
- Rasgos de carácter estratégico, referidos a la diversidad en las técnicas, productos, gustos, cultura y política, los cuales facilitan la apertura al desarrollo para los territorios cuyo potencial lo constituyen, precisamente, sus diferencias.
- Rasgos de carácter operativo, referidos a las innovaciones y el conocimiento, los cuales fomentan el entorno innovador.

Especialmente, los rasgos a los que Aydalot llama de carácter instrumental, son los relacionados con la gestión empresarial. El empresario, en este caso, desempeña un rol determinante, pues la forma como gestiona su empresa incide en el proceso de cambio, y su capacidad innovadora se convierte en el punto de apoyo para el proceso de desarrollo, sin olvidar que sus empresas forman parte de sistemas productivos firmemente integrados a la sociedad local, lo cual hace referencia a los rasgos de carácter estratégico.

Como señala Albuquerque (2003), las innovaciones (tecnológicas y no tecnológicas) requieren transformaciones sociales e institucionales, tales como mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas y en la administración pública en general, así como diferentes tipos de involucramiento entre los actores socioeconómicos e institucionales, como condición previa para la introducción de mejoras.

Todo esto genera un clima y un contexto propicio para el cambio, dado que el éxito competitivo a veces no depende sólo de la adquisición de nuevas máquinas o tecnología de punta, sino de mejoras organizativas y cambios sociales y culturales que permitan la instalación de redes de comunicación efectivas y capaces de generar efectos positivos que se manifiestan en la calidad de la prestación de servicio de las empresas, potencia la creatividad y la innovación, mejora las relaciones interempresariales.

Aún cuando se entiende que la contribución de la actividad empresarial no es el único elemento en este proceso, sí constituye un factor dinamizador de las mejoras en la calidad de vida de los países, desde el ámbito local hacia el nacional; es decir, de adentro hacia afuera.

En consecuencia, el factor clave es cómo conseguir que las economías locales estén más integradas en la economía internacional y cómo lograr que sus sistemas productivos sean más competitivos, de tal forma que las empresas puedan aprovechar las oportunidades que surgen como consecuencia de los cambios del entorno y del aumento de la competencia.

La estrategia para desarrollar una localidad podría estar en recurrir a los factores endógenos de cada territorio, donde los actores locales tengan la posibilidad de controlar el proceso de cambio, aprovechando su capacidad para transformar el territorio mediante la participación.

Según Porter (1990), las estrategias para lograr ventajas competitivas en las naciones, implican diferentes *arreglos organizativos*,

procedimientos de control y sistemas de incentivos, con posibilidades de compartir actividades y recursos entre empresas, lo que baja los costos y aumenta la diferenciación.

Asimismo, Albuquerque (2003) señala que la competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones: las realizadas en el interior de las empresas en busca de eficiencia organizativa y calidad en la producción; las llevadas a cabo en la red de proveedores y clientes que conforman la cadena productiva de la empresa; y las orientadas a construir el entorno propicio para el acceso a los servicios de apoyo a la competitividad.

4.3. Papel de las PyMES en el desarrollo local. Gestión empresarial

En este marco de referencia se trata de colocar, en un primer plano, el papel a desempeñar por las empresas locales, específicamente las PyMES, pues se ha considerado que por su menor tamaño tienen una serie de ventajas comparativas respecto a otras empresas.

Las empresas de pequeña dimensión han mostrado, en los diferentes países desarrollados, una capacidad extraordinaria para incorporar innovaciones tecnológicas y organizativas, pues su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación ante los cambios las dotan de ventajas frente a las grandes empresas.

Como señala Rosales (2000), los impactos de la globalización económica abren un amplio campo de actuación para las empresas pequeñas, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo. La PyME puede aprovechar esta oportunidad apelando a la flexibilidad intrínseca que le da su estructura organizativa, mucho menos rígida que la que exhiben las grandes empresas.

El proceso globalizador de la economía está imponiendo una redistribución geográfica de la manufactura, lo cual ha ocasionado que se conformen circuitos, cadenas o *clusters* (Porter,

1990) de empresas en los cuales existe una oportunidad subyacente para la inserción, en forma competitiva, de pequeñas empresas.

En ese sentido, la Comisión Europea (1994), en el *Libro Blanco para el Crecimiento, Competitividad y Empleo*, plantea una serie de recomendaciones para el apoyo al desarrollo de las PyMES y así garantizar un mercado interior plenamente eficaz. Este organismo señala que para obtener el máximo rendimiento del mercado interior, es imprescindible contar con la capacidad motriz que representan las pequeñas y medianas empresas.

Seguidamente, señala que aún cuando este tipo de empresas presenta una serie de debilidades, la mejora de las competencias de los directivos de estas entidades es un factor determinante para el logro y mantenimiento de la competitividad y advierte:

...tendrán que enfrentarse a la complejidad de la gestión de una empresa, desarrollando estrategias consistentes en que el directivo de la pequeña empresa asuma la mayor parte de la gestión, aunque no tenga en todos los casos la especialización necesaria; el directivo de PyME debe pasar de la función de productor a la de gestor (p. 92).

Por ello, se entiende que la falta de profesionalización o conocimientos formales sobre gestión empresarial puede ser un obstáculo para muchos negocios pequeños, pues éstos no cuentan con suficiente capital y son más informales que los grandes negocios, pero la experiencia ha demostrado que aquellos que utilizan la formalización en la gestión empresarial obtienen mejores beneficios que los que no lo hacen (David, 1997:73).

4.4. Papel de las PyMES familiares en el desarrollo local. Características

En este orden de ideas, entra a colación el papel desempeñado por las Empresas Familiares, que en su mayoría son consideradas PyMES y que en los ámbitos locales tienen un rol importante por las

redes personales y empresariales con los agentes del entorno, las cuales facilitan el surgimiento y desarrollo de estas empresas en una localidad o territorio.

Así, una empresa familiar según Poza (2005:6), se puede distinguir de las demás por lo siguiente:

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. 4. La ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.

Las empresas familiares constituyen una gran parte del tejido empresarial de la mayoría de los países con economías medianamente desarrolladas, siendo especialmente significativa su presencia en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Ginebra, 1997; Bustillo, 1999; Rienda y Pertusa, 2002; Giménez, 2002; Biosca, 2003).

La importancia económica de las empresas familiares puede evidenciarse en su desempeño en Estados Unidos y otros países del mundo en los datos recopilados por Dreux (1990); Daily y Dollinger (1992) y Astrachan y Carey (1994).

Según estos autores, en Estados Unidos, las empresas familiares generan el 49% del PIB de ese país y emplean al 85% de la fuerza laboral. Un 60% de todas las empresas que cotizan en la bolsa están controladas por familias. En la última década, las empresas familiares crearon cerca del 80% de todos los puestos de trabajo nuevos en Estados Unidos. Asimismo, el número de empresas familiares estadounidenses está entre 17 a 22 millones de empresas; de éstas, 35.000 tienen ingresos anuales mayores a los 25 millones de dólares.

En el resto del mundo, según señalan Dreux (1990), Daily y Dollinger (1992) y Astrachan y Carey (1994), las empresas familiares constituyen entre el 80% y 98% de todos los negocios en las economías libres del mundo. Estas empresas

generan más del 75% del PIB en casi todos los demás países y emplean a más del 85% de la población trabajadora en todo el mundo.

Otras investigaciones como las desarrolladas por el Instituto de la Empresa Familiar (2001) en España, reportan que aproximadamente el 75% del tejido empresarial español está compuesto por empresas familiares, las cuales proporcionan más de dos tercios del empleo privado y su aporte al PIB se sitúa en torno al 65%.

Asimismo, las Empresas Familiares presentan un conjunto de características distintivas que van conformando alrededor de ellas una serie de condiciones susceptibles de convertir en fortalezas u oportunidades. Los contactos personales entre los actores y los lazos que se generan a través del tiempo, son producto de la evolución histórica de la Empresa Familiar, que a su vez forma parte de la historia de la localidad o del territorio.

Por ejemplo, la confianza, considerada una variable no económica por su difícil medición, es estratégica para las relaciones económicas y de mercado porque refuerza el compromiso y la cooperación entre empresas.

Como señala Vázquez (2005:52), respecto a las redes de empresas, las relaciones de confianza... *pueden llegar a desempeñar un papel fundamental en los negocios, debido a que son un referente y a veces sustituyen las evaluaciones profesionales para iniciar un negocio o desarrollarlo.*

El contexto empresarial, la estructura organizativa y las relaciones en red permiten disminuir los riesgos y costos, contribuyendo con el desarrollo de las empresas y del tejido productivo local (Camagni, 1991).

Todo esto puede convertirse en un factor clave para las Empresas Familiares, cuyas relaciones constituyen una características particular en este tipo de negocio.

4.5. Políticas públicas de apoyo a las PyMES en Venezuela y su incidencia en las empresas familiares

Las políticas públicas en Venezuela se orientan según lo establecido en la Constitución de la República, la cual señala en su artículo 308, sobre el caso particular de las empresas que son objeto de estudio de este trabajo, lo siguiente:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Para asegurar el cumplimiento de políticas en esta materia, el gobierno venezolano cuenta con una estructura organizativa conformada por ministerios, dentro de los cuales tienen mayor presencia en estas tareas, el Ministerio de Producción y Desarrollo, a través de CORDIPLAN y el recientemente creado Ministerio de Economía Popular, a través de INAPYMI.

El Ministerio de Producción y Desarrollo, a través de CORDIPLAN tiene entre los objetivos específicos de la política de PyMES en Venezuela, los siguientes:

- 1) Fortalecer el desarrollo del tejido industrial.
- 2) Promover el desarrollo de nuevos emprendedores
- 3) Desarrollar la competitividad de la PyME.
- 4) Reactivar el aparato productivo nacional.
- 5) Reactivar las empresas inactivas (<http://www.mpd.org.ve>).

Los lineamientos, programas y proyectos que este organismo está adelantando actualmente son: Plan de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, Desarrollo de proveedores y sustitución eficiente de

importaciones, Cadenas Productivas, Creación del Fondo Nacional de Garantías Recíprocas, Apoyo técnico y financiero para nuevos emprendedores, Creación del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), Consorcios de exportación, Definición de política para el desarrollo de parques industriales o tecnológicos, entre otros.

Dentro de los instrumentos legales y normativas para lograr activar los programas de apoyo a las PyMES, el Ministerio de Producción y Desarrollo ha previsto los siguientes: Ley de Ordenamiento Territorial (Parques Industriales), Ley de Concesiones (Ley de Electricidad), Ley de Impuesto Sobre La Renta (exoneraciones), Ley de promoción y protección de inversiones (garantías jurídicas), Ley de apoyo a la PyME, Ley de salvaguarda comercial (plan de ajuste competitivo de empresas), Programas de compras del Estado, Ley del sistema micro financiero, Ley de licitaciones, Capacitación de fuerza laboral e innovación (INCE), universidades y centros de investigación.

A través de la reciente conformación del Ministerio de Economía Popular se ha logrado concretar el proyecto de Creación del Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), que tiene por objeto ejecutar las políticas de fomento, recuperación, promoción y desarrollo que en materia de la Pequeña y Mediana Industria dicte el Ejecutivo Nacional (<http://www.inapymi.gob.ve>). Este organismo tiene como objetivos: inducir mejoras competitivas en las pequeñas y medianas industrias, estimular el crecimiento del tejido industrial, facilitar el fortalecimiento financiero de las pequeñas y medianas industrias, procurar la recuperación de las PyMIS paralizadas.

Asimismo, el gobierno venezolano mantiene relaciones con organismos internacionales que fomentan el fortalecimiento de las PyMES. Organismos como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), tienen estrategias claves para apoyar de forma directa o indirecta el desarrollo de la PyMES en América Latina.

Para ello se conformó el programa IBERPYME, creado en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que se celebró en Portugal en 1998, el cual está adscrito a la Secretaría General Iberoamericana con sede en Madrid. Su objetivo es apoyar a las organizaciones intermedias que dan soporte a toda la pequeña y mediana empresa en Latinoamérica como entes gubernamentales y empresariales dedicados a las PyMES: viceministerios u organismos dentro de los gobiernos y cámaras, asociaciones y otros organismos empresariales privados. Así, el programa tiene dos puntos focales: el gubernamental y el empresarial.

En Venezuela cuentan con aliados como Fedehustria, Conindustria, Consecomercio, y algunas ONG como Venezuela Competitiva y Fundes.

Estos organismos prevén dos tipos de apoyo a las PyMES: el apoyo tradicional que la CAF realiza a través de los gobiernos y la banca de cada país. Esto se traduce, en el caso venezolano, en un crédito a la República Bolivariana de Venezuela para ser ejecutado a través de Foncrei.

En segundo lugar, la CAF cuenta con un programa amplio de apoyo a instituciones financieras comerciales. La unidad de Dirección de PyMES y Microfinanzas se concentra en varias áreas, en su mayoría supervisadas por la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN) y Bancos Centrales de los países. En Venezuela han sido promotores de la primera institución microfinanciera regulada y supervisada por SUDEBAN que es Bangente, en el que la CAF fue uno de sus accionistas fundadores (<http://www.bvonline.com.ve/cover2.html>).

4.6. Las empresas en Venezuela. Empresas familiares venezolanas

Las características de gestión que exhiben las empresas venezolanas en la actualidad se deben fundamentalmente a factores condicionantes del entorno donde éstas se han desarrollado.

Hacia finales del siglo XIX, la economía venezolana dependía básicamente de la producción agrícola de rubros como café y cacao, principalmente. En general, los principales productos agrícolas de exportación seguían siendo los mismos desde la época de la independencia (Toro, 1993). De modo que los establecimientos de explotación y comercialización de la producción agrícola, lógicamente mostraban características estructurales y de funcionamiento relacionadas con esta actividad.

A comienzos del siglo XX la estructura económica de Venezuela cambia considerablemente con el auge de la explotación petrolera, la cual desplaza a la producción agrícola (Siso, 1967).

Debido a ello, también cambia la estructura y funcionamiento de los establecimientos industriales y comerciales de Venezuela, y comienza a perfilarse el modelo de empresa venezolana que predomina hoy, con la incursión de empresarios nacionales y de origen extranjero, los cuales conforman grupos económicos que en la actualidad, son los más importantes del país. Como lo describe Méndez (2003:29):

A comienzos del siglo XX no se habla de empresas en el país, sino de casas de comercio, firmas comerciales y, posteriormente, de compañías... Las dos principales firmas comerciales especializadas en la importación y la exportación tenían su origen en la Casa Boulton y la Casa Blohm,... que se establecieron y se vincularon al país, por la vía de negocios o por lazos matrimoniales con familias criollas, desarrollándose un proceso de "criollización" de las casas comerciales, el cual formará parte, posteriormente, del sector empresarial venezolano.

En esta época, la inversión extranjera se vio favorecida por las políticas del gobierno de turno, principalmente orientadas a la explotación petrolera por la vía de concesiones a compañías extranjeras, o a particulares venezolanos que actuaban como testaferros de compañías foráneas (Siso, 1967).

Pasados los años de inestabilidad política, regímenes dictatoriales y huelgas sucesivas del

período 1930 a 1960 y una vez situados en la Venezuela democrática, la política gubernamental de sustitución de importaciones generó oportunidades para la operación de grandes y pequeñas empresas venezolanas (Francés, 2002), en la medida en que la empresa nacional podría contar con la participación en el consumo y el gasto público de la nación.

En ese sentido, Purroy (1986), señala que "la política de sustitución de importaciones respondía a la ideología desarrollista y se convertía en el verdadero comienzo de la industrialización de las empresas venezolanas". Sin embargo, las inversiones extranjeras seguían siendo significativas, principalmente procedentes de Estados Unidos; país que, para 1960, concentraba en Venezuela el 25% del total de los capitales norteamericanos invertidos en América Latina (Toro, 1993).

En este contexto, se van perfilando las características de las empresas venezolanas de la actualidad, y especialmente, las características de las empresas familiares, las cuales, desde comienzos del siglo XX, ya venían presentando rasgos de negocios familiares. Esto se evidencia, entre otras cosas, en la costumbre de conservar el apellido del grupo familiar para denominar a las empresas. Es el caso que a continuación describe Naím (1989:p.32):

Es importante aclarar que en Venezuela ha tendido a asociarse el término "grupo económico" con un reducido grupo de grandes conglomerados familiares, tales como Vollmer, Mendoza, Boulton, Cisneros, etc.

En los años ochenta las empresas venezolanas su estructura y funcionamiento se convierten en el objeto de estudio de destacados investigadores particulares y de instituciones dedicadas al estudio de la gerencia en Venezuela.

En este sentido, se encuentra que en Venezuela, las relaciones personales han sido un elemento decisivo en las negociaciones empresariales, pues la búsqueda de vínculos afectivos y aceptación de otras personas, ha sido una característica primordial repetidamente señalada en diversos estudios

sobre la cultura e identidad del venezolano, y en consecuencia, una característica de las relaciones empresariales (Granel, 1997).

En otros estudios como los de Naím y Piñango (1984:154), se logran distinguir importantes rasgos que caracterizan a las empresas venezolanas. Estos autores destacan la singularidad de la empresa en Venezuela como sigue:

Un trabajo que intenta caracterizar a las empresas privadas venezolanas indica que algunos de los principales rasgos atribuibles a éstas son: jóvenes, poco competidas, enigmáticamente rentables, domésticas (o poco internacionales en su generación de ingresos), muy diversificadas, insuficientemente capitalizadas y por lo tanto significativamente endeudadas, familiares en su estructura de propiedad y manejo, organizativamente rezagadas, y poco venezolanas en cuanto al origen de su tecnología, equipos y productos.

Otro trabajo realizado por estudiantes del Programa de Master del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), dirigido por la profesora Esmeralda Garbi de Rangel en el año 1985, pudo dar a conocer que, de una muestra de 309 empresas privadas venezolanas cuyas ventas anuales superaban los cien millones de bolívares, el 88% mantenía la propiedad de la empresa concentrada en menos de cinco accionistas y en el 69 % de éstas, el poder de decisión estaba en manos de un solo individuo o de un grupo familiar.

Todo esto constituye una pequeña muestra del perfil familiar que presentan algunas de las empresas venezolanas de hoy, aunado a variables políticas, culturales y económicas que han marcado de forma definitiva la estructura y funcionamiento del sector empresarial privado en Venezuela.

Asimismo, el interés por el estudio de las empresas, y recientemente en forma particular, el estudio de la Empresa Familiar ha dado como resultado la publicación de trabajos de investigadores venezolanos como el de Monteferrante (2006), en el que argumenta sobre la profesionalización en los negocios de familia, contrario a la creencia generalizada de que estos negocios son poco profesionales.

También se encuentran trabajos relacionados con la gestión financiera de los negocios familiares como el de Jaramillo (2006), en el que señala que cuando se trata de finanzas, no hay modelos particulares para empresas familiares o no familiares; todo depende del tamaño y las necesidades económicas de cada negocio. Por su parte, Rodríguez y Martínez (2006), desarrollan un trabajo sobre la diversidad, en cuanto a tamaño y actividad, de empresas familiares en algunos países del mundo, mostrando el desempeño de estos negocios especialmente en América Latina.

Como se observa, pocos son los trabajos que hacen referencia a la experiencia de la Empresa Familiar en Venezuela a pesar del perfil familiar que presentan algunas de las empresas venezolanas a lo largo de su historia.

4.7. Las empresas en Mérida. Empresas familiares merideñas

El empresariado merideño organizado funciona bajo una representación de Fedecámaras a nivel del Estado; este organismo agrupa y representa a la empresa privada en Venezuela. Fedecámaras-Mérida reúne aproximadamente a 37 Cámaras que a su vez representan a las empresas industriales, comerciales y de servicios adscritas a este ente, en

todo el Estado. Por su parte, la Cámara de Industria y Comercio del Estado de Mérida, reúne un total de 350 empresas afiliadas, siendo esta cámara la más grande en cuanto número de afiliados.

En la estructura productiva regional predomina la participación del sector servicios con un 30% del PIB merideño, seguida de la producción agrícola con un 23% del producto estatal; así como un 14% de este aporte proveniente de la actividad comercial, siendo estos tres sectores los que en Mérida apuntalan la economía del Estado (IIES-FACES-ULA, 1999; cap. III, pp. 52-53).

En este marco de referencia se desenvuelven las empresas merideñas entre las que destacan por su número y actividad comercial, las relacionadas con alimentos y bebidas, servicios de reparación, artículos de ferretería, tiendas y quincallerías, vehículos y afines, farmacias y perfumerías, así como restaurantes y hoteles; recientemente también se observa un auge de empresas vinculadas con tecnologías de información y comunicaciones (IIES-FACES-ULA, 1999; cap. III, p. 52).

Para el Estado Mérida los organismos oficiales no muestran cifras desagregadas sobre empresas familiares. Por lo que resulta interesante lo que arrojan los resultados de las empresas de la muestra:

Tabla No. 1. Distribución del tipo de empresas de la muestra

Tipo de Empresa	Ramo o actividad			
	Comercio	Industria	Servicios	Total
Frecuencia				
Porcentaje				
Pct. fila				
Pct. col				
Familiar	40 40,00 54,05 76,92	11 11,00 14,86 73,33	23 23,00 31,08 69,70	74 74,00
No familiar	12 12,00 46,15 23,08	4 4,00 15,38 26,67	10 10,00 38,46 30,30	26 26,00
Total	52 52,00	15 15,00	33 33,00	100 100,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2. Tipo de empresa por rama o actividad

Tipo de Empresa	Ramo o actividad			
	Comercio	Industria	Servicios	Total
Frecuencia				
Porcentaje				
Pct. fila				
Pct. col				
Familiar	40	11	23	74
	40,00	11,00	23,00	74,00
	54,05	14,86	31,08	
	76,92	73,33	69,70	
No familiar	12	4	10	26
	12,00	4,00	10,00	26,00
	46,15	15,38	38,46	
	23,08	26,67	30,30	
Total	52	15	33	100
	52,00	15,00	33,00	100,00

Fuente: Elaboración propia

134

VISIÓN GERENCIAL

Tabla No. 3. Tipo de empresa por número de empleados

Tipo de Empresa	Número de Empleados			
	1-4	5-20	21-100	Total
Frecuencia				
Porcentaje				
Pct. fila				
Pct. col				
Familiar	25	40	9	74
	25.00	40.00	9.00	74.0
	33.78	54.05	12.16	
	100.00	74.07	42.86	
No Familiar	0	14	12	26
	0.00	14.00	12.00	26.0
	0.00	53.85	46.15	
	0.00	25.93	57.14	
Total	25	54	21	100
	25.0	54.0	21.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4. Tipo de empresa por edad

Tipo de Empresa	Edad			
	10 años o menos	Más de 10 años	No especifica	Total
Frecuencia				
Porcentaje				
Pct. fila				
Pct. col				
Familiar	15 15,00 20,27 68,18	52 52,00 70,27 86,67	7 7,00 9,46 38,89	74 74,00
No familiar	7 7,00 26,92 31,82	8 8,00 30,77 13,33	11 11,00 42,31 61,11	26 26,00
Total	22 22,00	60 60,00	18 18,00	100 100,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5. Nivel de estudios de los empresarios consultados

Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Universitario	63	63	63	63,0
Técnico	15	15	78	78,0
Educación Media	19	19	97	97,0
Educación Básica	3	3	100	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6. Cambios e innovaciones en la estructura y funcionamiento de las empresas familiares de la muestra

Tipo de cambio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
No ha hecho cambios	3	4,05	3	4,05
Ramo diferente al original	8	10,81	11	14,86
Diversificación	37	50,00	48	64,86
Actividades conexas	26	35,14	74	100,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7. Fuente de financiamiento utilizadas por las empresas familiares de la muestra

Financiamiento Interno Frecuencia Porcentaje Pct. fila Pct. col	Financiamiento Externo a través de la Banca		
	Si	No	Total
Si	26 35,14 81,25 60,47	6 8,11 18,75 19,35	32 43,24
No	17 22,97 40,48 39,53	25 33,78 59,52 80,65	42 56,76
Total	43 58,11	31 41,89	74 100,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 2. Matriz FODA de las empresas familiares merideñas

	FUERZAS – F 1. Son numerosas 2. Están vinculadas a los sectores comercio y servicios 3. Son pequeñas 4. Por su edad, tienen trayectoria y continuidad 5. Su gerencia está a cargo de profesionales universitarios 6. Su actitud frente al cambio es flexible y adaptable, con tendencia a la diversificación e incorporación de actividades conexas o de apoyo. 7. Utilizan el apellido familiar como aval o garantía 8. Sus relaciones están basadas en la confianza	DEBILIDADES– D 1. Se autofinancian
OPORTUNIDADES – O 1. Presencia de la Universidad de Los Andes 2. Mérida es Zona Libre, Cultural, Científica y Tecnológica (ZOLCCYT) 3. Hay un Parque Tecnológico (incubadora de empresas) 3. Geografía, clima y cultura 4. Políticas públicas de apoyo a las PyMES, y en consecuencia a las Empresas Familiares	ESTRATEGIAS – FO <i>(escenario optimista)</i> 1. Fomento de las innovaciones 2. Fomento de alianzas, asociaciones o redes interempresariales. 3. Fortalecimiento del entorno innovador 4. Aprovechamiento de políticas pública de apoyo al sector 5. Conformación de redes de apoyo y alianzas con la universidad y parque tecnológico	ESTRATEGIAS – DO 1. Aprovechar las políticas públicas de apoyo financiero que brindan los entes gubernamentales y los convenios con organismos internacionales que brinda la banca privada
AMENAZAS – A 1. Falta de continuidad en la aplicación de políticas públicas de apoyo a la PyMES. 2. Aplicación de leyes y normas que afectan la estabilidad y solidez de la PyMES, y en consecuencia, de las Empresas Familiares	ESTRATEGIAS – FA 1. Que todas las fortalezas de las PyMES, especialmente de las empresas familiares se vean anuladas o disminuidas por falta apoyo gubernamental	ESTRATEGIAS – DA <i>(escenario pesimista)</i> 1. Que el gobierno no procure estabilidad, continuidad y equidad en la aplicación de políticas que favorecen al pequeño empresario 2. Que el gobierno no propicie la libertad de escogencia de fuentes de financiamiento 3. Que el gobierno no propicie la descentralización y la libertad de asociación 4. Que el gobierno imponga cargas fiscales o tributarias difíciles de sostener para la PyME

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

En un escenario como el actual, caracterizado por la globalización de la producción y de los intercambios, las ciudades se han convertido en el espacio ideal para el desarrollo, pues en ellas se toman decisiones de inversión y se sitúa la mayor parte de actividades de mercado del mundo. Por ello, se reconoce que la ciudad es el espacio idóneo para el desarrollo endógeno. En las ciudades se conforma un conjunto de relaciones, en las que las empresas juegan un importante papel. Especialmente las Empresas Familiares, presentan una serie de condiciones favorables que propician

el desarrollo de las localidades. El presente estudio ha dado muestras de que las empresas familiares merideñas exhiben un conjunto de fortalezas aprovechables para el desarrollo de la región, que particularmente presenta potencialidades difíciles de reunir en otra localidad; la presencia de la Universidad de Los Andes, junto con un ambiente propicio para el fomento de la cultura y las innovaciones tecnológicas hacen de Mérida un territorio con potencial para el desarrollo. En ese sentido, la contribución que pueden hacer las empresas de esta entidad puede estar basada en la introducción de mejoras en sus prácticas gerenciales y de gestión, con lo cual facilitarían de forma significativa su inserción en procesos de cambio como los que implica el desarrollo local.

Bibliografía

- ALBURQUERQUE, F. (2003). *Curso sobre desarrollo local*. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, España.
- ANDER-EGG, E. (1983). *Técnicas de investigación social*. Editorial Humanitas. Buenos Aires, Argentina.
- AROCENA, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.
- ASTRACHAN, J. y CAREY, M. (1994). *Family business in the United States economy*. Centro de Estudios de Tributación. Washington, D.C.
- AYDALOT, P. (1985). *Économie régionale et urbaine*. Economica. París.
- BIOSCA, D. (2003). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- BOISIER, S. (2003). *El desarrollo en su lugar*. Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- BUSINESS VENEZUELA ONLINE. Las PyMES son los pilares que dinamizan la economía latinoamericana. Publicación Venamcham. Disponible en: <http://www.bvonline.ve/cover2.html>. Consulta: septiembre 4, 2006.
- BUSTILLO, J. A. (1999). Los problemas de la empresa familiar. En: *Revista Debates IESA*. Volumen V. Número 1. Julio-Septiembre. pp. 20-24. Venezuela.
- CAMAGNI, R. (1991). Local "milieu", uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. En R. Camagni (ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Belhaven Press, Londres.
- CEPAL (2002). *Globalización y Desarrollo*. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile.
- CERDA, H. (2002). *Los elementos de la investigación*. Editorial El Buho. Bogotá, Colombia.
- COMISIÓN EUROPEA (1994). *Libro Blanco: Crecimiento, Competitividad, Empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Bruselas.
- DAILY, C. y DOLLINGER, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5 (2), pp. 117-136.
- DAVID, F. R. (1997). *Administración Estratégica*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- DREUX, D. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3 (3), otoño, pp. 225-244.
- FERRER, A. (1996). *Historia de la Globalización. Orígenes del orden económico mundial*. Fondo de cultura económica, Buenos Aires, Argentina.
- FRANCÉS, A. (2002). *La corporación venezolana en el tránsito entre dos siglos*. En: *Revista Debates IESA*. Volumen VIII. Número 1. Julio-Septiembre. pp. 64-70. Venezuela.
- FUÁ, G. (1994). *Economic growth: a discussion on figures*. Ancona, Istao.
- GALVÁN, F. y MARTÍNEZ de AZAGRA L. (1999). *Lo local y lo global en el nuevo orden económico internacional*. I Reunión de Economía Mundial. Huelva, España.
- GARBI de R., E. (1985). *Lineas de productos*. (Mimeografiado). Programa Master del IESA. Caracas, Venezuela.
- GINEBRA, J. (1997). *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. Editorial Panorama, México.
- GIMÉNEZ, J. (2002). Riesgo y eficiencia en la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 395-432. Bilbao, España.
- GODET, M. (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Alfaomega. Bogotá, Colombia.
- GRANELL, E. (1997). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA.
- HERNÁNDEZ, S. R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- HUDSON, J. (2004). Introduction: aid and development. En: *Economic Journal*. 496, pp. 185-190.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES-IES (1999). *Plan estratégico a largo plazo. Mérida Estado competitivo 2020. Diagnóstico económico del Estado*. Convenio ULA-PDVSA.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. (2001). *IV Congreso Nacional de la Empresa Familiar*. Santiago de Compostela. España.
- JARAMILLO, C. (2006). Las finanzas de los negocios familiares: el tamaño sí importa. *Revista Debates IESA*. Volumen XI. Número 2. Abril-Junio. p. 28-33. Venezuela.
- KENICHI, O. (1994). *El mundo sin fronteras*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- MÉNDEZ, C. (2003). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Editorial Gráficas Acea. Caracas, Venezuela.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA POPULAR. INAPYMI. Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria. Políticas de apoyo a las PyMIS. Disponible: <http://www.inapymi.gob.ve>. Consulta: septiembre 4, 2006.
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO. Políticas públicas de apoyo a las PyMES. Disponible: <http://www.mpd.org.ve>. Consulta: septiembre 4, 2006.
- MONTEFERRANTE, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? En: *Revista Debates IESA*. Volumen XI. Número 2. Abril-Junio. p. 12-16. Venezuela.
- NAÍM, M. y PIÑANGO, R. (1984). *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- NAÍM, M. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- PNUD (1978). Declaración en la 606ª sesión del Consejo de Administración del PNUD. Naciones Unidas.
- PORTER, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto Trimestre. No. 44. pp. 3-26.
- POZA, E. J. (2005). *Empresas familiares*. International Thomson Editores, México.

- PURROY, I. (1986). *Estado e industrialización en Venezuela*. Vadell Hermanos Editores. Valencia, Venezuela.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2000). *Constitución de la República*. Editorial EDUVEN.
- RIENDA, L. y PERTUSA, E. M. (2002). Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares. En: *Boletín de Estudios Económicos*. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 483-499. Bilbao, España.
- RODRÍGUEZ, A. y MARTÍNEZ, L. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. En: *Revista Debates IESA*. Volumen XI (2). Abril-Junio. p. 35-46. Venezuela.
- ROSALES, L. R. (2000). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- SCHEAFFER, R., MENDENHALL, W. y OTT, L. (1991). *Elementos de muestreo*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- SCHUMPETER, J. A. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- SISO, J. M. (1967). *Historia de Venezuela*. Editorial Yocoima, México.
- TORO, J. (1993). *Fundamentos de teoría económica. Un análisis de la política económica venezolana*. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- VÁZQUEZ, B. A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch Editor. Barcelona, España.